

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№16 серпень 2024

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 Гордецьки,** доктор політичних наук, профе-  
сор 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  
**Чвертко 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

*№ 16 серпень 2024 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.nauka.com.ua](http://www.nauka.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 15.08.24 р.  
Підписано до друку 15.08.24 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 53.1.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1508/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2024

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

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

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

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

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



# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 16 серпень 2024 р.

## У НОМЕРІ:

### Економічна наука

Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А.

Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу ..... 7

Козарезенко А. В.

Фінансові механізми реалізації соціальної політики та політики зайнятості в країнах Європейського Союзу ..... 15

Кармазіна Н. В.

Адаптивні процеси використання процедури зовнішнього підтвердження у відповідь на оцінені ризики суттєвого викривлення при аудиті фінансової звітності ..... 24

Тимошенко М. М.

Економічні стратегії сталого розвитку сільських територій ..... 31

Царенко О. В.

Методично-прикладний інструментарій регламентування подальших аудиторських процедур щодо наявності та стану запасів та основних засобів ..... 35

Шлапак А. В.

Історичні засади загострення проблеми нерівності в ЄС: суперечності соціальної глобалізації як прояв кризи міжнародної економіки ..... 43

Болдуєва О. В., Болдуєв М. В., Лищенко О. Г.

Еволюція наукової думки та сучасні підходи ідентифікації конкурентних стратегій в бізнесі ..... 51

Глущенко О. В., Швайко М. А., Дячек О. Ю., Косенко В. В., Стеценко Т. В.

Моделювання податкового дизайну: вплив діджиталізації на архітектуру публічних фінансів ..... 59

Квасницька Р. С., Карпенко В. А.

Торгові стратегії в діяльності професійних учасників фондового ринку та інших трейдерів біржової торгівлі фінансовими інструментами ..... 66

Кулініч Т. В., Маслиган О. О.

Стратегії гармонійного розвитку як засоби мінімізації локальних проблем гірських населених пунктів ..... 72

Лутковська С. М., Лебідь О. В.

Еколого-економічні умови активізації інвестиційної діяльності АПК України ..... 78

Марценюк А. В., Сидорчук А. О.

Напрями реалізації цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану ..... 88

Орел А. М., Суходольський О. С., Березкін І. М.

Стратегії розвитку бренду підприємства в контексті маркетингової орієнтації ..... 98

Потьомкін І. О., Кучерова Г. Ю.

Структуризація знань про бізнес-клімат як складну систему ..... 103

Скопченко Н. С., Резник В. В.

Теоретичні підходи до визначення інвестиційних ризиків та сучасні методи управління ними ..... 108

Баган Н. В., Мохонько Г. А., Шендерівська А. П.

Формування ефективного потенціалу підприємств в умовах управління змінами та механізму адаптації індустрії туризму ..... 117

Грамотнєв В. Е.

У пошуках визначення — соціальний ефект ППІ або їх суспільний вплив? ..... 122

Жмуденко В. О., Коваленко А. Г., Чукіна І. В.

Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання сфери туризму та готельно-ресторанного господарства ..... 130

Ромащенко Т. І., Ромащенко К. М.

Концептуальні засади повернення вимушених мігрантів в Україну: інвестиційний підхід ..... 136

Свідерська І. М., Ляхова О. О.

Фінансові посередники: сучасні тренди та виклики ..... 145

Семенова С. М.

Фінансове прогнозування в системі стратегічного управління підприємством ..... 150

Чередніченко С. В.

Трансформація ділових очікувань підприємств в умовах воєнного стану як віддзеркалення стану національної економіки ..... 158

Якимчук О. Ф., Постельжук О. П.

Аналіз фінансових вкладень у сферу енергетичної безпеки України ..... 164

Гришко Н. Є., Солодков Д. Є.

Цифрова трансформація малих та середніх підприємств: підходи до вирішення проблем доступності та своєчасності отримання даних для прийняття рішень ..... 170



# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 16 серпень 2024 р.

## У НОМЕРІ:

### *Економічна наука*

Єпіфанова І. М., Трофимчук О. В.

Формування сучасної техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства ..... 178

Марценюк О. В., Гаврилюк В. О., Озвенчук О. А.

Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку фермерських господарств ..... 184

Пащенко П. О., Нечипоренко В. В., Гніденко В. І.

Теоретичні основи маркетингового управління системою енергозбереження в інноваційно орієнтованих організаціях в умовах диджиталізації ..... 191

Камінська І. М., Куляша К. М., Лисаковський В. А.

Методичне забезпечення аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства ..... 198

Кльоба А. Г., Кошлатий В. А.

Теоретична суть маркетингу фінансових послуг ..... 205

Данилюк Т. І., Кушпетюк Р. В.

Взаємодія маркетингового менеджменту з управлінням якістю ..... 210

Заремба С. В.

Антикризовий механізм формування бюджету державних установ в умовах економічної невизначеності ..... 215

Козир Ю. Р.

Електронні гроші як елемент національної платіжної системи ..... 221

Лакас В. В.

Інвестиційне забезпечення сталого розвитку регіону: інституційний та децентралізаційний вимір ..... 226

Ніконенко О. В.

Модусні засади інноваційного менеджменту сучасного підприємства: механізм стимулювання ..... 232

Нодь І. А.

Загальна оцінка розвитку підприємництва у сфері альтернативної енергетики на прикладі Закарпатської області ..... 239

Ткаченко В. В.

Використання технологій ШІ в управлінні підприємством на прикладі ТНК ..... 248

### *Державне управління*

Потеряйко С. П., Белікова К. Г.

Спосіб розв'язання розподільчих задач органами управління під час прийняття рішення на дії у надзвичайних ситуаціях ..... 256

Андріяш В. І., Малікіна О. А.

Зовнішня політика та воєнна сила сучасної національної держави в умовах глобалізації ..... 261

Колодій О. М.

Особливості державного управління у сфері відновлення територій у поствоєнний період ..... 266

Опанашук П. В.

Реалізація мовної політики України в контексті імплементації Європейської хартії регіональних мов або мов меншин ..... 271

Цимбаленко Я. Ю., Дергачов Є. В.

Управлінська колізія при застосуванні дисциплінарного стягнення до посадових осіб юридичних осіб публічного права за окремі правопорушення, пов'язані з корупцією ..... 275

Штиршов О. М., Малиновська Н. А.

Роль світового досвіду у сфері реалізації та вдосконалення соціальної та гуманітарної політики в Україні ..... 283

Цюрко Б. О.

Первинна медична допомога як провідна ланка системи охорони здоров'я: міжнародний і вітчизняний контекст ..... 289

Бондарчук Д. В.

Антикорупційний потенціал та ефективність застосування інтелектуальних систем та штучного інтелекту в оподаткуванні: перспективи розвитку в Україні ..... 294

Деркач Л. Ю.

Методи аналізу та підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні ..... 301

Попов О. П.

Безпекові аспекти цифрової взаємодії у системі органів публічної влади в Україні ..... 309

Фундовний Д. В.

Етапи становлення та розвитку Рахункової палати в Україні: інституціональні особливості ..... 315

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 16 / 2024

## CONTENTS:

### *Economy*

Fedirets O., Zos-Kior M., Hnatenko I.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MECHANISM OF INCLUSIVE TRANSFORMATION OF SUBJECTS OF THE AGRO-FOOD SECTOR IN THE CONDITIONS OF CHANGE MANAGEMENT AND DIGITAL MARKETING ..... 7

Kozarezenko L.

FINANCIAL MECHANISMS FOR IMPLEMENTING SOCIAL AND EMPLOYMENT POLICIES IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES ..... 15

Karmazina N.

ADAPTIVE PROCESSES FOR USING THE EXTERNAL CONFIRMATION PROCEDURE IN RESPONSE TO THE ASSESSED RISKS OF MATERIAL MISSTATEMENT IN THE AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS ..... 24

Tymoshenko M.

ECONOMIC STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS ..... 31

Tsarenko O.

METHODOLOGICAL-EXAMPLE TOOLKIT FOR THE REGULATION OF FURTHER AUDIT PROCEDURES REGARDING THE AVAILABILITY AND STATE OF INVENTORIES AND FIXED ASSETS ..... 35

Shlapak A.

HISTORICAL BASIS OF THE EXCESSIVE PROBLEM OF INEQUALITY IN THE EU: THE CONTRADICTIONS OF SOCIAL GLOBALIZATION AS A MANIFESTATION OF THE CRISIS OF THE INTERNATIONAL ECONOMY ..... 43

Bolduieva O., Bolduiev M., Lyshchenko O.

THE EVOLUTION OF SCIENTIFIC THOUGHT AND MODERN APPROACHES TO IDENTIFYING COMPETITIVE STRATEGIES IN BUSINESS ..... 51

Hlushchenko O., Shvaiko M., Diachek O., Kosenko V., Stetsenko T.

MODELLING TAX DESIGN: THE IMPACT OF DIGITALISATION ON THE ARCHITECTONICS OF PUBLIC FINANCE ..... 59

Kvasnytska R., Karpenko V.

TRADING STRATEGIES IN THE ACTIVITIES OF PROFESSIONAL STOCK MARKET PARTICIPANTS AND OTHER TRADERS OF EXCHANGE TRADING OF FINANCIAL INSTRUMENTS ..... 66

Kulinich T., Maslyhan O.

HARMONIOUS DEVELOPMENT STRATEGIES AS A MEANS OF MINIMIZING LOCAL PROBLEMS OF MOUNTAIN COMMUNITIES .... 72

Lutkovska S., Lebid O.

ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC CONDITIONS FOR THE ACTIVATION OF INVESTMENT ACTIVITIES OF THE AGRICULTURE OF UKRAINE ..... 78

Martseniuk L., Sydorchuk A.

DIRECTIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE IN RAILWAY TRANSPORT AND ADAPTATION OF THESE GOALS TO THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW ..... 88

Orel A., Sukhodolsky O., Berezkin I.

BRAND DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF MARKETING ORIENTATION ..... 98

Potyomkin I., Kucherova H.

STRUCTURING KNOWLEDGE ABOUT THE BUSINESS CLIMATE AS A COMPLEX SYSTEM ..... 103

Skopenko N., Rezyk V.

THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING INVESTMENT RISKS AND MODERN METHODS OF MANAGING THEM ..... 108

Bahan N., Mokhonko H., Shenderivska L.

FORMATION OF EFFECTIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE MINDS OF CHANGE MANAGEMENT AND ADAPTATION MECHANISM OF THE TOURISM INDUSTRY ..... 117

Hramotniev V.

IN SEARCH OF A DEFINITION — THE SOCIAL EFFECT OF FDI OR ITS SOCIAL IMPACT? ..... 122

Zhmudenko V., Kovalenko L., Chukina I.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTITIES ..... 130

Romashchenko T., Romashchenko K.

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE RETURN OF FORCED MIGRANTS TO UKRAINE: AN INVESTMENT APPROACH ..... 136

Sviderska I., Liakhova O.

FINANCIAL INTERMEDIARIES: MODERN TRENDS AND CHALLENGES ..... 145

Semenova S.

FINANCIAL FORECASTING IN THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM ..... 150

Cherednichenko S.

TRANSFORMATION OF BUSINESS EXPECTATIONS OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW AS A REFLECTION OF THE STATE OF THE NATIONAL ECONOMY ..... 158

Yakymchuk O., Postel'zhuk O.

ANALYSIS OF FINANCIAL INVESTMENTS IN THE SPHERE OF ENERGY SECURITY OF UKRAINE ..... 164

Hryshko N., Solodkov D.

DIGITAL TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: APPROACHES TO SOLVING ACCESSIBILITY AND TIMELINESS ISSUES IN DATA ACQUISITION FOR DECISION-MAKING ..... 170

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 16 / 2024

## CONTENTS:

### *Economy*

|                                                                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <u>Yepifanova I., Trofymchuk O.</u><br>FORMATION OF A MODERN TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL BASE OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE .....                                                                           | 178 |
| <u>Martseniuk O., Gavrilyuk V., Ozvenchuk O.</u><br>ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ENSURING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF FARMS .....                                                                             | 184 |
| <u>Paschenko P., Nechyporenko V., Hnidenko V.</u><br>THEORETICAL FOUNDATIONS OF MARKETING MANAGEMENT OF THE ENERGY SAVING SYSTEM<br>IN INNOVATION-ORIENTED ORGANIZATIONS IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION ..... | 191 |
| <u>Kaminska I., Kuliasha K., Lysakovs'kyj V.</u><br>METHODOLOGICAL SUPPORT OF ANALYSIS OF FINANCIAL FLOWS OF THE LOGISTICS SYSTEM OF THE ENTERPRISE .....                                                      | 198 |
| <u>Kloba L., Koshlatyi V.</u><br>THEORETICAL ESSENCE OF FINANCIAL SERVICES MARKETING .....                                                                                                                     | 205 |
| <u>Danyliuk T., Kushpetiuk R.</u><br>INTERACTION OF MARKETING MANAGEMENT WITH QUALITY MANAGEMENT .....                                                                                                         | 210 |
| <u>Zaremba S.</u><br>ANTI-CRISIS MECHANISM FOR THE FORMATION OF THE BUDGET OF STATE INSTITUTIONS IN CONDITIONS<br>OF ECONOMIC UNCERTAINTY .....                                                                | 215 |
| <u>Kozir Yu.</u><br>ELECTRONIC MONEY AS AN ELEMENT OF THE NATIONAL PAYMENT SYSTEM .....                                                                                                                        | 221 |
| <u>Lakas V.</u><br>INVESTMENT SUPPORT FOR SUSTAINABLE REGION'S DEVELOPMENT: INSTITUTIONAL<br>AND DECENTRALIZATION DIMENSIONS .....                                                                             | 226 |
| <u>Nikonenko O.</u><br>THEORETICAL FOUNDATIONS OF INNOVATIVE MANAGEMENT OF A MODERN ENTERPRISE: A MECHANISM OF STIMULATION .....                                                                               | 232 |
| <u>Nagy I.</u><br>GENERAL ASSESSMENT OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE FIELD OF ALTERNATIVE ENERGY<br>IN THE EXAMPLE OF THE ZAKARPATTIA REGION .....                                                      | 239 |
| <u>Tkachenko V.</u><br>USE OF AI TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF TNK .....                                                                                                             | 248 |

### *Public administration*

|                                                                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <u>Poteriaiko S., Bielikova K.</u><br>THE METHOD OF SOLVING DISTRIBUTION PROBLEMS BY MANAGEMENT BODIES WHEN DECIDING ON ACTIONS<br>IN EMERGENCY SITUATIONS .....                                        | 256 |
| <u>Andriiash V., Malikina O.</u><br>FOREIGN POLICY AND MILITARY POWER OF THE MODERN NATION-STATE IN GLOBALIZATION .....                                                                                 | 261 |
| <u>Kolodij O.</u><br>PECULIARITIES OF STATE ADMINISTRATION IN THE FIELD OF TERRITORIAL RESTORATION<br>IN THE POST-WAR PERIOD .....                                                                      | 266 |
| <u>Opanashchuk P.</u><br>IMPLEMENTATION OF THE LANGUAGE POLICY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE IMPLEMENTATION<br>OF THE EUROPEAN CHARTER FOR REGIONAL OR MINORITY LANGUAGES .....                      | 271 |
| <u>Tsybalenko Y., Derhachov Y.</u><br>ADMINISTRATIVE CONFLICT WHEN APPLYING DISCIPLINARY SANCTIONS TO OFFICIALS OF LEGAL ENTITIES<br>UNDER PUBLIC LAW FOR SEPARATE OFFENSES RELATED TO CORRUPTION ..... | 275 |
| <u>Shtyrov O., Malynovska N.</u><br>THE ROLE OF GLOBAL EXPERIENCE IN THE SPHERE OF REALIZATION AND IMPROVEMENT OF SOCIAL<br>AND HUMANITARIAN POLICY IN UKRAINE .....                                    | 283 |
| <u>Tsiurko B.</u><br>PRIMARY MEDICAL CARE AS A KEY COMPONENT OF THE HEALTHCARE SYSTEM: INTERNATIONAL<br>AND NATIONAL CONTEXT .....                                                                      | 289 |
| <u>Bondarchuk D.</u><br>ANTI-CORRUPTION POTENTIAL AND EFFECTIVENESS OF THE USE OF INTELLIGENT SYSTEMS AND ARTIFICIAL<br>INTELLIGENCE IN TAXATION: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT IN UKRAINE .....            | 294 |
| <u>Derkach L.</u><br>METHODS OF ANALYSIS AND APPROACHES TO LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION .....                                                                                        | 301 |
| <u>Popov O.</u><br>SECURITY ASPECTS OF DIGITAL INTERACTION IN THE SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITIES IN UKRAINE .....                                                                                         | 309 |
| <u>Fundovnyi D.</u><br>STAGES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE ACCOUNTING CHAMBER IN UKRAINE: INSTITUTIONAL FEATURES .....                                                                           | 315 |



УДК 339.138

*О. В. Федірець,**д. е. н., доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>**М. В. Зось-Кіор,**д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>**І. А. Гнатенко,**д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та бізнесу,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0254-2466>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.7

## КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В МЕХАНІЗМІ ІНКЛЮЗИВНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

*О. Fedirets,**Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of I. Markina Department  
of Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine**M. Zos-Kior,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of I. Markina Department  
of Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine**I. Hnatenko,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship  
and Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine, Kyiv*

### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MECHANISM OF INCLUSIVE TRANSFORMATION OF SUBJECTS OF THE AGRO-FOOD SECTOR IN THE CONDITIONS OF CHANGE MANAGEMENT AND DIGITAL MARKETING

**В статті розглянуто корпоративну соціальну відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та посилення впливу маркетингу. Сучасні споживачі та інвестори все більше очікують від компаній не лише прибутку, але й етичного ведення бізнесу, що відповідає принципам корпоративної соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність стає ключовим фактором конкурентної переваги, сприяючи підвищенню репутації компанії, лояльності клієнтів та залученню інвестицій. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності сприяє стійкому розвитку агропродовольчої сфери, що особливо важливо в умовах зміни клімату та інших глобальних викликів. Агропродовольча сфера має значний потенціал для інклюзивного розвитку, який передбачає залучення до економічної діяльності всіх верств населення, незалежно від їхнього походження, соціального статусу чи фізичних можливостей. Корпоративна соціальна відповідальність може слугувати потужним інструментом для реалізації принципів інклюзії, сприяючи створенню рівних можливостей для всіх учасників агропродовольчого ланцюжка. Це стосується як працівників агропродовольчих підприємств, так і фермерів, постачальників, дистриб'юторів та споживачів. Агропродовольча сфера постійно стикається з викликами, пов'язаними зі змінами клімату, технологічними інноваціями, геополітичною нестабільністю та іншими факторами. Корпоративна соціальна відповідальність може допомогти суб'єктам аг-**

ропродовольчої сфери ефективніше адаптуватися до цих змін, підвищуючи їхню стійкість та гнучкість. Завдяки прозорості, відповідальності та співпраці, які лежать в основі корпоративної соціальної відповідальності, компанії можуть краще розуміти та реагувати на потреби своїх стейкхолдерів, а також на нові виклики та можливості. Маркетинг відіграє все більшу роль у формуванні поведінки споживачів та їхніх цінностей. Етичний та відповідальний маркетинг, який ґрунтується на принципах корпоративної соціальної відповідальності, може стати потужним інструментом для просування стійких та етичних продуктів харчування. Це може допомогти агропродовольчим компаніям налагодити зв'язок з свідомими споживачами, які цінують не лише якість продукції, але й етичні аспекти її виробництва. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в агропродовольчій сфері не позбавлене викликів. Це потребує значних зусиль та інвестицій з боку компаній, а також злагодженої співпраці з державними органами, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами. Проте, корпоративна соціальна відповідальність відкриває й нові можливості для розвитку агропродовольчого бізнесу, роблячи його більш стійким, етичним та орієнтованим на потреби людей.

*The article examines corporate social responsibility in the mechanism of inclusive transformation of subjects of the agri-food sector in the conditions of change management and strengthening the influence of marketing. Modern consumers and investors increasingly expect from companies not only profit, but also ethical business conduct, which corresponds to the principles of corporate social responsibility. Corporate social responsibility becomes a key factor in competitive advantage, helping to increase the company's reputation, customer loyalty and investment attraction. The implementation of the principles of corporate social responsibility contributes to the sustainable development of the agri-food sector, which is especially important in the context of climate change and other global challenges. The agri-food sector has a significant potential for inclusive development, which involves the involvement of all segments of the population in economic activity, regardless of their origin, social status or physical capabilities. Corporate social responsibility can serve as a powerful tool for implementing the principles of inclusion, contributing to the creation of equal opportunities for all participants in the agri-food chain. This applies to both employees of agri-food enterprises and farmers, suppliers, distributors and consumers. The agri-food sector constantly faces challenges related to climate change, technological innovation, geopolitical instability and other factors. Corporate social responsibility can help agri-food actors adapt more effectively to these changes, increasing their resilience and flexibility. Through the transparency, accountability and collaboration that underpin corporate social responsibility, companies can better understand and respond to the needs of their stakeholders, as well as new challenges and opportunities. Marketing plays an increasingly important role in shaping consumer behavior and values. Ethical and responsible marketing, which is based on the principles of corporate social responsibility, can become a powerful tool for promoting sustainable and ethical food products. This can help agri-food companies establish a connection with conscious consumers who appreciate not only the quality of products, but also the ethical aspects of their production. Implementation of the principles of corporate social responsibility in the agri-food sector is not without challenges. This requires significant efforts and investments on the part of companies, as well as coordinated cooperation with government bodies, public organizations and other stakeholders. However, corporate social responsibility also opens up new opportunities for the development of agri-food business, making it more sustainable, ethical and focused on people's needs.*

*Ключові слова:* корпоративна соціальна відповідальність, механізм, інклюзивна трансформація, суб'єкти агропродовольчої сфери, управління змінами, управління цифровим маркетингом.

*Key words:* corporate social responsibility, mechanism, inclusive transformation, subjects of the agro-food sector, change management, digital marketing management.

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

Актуальність теми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в контексті інклюзивної трансфор-

мації агропродовольчої сфери в умовах мінливого середовища та зростаючого впливу маркетингу обумовлюється низкою важливих факторів. Вивчення КСВ в контексті інклюзивної трансформації агропродовольчої сфери може допомогти: розробити ефективні стратегії КСВ для агропродовольчих компаній; сформулювати полі-

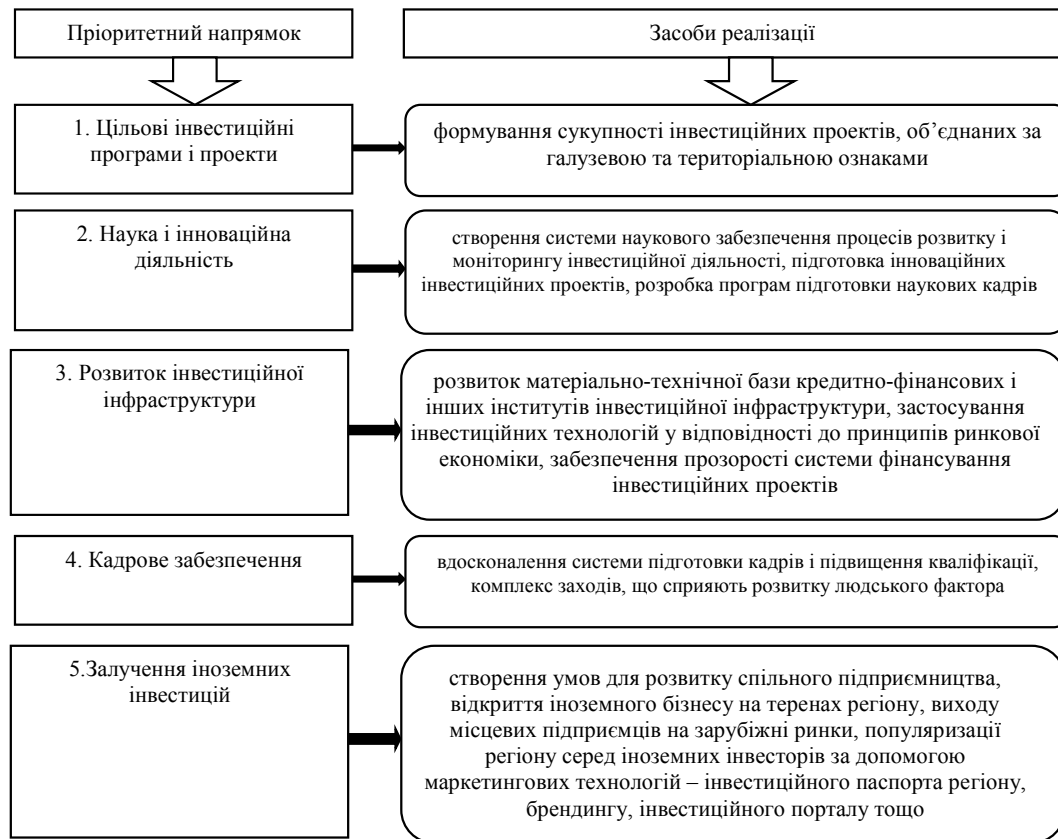


Рис. 1. Пріоритетні напрямки реалізації інвестиційної політики в Полтавському регіоні

Джерело: власна розробка авторів.

тики, які сприяють інклюзивному розвитку агропродовольчої сфери; зрозуміти вплив маркетингу на КСВ та етичне споживання; підвищити обізнаність про важливість КСВ.

### 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

Пріоритетні напрямки реалізації механізму інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та посилення впливу маркетингу:

1. Цільові інвестиційні програми і проекти. В рамках цього напрямку реалізуються завдання програмно-цільового управління як форми державної інвестиційної політики в регіоні. Засоби реалізації: формування сукупності інвестиційних проектів, об'єднаних за галузевою та територіальною ознаками.

2. Наука і інноваційна діяльність. Основним завданням даного напрямку є створення в регіоні точок інвестиційного зростання на основі високотехнологічних виробництв. Засоби реалізації: створення системи наукового забезпечення процесів розвитку і моніторингу інвестиційної діяльності, підготовка інноваційних інвести-

ційних проектів, розробка програм підготовки наукових кадрів.

3. Розвиток інвестиційної інфраструктури. Напрямок передбачає розвиток інвестиційних інститутів як цілісної системи, що забезпечує збалансованість попиту і пропозиції на інвестиційному ринку, відповідно до потреб різних категорій користувачів інвестиційних ресурсів. Засобами реалізації є: розвиток матеріально-технічної бази кредитно-фінансових і інших інститутів інвестиційної інфраструктури, застосування інвестиційних технологій у відповідності до принципів ринкової економіки, забезпечення прозорості системи фінансування інвестиційних проектів.

4. Кадрове забезпечення. Напрямок орієнтується на вирішення завдання кількісного і якісного забезпечення потреби інвестиційного процесу (перш за все інвестиційної інфраструктури) в кадрах відповідної кваліфікації. Засоби реалізації: вдосконалення системи підготовки кадрів і підвищення кваліфікації, а також комплекс заходів, що сприяють розвитку людського фактора.

5. Залучення іноземних інвестицій. Можливо реалізувати шляхом створення умов для розвитку спільного підприємництва, відкриття іноземного бізнесу на теренах регіону, виходу місцевих підприємств на зарубіжні ринки, популяризації регіону серед іноземних інвесторів за допомогою маркетингових технологій — інвестиційного паспорта регіону, брендингу, інвестиційного порталу тощо [1—6].

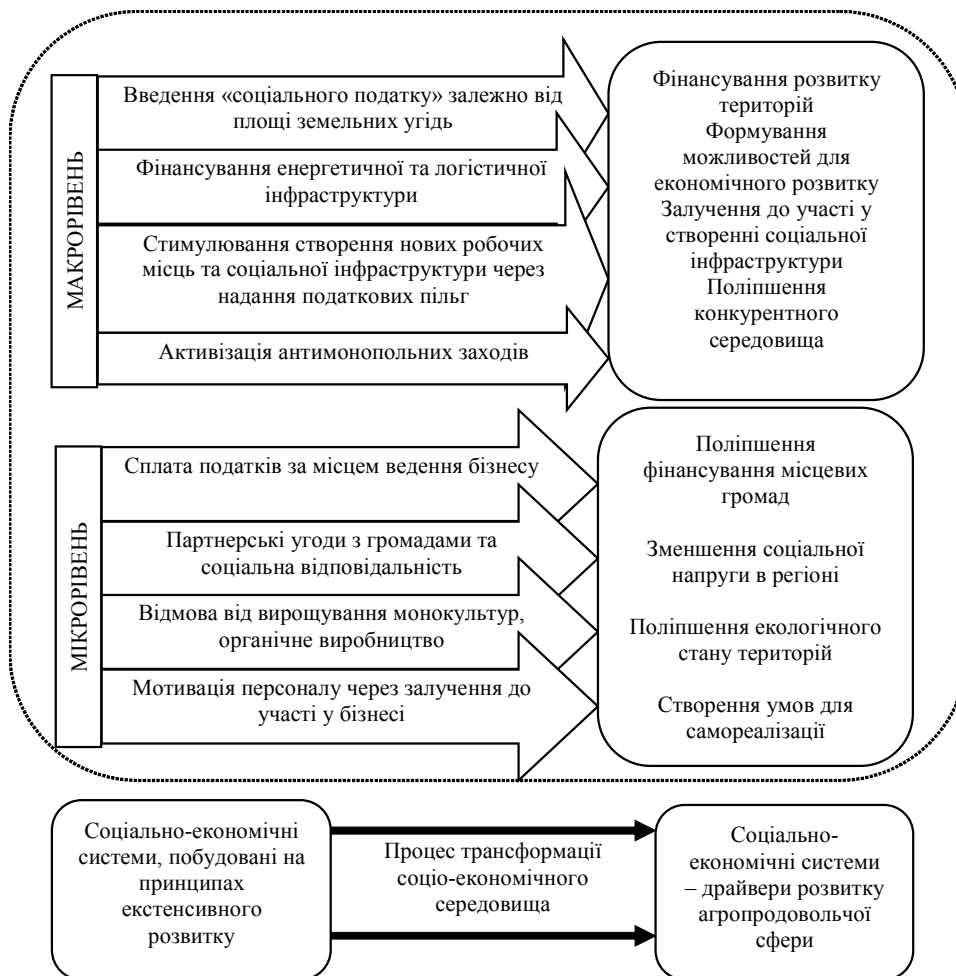


**Рис. 2. Модель інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери**

Джерело: власна розробка авторів.

Пропоновані підходи до реалізації механізму інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та посилення впливу маркетингу дозволять створити передумови для стабілізації інвестиційного потенціалу регіону, формування сприятливого інвестиційного клімату щодо залучення вітчизняних та іноземних інвестицій з метою ефективного розвитку виробничої, інноваційної та соціальної складових економіки.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити корпоративну соціальну відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та посилення впливу маркетингу.

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

З вирішенням проблеми підвищення інвестиційної привабливості пов'язані такі пріоритетні напрямки реалізації інвестиційної політики в агропродовольчій сфері (рис. 1).

Виходячи з вищезазначеного пропонуємо таке визначення регіональної інвестиційної політики: це комп-

лекс заходів, який включає регулювання та мотивацію інвестиційної діяльності на місцевому рівні, та формування механізму реалізації визначених заходів для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіону.

В сучасних умовах взаємозв'язок бізнесу та держави, враховуючи особливості агропродовольчої сфери України визначає перспективи її майбутнього розвитку. Відповідно важливим завданням як агропродовольчого бізнесу, так і державних органів влади є побудова надійних партнерських відносин. Нами запропоновано модель соціально-економічної трансформації взаємовідносин в агропродовольчій сфері, де основні елементи зазначеного процесу, враховуючи розподіл ролей в межах взаємодії держави та суб'єктів господарювання. Нами розроблено модель державно-приватної трансформації, що передбачає ряд змін на макро- та мікрорівнях (рис. 2).

В процесі соціально-економічної трансформації агропродовольчої сфери визначені елементи потрібно деталізувати та структурувати для створення передумов їх ефективної реалізації в рамках практичної діяльності суб'єктів господарювання зазначеної сфери. Відповідно нами проведено обґрунтування стратегії впровадження системи інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери на основі визначення трьох контурів та чіткого

розподілу повноважень в межах учасників зазначеної системи.

В межах макрорівня системи соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери потрібно забезпечити формування базису та встановити економічні параметри здатні забезпечити підвищення рівня життя на державному рівні. В межах зазначеного контуру держава та аграрний бізнес мають забезпечити реалізацію встановлених задач.

Формування засад та принципів соціально-економічного розвитку відбувається в межах макрорівня, також на даному етапі потрібно забезпечити передумови для здійснення реконструкції інституційного середовища соціально-економічного розвитку, що передбачає встановлення економічних передумов реіндустріалізації агропродовольчої сфери. Основними цілями, що будуть досягнуті при цьому є: забезпечення зайнятості сільського населення та трансформація ринку праці; розвиток соціально-економічної інфраструктури; формування довгострокового базису для удосконалення структури виробництва та підтримки експорту агропродовольчої продукції.

В межах мезоконтуру системи соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери відбувається формування середовища взаємодії між різними суб'єктами, що пов'язано із специфікою зазначеного рівня, що полягає у відсутності можливостей формування соціально-економічних механізмів без залучення інших суб'єктів. В процесі взаємодії аграрного бізнесу з іншими учасниками агропродовольчої сфери відбувається стратегічна реконструкція бізнес-моделі суб'єктів господарювання.

Аграрні підприємства ми розглядаємо як системний об'єкт що функціонує в межах мезорівня, та який максимально забезпечений різними видами ресурсів. Саме він має виступити в ролі драйвера соціально-економічного розвитку. При цьому можна чітко ідентифікувати пріоритетні напрямки соціально-економічної трансформації мезоконтуру:

- сприяння процесам кооперації в агропродовольчій сфері;
- стимулювання розвитку локальних (крафтових) агропродовольчих бізнесів;
- забезпечення розвитку сільських територій в соціально-економічному контексті;
- запровадження та розвиток механізмів фінансової взаємодії;
- розвиток агропродовольчої сфери на основі впровадження соціально-економічних бізнес-моделей;
- удосконалення механізмів управління за рахунок технологічної та ресурсної складових.

Реалізація запропонованих механізмів забезпечить поліпшення взаємодії суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери, та дозволить вирішити ряд важливих задач. В першу чергу даний механізм забезпечує формування сприятливого середовища для максимально ефективного поширення та обміну досвідом, технологіями, ресурсами, капіталами та компетентностями між учасниками ринку.

В межах концепції соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери можна визначити внутрішні та зовнішні механізми. Внутрішні механізми соціально-

економічного розвитку — стосуються поліпшення політики суб'єктів господарювання стосовно управління персоналом, його переміщення та підвищення кваліфікації, соціального забезпечення з точки зору розподілу результатів економічної діяльності. В стратегічному аспекті їх роль полягає у забезпеченні добробуту персоналу суб'єктів господарювання, у тому числі за рахунок реалізації програм пов'язаних із участю працівників у прийнятті управлінських рішень та у прибутках. В межах мікрорівня відбувається формування внутрішніх механізмів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання.

Формування мікроконтуру інклюзивного розвитку передбачає формування інклюзивного середовища в межах суб'єктів господарювання за наступними напрямками: створення належних умов праці, забезпечення гендерної та расової рівності, забезпечення дотримання прав людини; побудова систем мотивації та оплати праці на основі сучасних прогресивних форм; забезпечення умов для постійного навчання та самовдосконалення персоналу; підтримка систем соціального та медичного захисту працівників.

Формування визначених механізмів відбувається в межах ринкової моделі соціально-економічного розвитку, для неї не потрібно посилення регулюючої ролі держави стосовно перерозподілу ресурсів та поглиблення дотаційних механізмів. На нашу думку, найбільш дієвим при формуванні системи соціально-економічного розвитку є використання комплексного підходу. Реалізація лише окремих складових елементів та частин механізму соціально-економічного розвитку дозволяє досягти короткострокового ефекту, при цьому результат у довгостроковій перспективі є обмеженим. Важлива роль при впровадженні системи соціально-економічного розвитку з урахування інклюзивної складової на мезо — та мікрорівні відведена великому бізнесові, який в межах макрорівня має налагодити ефективну взаємодію із органами державної та місцевої влади для реалізації програм інклюзивного характеру. Комплексний підхід до реалізації обґрунтованих механізмів інклюзивного розвитку дозволить забезпечити суспільну інклюзію в межах всієї агропродовольчої сфери.

Реалізація повноважень органів виконавчої влади та місцевого самоврядування відбувається завдяки перерозподілу місцевих бюджетів, які стають ключовим інструментом забезпечення соціально-економічного розвитку держави, адже за рахунок збалансованого фінансів забезпечуються такі напрями: сприяння зростанню рівня доходів населення, створення умов для надання якісних та доступних послуг, забезпечення громадян доступним житлом, сприяння стабільної позитивної динаміки розвитку агропродовольчої сфери, активізація промислового виробництва, поліпшення екологічного стану навколишнього середовища [3].

Для агропродовольчої сфери нами запропоновано структуру системи інклюзивного розвитку в межах визначених контурів (рис. 3).

В процесі розробки проєктів місцевих бюджетів відбувається визначення пріоритетних напрямів використання бюджетних коштів, при цьому особлива увага приділяється наступним складовим: визначення граничних обсягів ресурсів для бюджетних установ і програм;



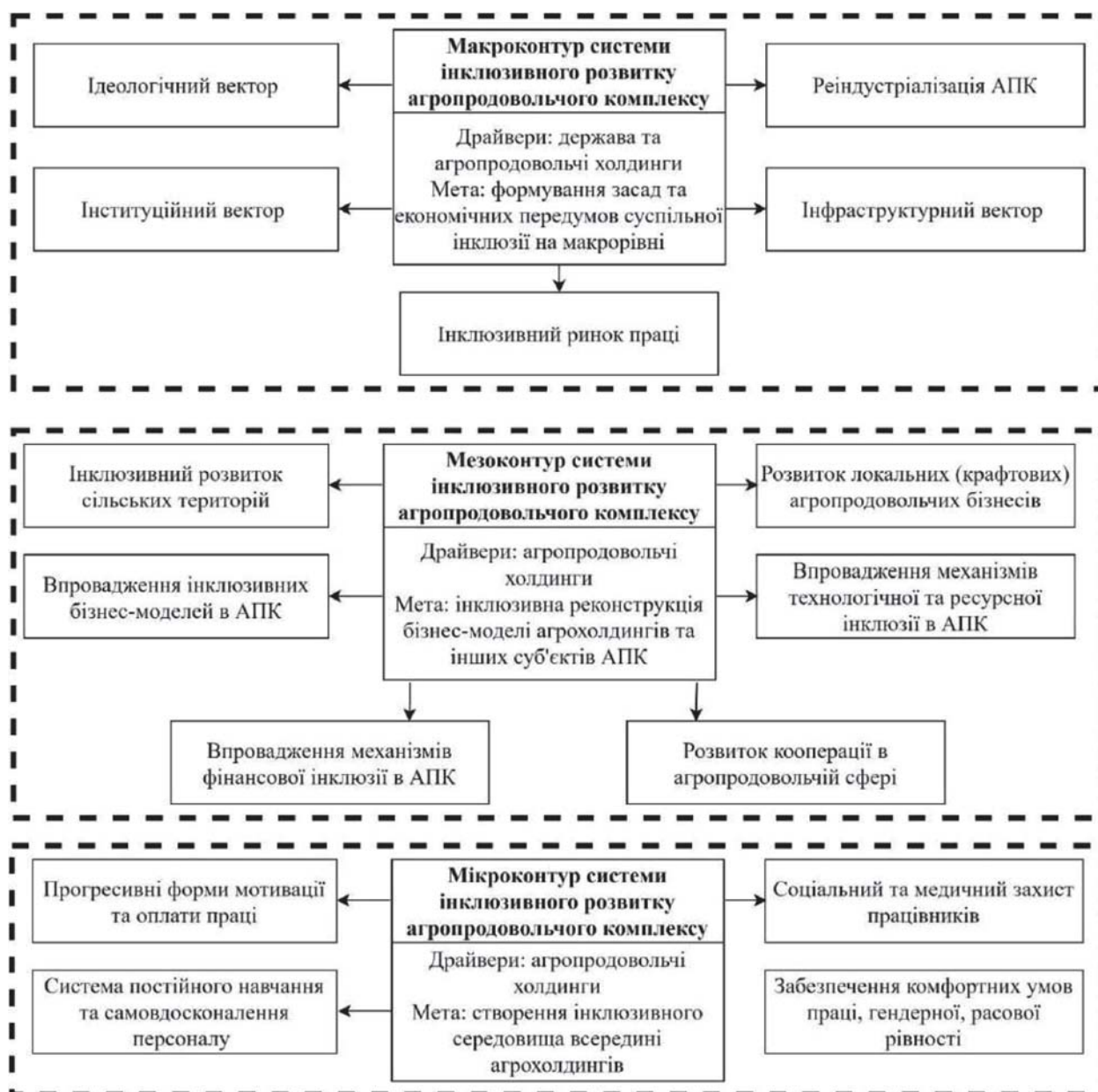


Рис. 3. Структура системи інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери за контурами

Джерело: власна розробка авторів.

кількісні та якісні показники бюджетних програм; прийняття рішень про збільшення чи скорочення фінансування діючих функцій чи програм, зменшення кількості чи припинення реалізації програм/видів діяльності; внесення змін до потреб у фінансових ресурсах залежно від коригування розміру фінансових нормативів бюджетного забезпечення; обрахунок показників результативності; врахування впливу індексу споживчих цін; приділення уваги до необґрунтованих бюджетних пропозицій; пошук заходів, спрямованих на економію фінансів.

Бюджетне планування є складним аналітичним процесом, який має забезпечувати реалізацію напрямів бюджетної політики на місцевому рівні та основних пріоритетів місцевого розвитку за допомогою вирішення низки стратегічних і тактичних фінансово-економічних завдань. Результативність і послідовність діяльності

місцевого самоврядування залежить від системного стратегічного бачення основних напрямів розвитку територіальних громад у довго- та середньостроковій перспективах. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку кожної галузі, досягати встановлених стратегічних цілей за рахунок чіткої координації всіх учасників бюджетного процесу [5].

При плануванні видатків місцевих бюджетів на сучасному етапі розвитку даної системи їй притаманні певні риси, що ускладнює процес обґрунтованого, результативного й ефективного використання бюджетних коштів, зокрема це такі: при фінансуванні системи бюджетних установ відбувається зосередження винятково на кількісних показниках, а якісні аспекти показників фінансування залишено поза увагою (дана ситуація проковує збільшення обсягів видатків на функціонування даних установ); недосконалість у методиках визначен-

ня ефективності бюджетних витрат та комплексної оцінки системи бюджетного планування; рівень відповідальності стосовно визначенням бюджетних показників є доволі низьким; увага зосереджується на процесах планування бюджетних показників, прислабкій орієнтації на показники результативності, значень яких треба прагнути досягти, що порушує логічний зв'язок між понесеними витратами ресурсів і одержаними результатами; планування видатків місцевих бюджетів обмежено враховує стратегічних цілей та стратегічні напрями соціально-економічного розвитку територіальних громад [4].

Для формування збалансованої видаткової частини місцевих бюджетів потрібно: проведення ретельного аналізу здійснення фактичних видатків в межах бюджету за минулі періоди; аналіз динаміки та структури видатків місцевого бюджету, їх прогноз на майбутні періоди; визначення фактичного попиту населення на бюджетні послуги; прогнозування груп споживачів в розрізі видів послуг; оцінка наслідків об'єднання бюджетних установ що мають низький рівень наповнюваності з позиції збереження якості послуг що надаються; моніторинг громадських настоїв стосовно переліку надаваних бюджетних послуг на майбутнє; вивчення нормативно-правових актів, розпоряджень центральних органів влади, стосовно змін, пов'язаних із фінансування у майбутніх періодах; своєчасне проведення заходів спрямованих на реформування діяльності бюджетних установ; прийняття нормативних документів стосовно формування, узгодження та затвердження основних напрямів бюджетної політики та фінансування програм соціально-економічного розвитку.

Завдяки моніторингу результативності управління фінансовими потоками місцевих бюджетів забезпечується зростання ефективності видатків. Він проводиться для поліпшення поточного управління видатками, забезпечення достовірності основних показників поточного фінансового стану, недопущення випадків не цільового та не ефективного використання фінансових ресурсів, своєчасного фінансування видатків та виконання зобов'язань [5]. Раціональна побудова системи місцевих бюджетів визначає ефективність функціонування бюджетної системи в цілому, результативність фінансової політики ефективність соціально-економічного розвитку країни.

Кошти місцевих бюджетів використовуються для здійснення заходів у соціально-економічній сфері, забезпечення безпеки і оборони адміністративно-територіальної одиниці. За допомогою таких бюджетів реалізуються місцеві програми функціонування і розвитку промисловості, агропродовольчої сфери, інших галузей народного господарства, розв'язання екологічних проблем, пов'язаних із впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, забезпечення розвитку території та країни, підтримка соціально незахищених груп населення, поліпшення матеріального рівня життя населення. Виконання визначених завдань відіграє значну роль у розвитку всіх регіонів держави. В межах цілей регіональної політики найбільш важливими є наступні: формування єдиного економічного простору, забезпечення рівних умов соціально-економічного розвитку для всіх регіонів; постійне підвищення рівня соціальних стан-

дартів для всіх регіонів; поглиблений розвиток регіонів із пріоритетним значенням для держави. Також за рахунок видатків місцевих бюджетів відбувається фінансування соціально-культурної сфери (освіта, охорона здоров'я, культура та мистецтво, соціальний захист і соціальне забезпечення, фізична культура та спорт). Місцеві органи влади зацікавлені у зростанні рівня життя населення, та в підвищенні ефективності використання наявних ресурсів, що забезпечують регіональний розвиток.

Місцеві бюджети забезпечують реалізацію загальнодержавних програми, які визначають розвиток різних галузей економіки, особливо сільського господарства як складової агропродовольчої сфери держави; вони забезпечують підтримку вітчизняних товаровиробників, із них відбувається фінансування програм та заходів які забезпечують підвищення життєвого рівня громадян. Також місцевим бюджетам відводиться важлива роль, пов'язана із фінансуванням суспільних послуг соціального характеру.

Із видатків місцевих бюджетів відбувається фінансування закладів фізичної культури та спорту, культури, реалізація молодіжних програм. Крім того саме органи місцевої влади забезпечують надання певних видів послуг. Місцеві бюджети мають всі перспективи стати ефективним інструментом соціально-економічного розвитку регіону, для цього потрібно забезпечити їх удосконалення пов'язане із формуванням, розподілом та використанням бюджетних коштів: удосконалення податкового законодавства, що дозволить розширити та зміцнити фінансовий базис місцевого самоврядування; в умовах децентралізації набувають поширення новітні підходи стосовно формування видаткової частини місцевих бюджетів та управління фінансовими потоками; визначення нових шляхів залучення фінансових ресурсів для виконання інноваційно-інвестиційних програм в межах визначених території; підвищення оперативності міжбюджетних трансфертів удосконалення системи регулювання міжбюджетних відносин; поліпшення середньо- і довгострокового планування на місцевому рівні; кількісна та якісна оцінок реалізації місцевих бюджетів відповідно до стадій його практичної реалізації; підвищення ролі превентивних заходів та удосконалення процедур контрольної діяльності у разі порушень бюджетного законодавства, точне визначення посадових осіб, відповідальних за кожен напрямок реалізації бюджетної політики на місцевому рівні.

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

Сучасні споживачі та інвестори все більше очікують від компаній не лише прибутку, але й етичного ведення бізнесу, що відповідає принципам КСВ. КСВ стає ключовим фактором конкурентної переваги, сприяючи підвищенню репутації компанії, лояльності клієнтів та залученню інвестицій. Впровадження принципів КСВ сприяє стійкому розвитку агропродовольчої сфери, що особливо важливо в умовах зміни клімату та інших глобальних викликів. Агропродовольча сфера має значний потенціал для інклюзивного розвитку, який передбачає залучення до еконо-

мічної діяльності всіх верств населення, незалежно від їхнього походження, соціального статусу чи фізичних можливостей. КСВ може слугувати потужним інструментом для реалізації принципів інклюзії, сприяючи створенню рівних можливостей для всіх учасників агропродовольчого ланцюжка. Це стосується як працівників агропродовольчих підприємств, так і фермерів, постачальників, дистриб'юторів та споживачів. Агропродовольча сфера постійно стикається з викликами, пов'язаними зі змінами клімату, технологічними інноваціями, геополітичною нестабільністю та іншими факторами. КСВ може допомогти суб'єктам агропродовольчої сфери ефективніше адаптуватися до цих змін, підвищуючи їхню стійкість та гнучкість. Завдяки прозорості, відповідальності та співпраці, які лежать в основі КСВ, компанії можуть краще розуміти та реагувати на потреби своїх стейкхолдерів, а також на нові виклики та можливості. Маркетинг відіграє все більшу роль у формуванні поведінки споживачів та їхніх цінностей. Етичний та відповідальний маркетинг, який ґрунтується на принципах КСВ, може стати потужним інструментом для просування стійких та етичних продуктів харчування. Це може допомогти агропродовольчим компаніям налагодити зв'язок з свідомими споживачами, які цінують не лише якість продукції, але й етичні аспекти її виробництва. Впровадження принципів КСВ в агропродовольчій сфері не позбавлене викликів. Це потребує значних зусиль та інвестицій з боку компаній, а також злагодженої співпраці з державними органами, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами. Проте, КСВ відкриває й нові можливості для розвитку агропродовольчого бізнесу, роблячи його більш стійким, етичним та орієнтованим на потреби людей.

## Література:

1. Лузан Ю.Я. Формування наукової парадигми сучасного розвитку аграрного сектору України. Економіка АПК. 2011. № 7. С. 22—29.
2. Надвиничний С.А. Економічний розвиток аграрної сфери регіонів України в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2018. 344 с.
3. Пугачов М.І. Аграрний сектор економіки України в умовах інституційних змін. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 12—18.
4. Собкевич О.В. та ін. Стратегічні напрями інституційного забезпечення розвитку аграрного сектору в Україні. Київ: НІСД, 2014. 45 с.
5. Федірець О.В. Розвиток агропродовольчої сфери як соціально-економічної системи: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 — економіка та управління національним господарством. Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, 2021. 448 с.
6. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129—135.

## References:

1. Luzan, Yu.Ya. (2011), "Formation of the scientific paradigm of the modern development of the agricultural sector of Ukraine", Economy of agro-industrial complex, vol. 7, pp. 22—29.
2. Nadvinichnyi, S.A. (2018), Ekonomichnyy rozvytok ahrarnoyi sfery rehioniv Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiyi: teoriya, metodolohiya, praktyka [Economic development of the agrarian sphere of the regions of Ukraine in the conditions of globalization: theory, methodology, practice], Economic Opinion TNEU, Ternopil, Ukraine.
3. Pugachev, M.I. (2017), "The agricultural sector of the economy of Ukraine in the conditions of institutional changes", Economy of agro-industrial complex, vol. 5, pp. 12—18.
4. Sobkevich, O.V. etc. (2014), Stratehichni napryamy instytutsiynoho zabezpechennya rozvytku ahrarnoho sektoru v Ukrayini [Strategic directions of institutional support for the development of the agricultural sector in Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine.
5. Fedirets, O.V. (2021), "Development of the agro-food sector as a socio-economic system: theory, methodology, practice", Abstract of Doctor dissertation, Economy, Poltava, Ukraine.
6. Brockova, K., Rossokha, V., Chaban, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. and Rubezhanska, V. (2021), "Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production", Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 43.1, pp. 129—135.

Стаття надійшла до редакції 28.07.2024 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

Л. В. Козарезенко,  
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,  
Державний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: [https:// orcid.org/0000-0002-1349-6805](https://orcid.org/0000-0002-1349-6805)

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.15

# ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

L. Kozarezenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, State University of Trade and Economics

## FINANCIAL MECHANISMS FOR IMPLEMENTING SOCIAL AND EMPLOYMENT POLICIES IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES

У статті досліджено сутність, роль і значення структурних фондів Європейського Союзу, що є важливими фінансовими інструментами структурної політики Європейського Союзу, спрямованої на зменшення розриву в розвитку між різними регіонами та країнами Європейського Союзу і досягнення економічної та соціальної згуртованості. У рамках фінансової програми 2021—2027 років функціонує шість структурних фондів, а саме: Європейський фонд регіонального розвитку, Європейський соціальний фонд<sup>+</sup>, Фонд згуртованості, Фонд справедливого переходу, Європейський аграрний фонд для сільського розвитку, Європейський фонд мореплавства, рибальства та аквакультури. Чотири фонди діють у рамках Політики згуртування, а по одному — в рамках Спільної сільськогосподарської політики та Спільної політики у сфері рибальства. Загальний бюджет фондів — майже 635 мільярдів євро на 2021—2027 роки. Фонди розподіляються у формі грантів, позик, гарантій та інших фінансових інструментів, які можуть використовувати уряди, бізнес, міста, громади, неурядові організації. Основним інструментом фінансування Плану дій з реалізації Європейського стовпа соціальних прав в Європейському Союзі є Європейський соціальний фонд<sup>+</sup>, що також фінансує стратегічні завдання у соціальній сфері, сфері зайнятості та людського розвитку. Понад 99 мільярдів євро, виділених на нього протягом 2021—2027 років, спрямовуються на боротьбу з безробіттям, бідністю, збільшення інклюзивності, інвестування в освіту та навчання впродовж життя та соціальні інновації. До фінансів фонду можуть мати доступ також і деякі треті країни, включно з країнами-кандидатами на вступ до Європейського Союзу. Вже станом на початок 2023 року коштом Європейського соціального фонду<sup>+</sup> надано допомогу 64,5 мільйонам людей у країнах Європейського Союзу, 6,8 мільйони людей знайшли роботу (у тому числі як самозайняті), 10,3 мільйони людей здобули освіту або підвищили кваліфікацію, 3 мільйони людей здобували освіту, 14,2 мільйони людей отримали натуральну допомогу, а 0,8 мільйони — матеріальну.

**The structural funds of the European Union are financial instruments of the structural policy of the European Union aimed at reducing the development gap between the regions and countries of the European Union and achieving economic and social cohesion. As part of the 2021–2027 financial program, six structural funds are operating, as well as: the European Regional Development Fund, the European Social Fund+, the Cohesion Fund, the Just Transition Fund, the European Agrarian Fund for the Development of Agriculture, the European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund. There are four funds operating under the Cohesion Policy, with one fund each under the Common Agricultural Policy and the Common Fisheries Policy. The total budget for these funds is almost 635 billion euros for 2021–2027. The funds are distributed in the form of grants, loans, guarantees, and other financial instruments to be used by governments, businesses, cities, communities, and non-governmental organizations. The European Social Fund+ serves as the main financing tool for the Action Plan for implementing the European Pillar of Social Rights in the European Union, addressing social policy and human development issues. More than 99 billion euros allocated for 2021–2027 are directed to the fight against unemployment, and poverty, increasing inclusion, investing in education and lifelong learning, and social innovation. Some third countries, including candidate countries for joining the European Union, may also have access to the fund's finances. The European Social Fund originated from the Coal and Steel Workers Assistance Fund, which was created to aid in the post-war recovery and modernization of the economy. It also aimed to help workers in the steel and coal industries find new jobs, receive retraining, and improve their mobility. The European Economic Community, established by the Treaty of Rome in 1957, included the European Social Fund, which sought to enhance employment and boost the mobility of workers across different regions and professions. In its early stages, the European Social Fund served as a tool to support workers who were facing job losses. It provided financial assistance for retraining to individuals working in sectors undergoing modernization or transitioning to new types of production. Additionally, the fund offered financial resettlement aid to unemployed individuals who relocated to other regions in search of employment opportunities. As of the beginning of 2023, the European Social Fund+ has assisted 64.5 million people in the countries of the European Union. Among them, 6.8 million people found work, including as self-employed individuals. Additionally, 10.3 million people received education or improved their qualifications, while 3 million people received education, 14.2 million people received in-kind assistance, and 0.8 million received material assistance.**

*Ключові слова: Європейський соціальний фонд, Європейський стовп соціальних прав, План дій з реалізації Європейського стовпа соціальних прав, структурні фонди Європейського Союзу, соціальна політика, фінанси, бюджет.*

*Key words: European Social Fund, European Pillar of Social Rights, Action Plan for implementing the European Pillar of Social Rights, Structural Funds of the European Union, social and employment policies, finance, and budget.*

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

Загальні принципи регулювання у сфері соціальної політики й зайнятості викладені у статті 3 Договору про Європейський Союз та Договорі про функціонування Європейського Союзу. Зокрема, в статті 151 Договору про функціонування Європейського Союзу задекларовано, що Європейський Союз (далі — ЄС) враховує фундаментальні соціальні права з Європейської соціальної хартії та Хартії Співтовариства про основні соціальні права найманих працівників. Згідно з нею, ЄС має на меті сприяння зайнятості, поліпшення умов життя та праці, забезпечення належного соціального захисту, діалогу між роботодавцями та найманими працівниками, розвитку людських ресурсів з метою тривалої високої зайнятості та боротьби з соціальною ексклюзією. Відповідно до статті 153 Договору про функціонування Європейського Союзу, ЄС підтримує та допов-

нює діяльність держав-членів ЄС у сфері зайнятості та соціальної політики у питаннях захисту здоров'я та безпеки найманих працівників; умов праці; соціального захисту найманих працівників; інтеграції осіб, виключених з ринку праці; рівності між чоловіками та жінками на ринку праці й рівне ставлення на роботі; боротьби із соціальною ексклюзією; модернізацією систем соціального захисту без шкоди для соціального забезпечення і соціального захисту найманих працівників.

У 2017 році Європейська Комісія презентувала Європейський стовп соціальних прав (European Pillar of Social Rights), що визначає 20 ключових принципів і прав, які охоплюють три теми:

— рівні можливості та доступ до ринку праці (освіта впродовж життя, гендерна рівність, підтримка працевлаштування тощо);

— справедливі умови праці (безпека праці, гідна заробітна плата, захист у разі звільнення, соціальний діалог, баланс між роботою й особистим життям);

— соціальний захист і соціальна інклюзія (мінімальний дохід, допомога по безробіттю, догляд за дітьми, соціальна інклюзія людей з інвалідністю, допомога бездомним людям, доступ до соціальних послуг, охорона здоров'я та довготривалий догляд).

Хоча Європейський стовп соціальних прав є не юридичним зобов'язанням, а комплексом заходів "м'якого права", ці принципи та права визначають пріоритетні напрямки співробітництва між країнами-членами і спільні цілі [1]. В 2021 році Комісія ухвалила План дій з реалізації Європейського стовпа соціальних прав, що має на меті перетворити 20 принципів Європейського стовпа соціальних прав на конкретні дії на користь громадян. План дій висуває три цілі на 2030 рік у сферах зайнятості, освіти дорослих і бідності, спираючись на стратегію "Європа 2020" для розумного, сталого та інклюзивного зростання, а саме:

— щонайменше 78% населення у віці від 20 до 64 років повинні бути зайняті;

— щонайменше 60% усіх дорослих мають брати щорічну участь у навчанні;

— зменшення, принаймні на 15 мільйонів, людей, яким загрожує бідність або соціальна ізоляція.

Фінансово заходи з реалізації даного плану забезпечуються коштом, зокрема, Європейського соціального фонду+ (далі — ЄСФ+), що, також, є основним інструментом ЄС для інвестування в зайнятість людей, освіту та навички, а також соціальну інтеграцію [2] для підтримки економічної, соціальної та територіальної єдності в ЄС.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців представлено результати досліджень в частині ролі і значення фінансів структурних фондів ЄС у реалізації спільних політик, зокрема соціальної політики та політики зайнятості. Зокрема, роль і значення фінансів ЄСФ+ у реалізації соціальної політики та політики зайнятості ЄС представлено у праці [3], Європейський стовп соціальних прав в контексті орієнтиру соціальної політики України в умовах європейського вектору розвитку проаналізовано у праці [4], функції і значення структурних фондів в системі європейського регіонального вирівнювання досліджено у праці [5], роль і значення структурних фондів у політиці згуртування ЄС проаналізовано у праці [6], вплив структурних фондів ЄС на розвиток економіки досліджено у праці [7], у праці [8] визначено особливості інтеграції нових членів ЄС до багаторівневої системи фінансування програм сталого розвитку, європейський досвід адаптації соціально-економічного розвитку до кризових умов, програми та фінансові інструменти проаналізовано у праці [9], фінансові механізми в реалізації регіональної політики ЄС представлено у праці [10].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз фінансових механізмів реалізації соціальної політики та політики зайнятості в країнах ЄС, зокрема, використання фінансів Європейського соціального фонду+ у реалізації Пла-

ну дій Європейського стовпа соціальних прав в окремих країнах ЄС.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В квітні 2018 році Європейська Комісія представила свою пропозицію щодо Багаторічної фінансової програми на 2021—2027 роки, що, зокрема, включала оновлений ЄСФ+ із бюджетом у 101 мільярд євро. ЄСФ+ мав об'єднати Європейський соціальний фонд, Фонд європейської допомоги найбільш знедоленим (FEAD), Ініціативу зайнятості молоді та Європейську програму зайнятості та соціальних Інновацій (EaSI) і програму ЄС у сфері охорони здоров'я. У контексті кризи, пов'язаної з COVID-19. Європейська Комісія оголосила, що в Багаторічній фінансовій програмі 2021-2027 років буде запроваджено окрему програму охорони здоров'я, а саме програму EU4Health. В травні 2020 року в рамках переглянутої багатопланової фінансової програми на 2021—2027 роки та пакету заходів щодо відновлення Європейська Комісія оприлюднила змінену пропозицію щодо Регламенту ЄСФ+, яка не включала програму охорони здоров'я. Зрештою, Європейський Парламент 24 червня 2021 року (Регламент (ЄС) 2021/1057), ухвалив загальний бюджет ЄСФ+ на 2021—2027 роки в обсязі 99,3 млрд євро.

Стратегічними завданнями ЄСФ+ в 2021—2027 роках є наступні:

— усі країни ЄС мають вирішити питання безробіття серед молоді через збільшення обсягів видатків. У країнах ЄС, де кількість молоді, що не працює та не навчається вище середнього рівня ЄС, 12,5% фонду буде витрачено на боротьбу з безробіттям серед молоді;

— щонайменше 25% бюджету має бути витрачено на сприяння соціальній інтеграції, включаючи інтеграцію не громадян ЄС;

— щонайменше 3% бюджету планується витратити на продовольчу та базову матеріальну допомогу для малозабезпечених верств населення;

— усі країни ЄС повинні виділити відповідну кількість ресурсів ЄСФ+ на реалізацію Гарантії щодо дітей шляхом цілеспрямованих дій для боротьби з дитячою бідністю. Країни ЄС з рівнем дитячої бідності вище середнього в ЄС повинні використовувати принаймні 5% своїх ресурсів ЄСФ+ для вирішення цієї проблеми;

— адекватне фінансування має бути виділено на розбудову потенціалу соціальних партнерств і громадянського суспільства в країнах ЄС, і принаймні 0,25% коштів має бути виділено, якщо цього вимагають рекомендації, для конкретних країн.

Загалом, найбільшими реципієнтами ЄСФ протягом поточного та попередніх програмних періодів є наступні країни ЄС:

— 2000—2006 роки — Іспанія, Німеччина, Італія, Великобританія, Франція;

— 2007—2013 роки — Польща, Німеччина, Іспанія, Італія, Португалія;

— 2014—2020 роки — Італія, Польща, Німеччина, Іспанія, Франція;

— 2021—2027 роки — Італія, Польща, Іспанія, Португалія, Румунія [11].



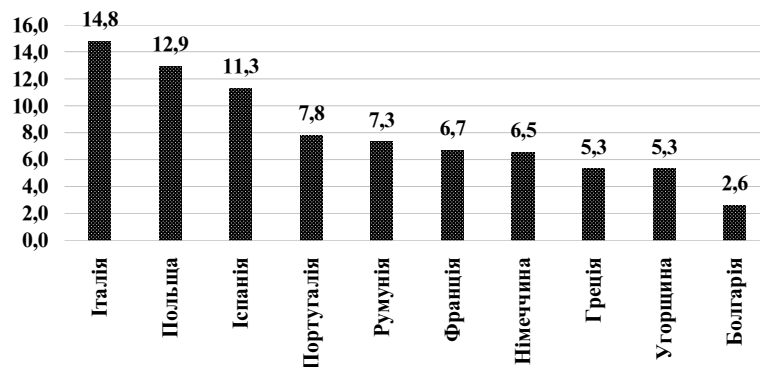


**Рис. 1. Бюджет ЄСФ+ в 2021–2027 роках в розрізі країн ЄС, млрд євро**

Джерело: сформовано на основі [12].

Вцілому, Протягом 2021—2027 років п'ять країн ЄС — Італія, Польща, Іспанія, Португалія, Румунія, загалом, отримають 54,1 млрд євро фінансування від ЄСФ+, що становить 57,12% загального бюджету ЄСФ+ (94,7 млрд євро) (Рис. 1).

ЄСФ+ складається з двох напрямків: напрям ЄСФ+ під спільним управлінням, що охоплює попередній Європейський соціальний фонд, ініціативу зайнятості молоді (YEI) і Фонд європейської допомоги найбільш знедоленим (FEAD) а також напрямком EaSI, реалізований під прямим і непрямим управлінням.

Відомо, що відповідальність за зайнятість і соціальну політику лежить насамперед на країнах ЄС. Європейський Союз здебільшого підтримує та доповнює зусилля держав-членів шляхом співфінансування проектів за рахунок ресурсів ЄСФ+ на національному та регіональному рівнях, отже діючи під спільним управлінням. ЄС також може прийняти мінімальні вимоги у формі директив, які дозволять державам-членам ЄС прийняти додаткові внутрішні положення. Проте жодне фінансування не пов'язане безпосередньо з виконанням дирек-

тив ЄС. Крім того, у контексті Європейського семестру, підкріпленого настановами щодо працевлаштування, Європейська Рада за пропозицією Європейської Комісії може прийняти рекомендації для окремих країн щодо сфер, охоплених названими настановами. Саме такі рекомендації відіграють важливу роль у визначенні пріоритетів підтримки ЄСФ+.

На додаток до Регламенту ЄСФ+, частина спільного управління фонду, як частина політики згуртованості, переважно регулюється регламентом загальних положень. Правила щодо управління, програмування, реалізації, моніторингу та аудиту, які мають застосовуватися, передбачені регламентом про загальні положення, тоді як конкретні цілі, правила щодо окремих фондів щодо методів впровадження, програмування, тематичної концентрації, прийнятності, показників та звітності передбачені Положенням про ЄСФ+. Щоб отримати фінансові ресурси від політики згуртованості, кожна країна ЄС має підготувати угоду про партнерство, що є стратегічним документом для планування інвестицій, який визначає плани національних органів влади щодо

**Таблиця 1. Соціальні проекти, що реалізуються урядом Італії спільно з ЄСФ+ в 2021–2027 роках**

| Назва проекту                                         | Мета проекту                                                                                                                                                                 | Роки реалізації | Кількість учасників | Бюджет ЄС, євро                                                  | Загальний бюджет, євро |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------|
| PUOI - захист у поєднанні з інтеграцією               | Допомога мігрантам, у тому числі мігрантам з України, в отриманні доступу до ринку праці через профорієнтацію, працевлаштування та стажування                                | 2018–2023       | 4776                | 18 067 280 (Фонд надання притулку, міграції та інтеграції+ ЄСФ+) | 22 955 467             |
| VitErbo - перепланування діяльності на робочих місцях | Безкоштовна послуга сімейної гарячої лінії для організації підвозу та збору дітей до школи та позашкільних заходів, доставки продуктів і ліків а також надання допомоги няні | 2019–2021       | 100                 | 1300000 (EaSI)                                                   | 1300000                |
| Free to Choose – працевлаштування та навчання         | Консультації щодо працевлаштування та допомога у пошуку навчальних курсів для молоді з метою подолання соціальної ізоляції                                                   | 2018–2022       | -                   | 1200000                                                          | 1600000                |

Джерело: сформовано на основі [13].

використання фінансів структурних фондів ЄС. Він включає орієнтовний річний фінансовий асигнування для кожної програми. Підтримкою в рамках ЄСФ+ переважно управляють країни ЄС, а Європейська Комісія відіграє наглядову роль.

Проаналізуємо особливості та сфери реалізації проектів, що співфінансуються ЄСФ+ в країнах ЄС, які мають в 2021—2027 роках найбільші обсяги фінансування від ЄСФ+, а саме Італію, Польщу, Іспанію, Португалію, Румунію.

В Італії заплановано реалізацію 6 національних та 21 регіональної програми, додатково одна програма реалізується через Фонд справедливого переходу (табл. 1). Стратегічними завданнями, відповідно Плану реалізації Європейського стовпа соціальних прав є підвищення рівня зайнятості до 73%, участі дорослих в освіті до 60% і зменшення кількості людей, яким загрожує бідність та соціальна ізоляція, майже на 3,2 мільйони людей. Пріоритетними напрямками фінансування визначено заходи із соціальної інтеграції та заходи щодо навчання для підвищення рівня зайнятості молоді.

Загалом, майже 15 мільярдів євро з ЄСФ+ буде інвестовано в заходи соціальної інтеграції та активний розвиток ринку праці та заходи з навчання для підвищення зайнятості молоді в рамках Гарантії для молоді, наприклад, шляхом навчання в школах, а також само-зайнятості та підприємництва.

Щоб вирішити проблему нестачі навичок і підвищити гнучкість ринку праці, Італія інвестуватиме в підвищення кваліфікації та перекваліфікацію працівників. Значних зусиль буде вжито, щоб допомогти найбільш

**Таблиця 2. Соціальні проекти, що реалізуються урядом Польщі спільно з ЄСФ+ в 2021—2027 роках**

| Назва проекту                                                                | Мета проекту                                                                                                    | Роки реалізації | Кількість учасників             | Бюджет ЄС, євро | Загальний бюджет, євро |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------|------------------------|
| Проект «Центр соціальної інтеграції Przysiąb в Лапах» фондації Vita Familiae | Допомога безробітним жителям Польщі знайти роботу (з 2022 року – допомога українцям), налагодити життя в Польщі | 2019–2023       | 110 (в тому числі 20 українців) | 2 481 604       | 3 702 964              |
| Проект «Люблінське воеводство допомагає Україні»                             | Допомога біженцям з України в інтеграції до життя в Польщі                                                      | 2022–2023       |                                 | 840 180         | 988 447                |
| Проект Новий шлях                                                            | Підтримка молоді, яка вийшла з установ відбування покарань чи перебували під слідством                          | 2012–2022       | 136                             | 708 617         | 796 470                |

Джерело: сформовано на основі [14].

знедоленим, зокрема, вивести дітей із бідності відповідно до Європейської гарантії щодо дітей. Фінансування також спрямоване на усунення гендерного розриву в рівні зайнятості, який в Італії є найвищим в ЄС, шляхом підтримки жіночого підприємництва, заохочення більшого залучення чоловіків до виконання обов'язків по догляду та сприяння інноваційним корпоративним рішенням у соціальному забезпеченні.

ЄСФ+ виділяє Польщі 12,9 мільярда євро на підтримку зайнятості та соціальних заходів, з особливим акцентом на доступі жінок до ринку праці та наданні послуг по догляду за дітьми. ЄСФ+ також підтримуватиме інтеграцію на ринок праці людей з інвалідністю та мігрантів. Фінансування також сприятиме покращенню

**Таблиця 3. Соціальні проекти, що реалізуються урядом Іспанії спільно з ЄСФ+ в 2021—2027 роках**

| Назва проекту                                                                        | Мета проекту                                                                                                    | Роки реалізації | Кількість учасників | Бюджет ЄС, євро | Загальний бюджет, євро |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------------|
| «RuralCare» – інтегрована соціальна та медична допомога вдома в сільській місцевості | Забезпечення рівного доступу до послуг довгострокового догляду, зосередження, в першу чергу, на допомозі жінкам | 2020–2023       | 141                 | 2 218 210       | 2 772 763              |
| Цифрова трансформація та проблема працевлаштування молоді                            | Покращення можливостей працевлаштування шляхом підвищення рівня кваліфікації у сфері цифровізації               | 2018–2023       | 411                 | 2 657 459       | 2 892 000              |
| Línea Dona - Програма працевлаштування та навчання                                   | Забезпечення освітніх потреб та потреб у працевлаштуванні для безробітних і малозабезпечених жінок              | 2020–2022       | 9000                | 17900000        | 52800000               |

Джерело: сформовано на основі [15].

**Таблиця 4. Соціальні проекти, що реалізуються урядом Португалії спільно з ЄСФ+ в 2021–2027 роках**

| Назва проекту                                                                                            | Мета проекту                                                                                                                      | Роки реалізації | Кількість учасників | Бюджет ЄС, євро | Загальний бюджет, євро |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------------|
| Програма подолання соціальної ізоляції Escolhas                                                          | Допомога у доступі до якісних освітніх та соціальних послуг, послуг з працевлаштування для молоді до 25 років                     | 2023–2026       | 17315               | 10 499 999,98   | 12 352 941,16          |
| Curso de Iniciação a Maquinista – програма допомоги зі зміни кваліфікації та подальшого працевлаштування | Допомога колишнім працівникам нафтопереробної галузі знайти нову роботу в зеленій економіці                                       | 2023–2025       | 29                  | 592 594,40      | 697 169,88             |
| Розбудова професійних шкіл                                                                               | Підвищення рівня освіти молоді, набуття практичних навичок, посилення зв'язку між теоретичною підготовкою та вимогами ринку праці | 2014–2027       | 495                 | 1 477 935,49    | 1 738 747,63           |
| Проект «Професійне стажування»                                                                           | Допомога безробітним серед солоді або соціально незахищеним верствам населення у пошуку постійної роботи                          | 1997–2023       | 9169                | 83 351 774      | 130 181 598            |

Джерело: сформовано на основі [16].

навичок людей, зокрема цифрових. Із загального бюджету — 3 мільярди євро сприятимуть соціальній інтеграції шляхом покращення якості та доступу до соціаль-

ної допомоги та медичних послуг. Важливою метою є підтримка служб довгострокового догляду для людей похилого віку та людей з обмеженими можливостями, первинної медичної допомоги та служб ментального здоров'я. Ці кошти також підтримують інтеграцію громадян третіх країн та ромів. Близько 62 мільйонів євро сприятимуть розбудові потенціалу соціальних підприємств та організацій, громадянського суспільства.

В Польщі реалізуються 16 регіональних програм (по одній для кожного воєводства) та дві національні програми (табл. 2). Регіональні програми включають ресурси з Європейського фонду регіонального розвитку, п'ять програм включають фінанси Фонду справедливого переходу. Стратегічними цілями Польщі визначено підвищення рівня зайнятості до 74,7%, участі дорослих в освіті та професійній підготовці до 17,4%, зменшення кількості людей, які перебувають під загрозою бідності та соціальної ізоляції на понад 2,5 мільйони осіб.

Стратегічними завдання Іспанії в межах Плану реалізації Європейського стовпа соціальних прав є підвищення рівня зайнятості до 76%, участі дорослих в освіті та професійній підготовці до 60% та зменшення кількості людей, що перебувають під загрозою бідності та соціальної ізоляції на понад 2,8 мільйони осіб. Протягом 2021–2027 років заплановано реалізацію 4 національних програм та 19 регіональних програм (по одній на автономний регіон або місто) (табл. 3).

В цілому, 11,3 мільярда євро фінансів ЄСФ+ в Іспанії буде інвестовано в соціальну згуртованість і зайнятість. Наприклад, стимули до працевлаштування заохочуватимуть працевлаштування довготривалих безробітних та людей з уразливих верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями. Інвестиції в державні служби зайнятості покращать консультування для шукачів роботи, щоб забезпечити адаптоване навчання для зеленого та цифрового переходу, зокрема для молодих людей, які не працюють та не навчаються.

**Таблиця 5. Соціальні проекти, що реалізуються урядом Румунії спільно з ЄСФ+ в 2021–2027 роках**

| Назва проекту                                           | Мета проекту                                                                                                                                               | Роки реалізації | Кількість учасників                | Бюджет ЄС, євро | Загальний бюджет, євро |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|------------------------|
| Створення та впровадження комплексних послуг в громадах | Підвищення рівня освіти, доступу до соціальних та медичних послуг                                                                                          | 2018–2023       | 124 громади                        | 19 817 574      | 19 817 574             |
| Проект Concordia «First Room»                           | Допомога молоді, що виховувалися опікунами, у прийомних родин, отримати доступ до професійного навчання, психологічного консультування та доступного житла | 2020–2023       | 126                                | 782 894         | 791 000                |
| Entrepreneur 2020                                       | Заохочення розвитку підприємництва та самозайнятості шляхом підтримки нових несіельськогосподарських стартап-підприємств                                   | 2018–2021       | 631 учасник, 73 нових підприємства | 3 135 285,02    | 3 688 570,60           |

Джерело: сформовано на основі [17].

Понад 4 мільярди євро допоможуть покращити умови життя вразливих верств населення шляхом забезпечення комплексних шляхів інтеграції та покращення соціальних послуг. Близько 1 мільярда євро буде спрямовано на боротьбу з бідністю та захист прав дітей на освіту та доступ до соціальних послуг відповідно до Європейської дитячої гарантії. ЄСФ+ покращуватиме добробут уразливих дітей, наприклад, шляхом інтеграції дітей з обмеженими можливостями в звичайну освіту та посилення педагогічної підтримки для запобігання явищ незавершеного навчання у загальноосвітніх школах. Фінансування також покращить якість та ефективність первинної медичної допомоги шляхом підтримки будівництва, реконструкції та модернізації медичних центрів і лікарень, а також дозволить Іспанії інвестувати в обладнання, необхідне для надання спеціалізованої медичної допомоги.

Проекти в Португалії реалізуються за 2 тематичними програмами — 1 для покращення демографічної ситуації, кваліфікації та інклюзії, 1 — для інновацій та цифрового переходу, яка також включає інвестиції з Європейського фонду регіонального розвитку. Вони доповнюються сімома регіональними програмами, три з яких включають ресурси Фонду справедливого переходу з подальшою підтримкою соціально-економічного розвитку по всій країні (табл. 4).

Завданнями Португалії в межах реалізації Європейського стовпа соціальних прав є підвищення рівня зайнятості до 80%, участі дорослих в освіті та професійній підготовці до 60% і зменшення кількості людей, яким загрожує бідність і соціальна ізоляція на понад 765 тисяч осіб. Пріоритетними напрямками фінансування визначено покращення доступу до ринку праці за допомогою заходів, що поєднують соціальну підтримку та підтримку працевлаштування та перекваліфікацію, якісну освіту, професійне навчання та професійну орієнтацію; боротьба з бідністю та соціальним відчуженням підтримуватиметься шляхом надання продовольчої та матеріальної допомоги, у тому числі для дітей, сприяючи таким чином реалізації Європейської дитячої гарантії. В цілому, в Португалії, протягом 2021—2027 років, ЄСФ+ інвестує 7,8 мільярди євро для покращення доступу до ринку праці, зокрема шляхом поєднання соціальної підтримки та підтримки працевлаштування та досвіду роботи, перекваліфікації, якісної освіти, професійного навчання та професійної орієнтації. Також передбачена боротьба з бідністю та соціальним відчуженням, зокрема шляхом надання продовольчої та матеріальної допомоги, в тому числі для дітей, сприяючи таким чином реалізації Європейської дитячої гарантії.

Завданнями Румунії в частині Плану реалізації Європейського стовпа соціальних прав є підвищення рівня зайнятості до 74,7%, участі дорослих в освіті та професійній підготовці до 17,4% і зменшення кількості людей, які перебувають під загрозою бідності та со-



**Рис. 2. Прогрес країн Європейського Союзу у реалізації Європейського стовпа соціальних прав (станом на кінець 2023 року)**

Джерело: сформовано на основі [18].

ціальної ізоляції, на понад 2,5 мільйони осіб. В Румунії заплановано реалізацію 4 національних програм, що включають інвестиції з Європейського фонду регіонального розвитку і доповнюються програмою Фонду справедливого переходу, що мають забезпечити покращення доступу молоді до якісної та інклюзивної освіти, нових навичок і навчання, сприяння соціальній інтеграції та розширення доступу до медичної допомоги (табл. 5).

В Румунії 7,3 мільярда євро з ЄСФ+ повинні сприяти доступу до зайнятості, особливо безробіття серед молоді через якісну та інклюзивну освіту, нові навички та навчання. ЄСФ+ допоможе модернізувати Державну службу зайнятості Румунії, сприятиме соціальній інтеграції, доступності та ефективності державних послуг. 3,5 мільярда євро будуть спрямовані на розвиток соціального підприємництва та підтримку розбудови потенціалу соціальних партнерів та організацій громадянського суспільства. Фонд покращить доступ до ранньої освіти та догляду за дітьми. 3,3 мільярда євро підуть на боротьбу з дитячою бідністю, кошти, відповідно, сприятимуть покращенню доступу та якості соціальних послуг, розвитку інтегрованих соціальних, освітніх та медичних послуг у 2000 сільських громадах.

Як частина політики згуртованості ЄС, ЄСФ+ підтримує економічну, територіальну та соціальну згуртованість в ЄС через зменшення розриву у рівнях соціально-економічного розвитку між країнами та регіонами. Станом на кінець 2023 року прогрес країн ЄС у втіленні Плану реалізації Європейського стовпа соціальних прав в залежності від цілей є різним, але загалом, помітним є загальний прогрес (Рис. 2).

## ВИСНОВКИ

Попередником Європейського соціального фонду був Фонд допомоги працівникам вугільної та сталеливарної галузей, що заснований у відповідь на необхідність післявоєнного відновлення, модернізації та розвитку економіки та допомоги працівникам сталеливарної та вугільної галузей у пошуку нової робо-

ти або їх перекваліфікації, зміни сфери та місця роботи, підвищення рівня мобільності. У 1957 році Римським договором засновано Європейське економічне співтовариство, а разом з ним і ЄСФ — в цілях сприяння зайнятості та збільшення географічної та професійної мобільності працівників. На ранніх етапах ЄСФ використовувався як інструмент компенсації втрати робочих місць. ЄСФ допомагав працівникам у секторах, які модернізувалися або переходили на нові види виробництва, надаючи їм фінансову допомогу на перекваліфікацію. Він також надав фінансову допомогу з переселення для безробітних, які залишили свій регіон у пошуках роботи в іншому місці. Станом на початок 2023 року коштом ЄСФ надано допомогу 64,5 мільйонам людей у країнах ЄС, 6,8 мільйони людей знайшли роботу (у тому числі як самозайняті), 10,3 мільйони людей здобули освіту або підвищили кваліфікацію, 3 мільйони людей здобували освіту, 14,2 мільйони людей отримали натуральну допомогу, а 0,8 мільйони — матеріальну [18]. Україна, як країна-кандидат на вступ до ЄС має право залучати фінанси ЄСФ+ для розвитку соціальної сфери. Разом з тим, як і було зазначено у Звіті Європейської Комісії про рівень готовності України до переговорів про вступ до ЄС, опублікованому наприкінці 2023 року, Україна, в тому числі, не розпочала підготовку до адміністрування та використання ресурсів ЄСФ. З метою аналізу першочергових завдань та кроків України щодо розробки інструментів адміністрування Європейського соціального фонду вбачаємо можливі подальші напрями наукових досліджень.

#### Література:

1. Ливч Д., Шаїнова Ю., Костриба О. Що таке структурні фонди ЄС та що про них потрібно знати українцям. Європейська правда. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/05/10/7161350/> (дата звернення: 20.07.2024).
2. Кабанець Ю. Соціальна політика і занятість: наскільки Україна готова до вступу в ЄС: аналітична записка. URL: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/soczpolityka-i-zajnyatist-v-yes-2.pdf> (дата звернення: 20.07.2024).
3. Козарезенко Л. В. Фінанси Європейського соціального фонду у реалізації спільної соціальної політики Європейського Союзу. 2024. №7. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4179/4214> (дата звернення: 25.07.2024).
4. Орловська І. Г. Європейський стовп соціальних прав як орієнтир соціальної політики України в умовах європейського вектору розвитку. Південноукраїнський правничий часопис. 2022, № 4 (Ч. 2). URL: [http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part\\_2/7.pdf](http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_2/7.pdf) (дата звернення: 23.07.2024).
5. Редька О., Цеханович В. Структурні фонди в системі євро регіонального вирівнювання. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL: <https://economy-and-society.in.ua/index.php/journal/article/view/263> (дата звернення: 30.07.2024).
6. Балак І.О. Структурні фонди політики згуртування ЄС. Modern science: challenges of today: Collective monograph. Bratislava, Slovakia. 2023. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42700/1/%D0%9C-%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_Modern%20science\\_FINAL.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42700/1/%D0%9C-%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_Modern%20science_FINAL.pdf) (дата звернення: 15.07.2024).
7. Панов А. Вплив європейських фондів на розвиток економіки (на прикладі України, Грузії, Молдови). Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Міжнародні економічні відносини та світове господарство". 2021. Випуск 40/2021. С. 69—72. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/40\\_2021ua/14.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/40_2021ua/14.pdf) (дата звернення: 28.07.2024).
8. Чала В. С. Особливості інтеграції нових членів ЄС до багаторівневої системи фінансування програм сталого розвитку. Економічний простір. 2019. № 147. С. 49—63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/135> (дата звернення: 28.07.2024).
9. Корнівська В. О. Європейський досвід адаптації соціально-економічного розвитку до кризових умов: програми та фінансові інструменти. Problemy Ekonomiky. 2021. Вип. 3. С. 2—34. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-3\\_0-pages-22\\_34.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-22_34.pdf) (дата звернення: 29.07.2024).
10. Примостка О. О. Фінансові механізми в реалізації регіональної політики ЄС. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 15. С. 4—7. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/15-2016/3.pdf> (дата звернення: 30.07.2024).
11. Tome E. The European Social Fund: a very specific case instrument of HRD policy. European Journal of Training and Development. 2013. Vol. 37. No. 4. URL: [www.emeraldinsight.com/2046-9012.htm](http://www.emeraldinsight.com/2046-9012.htm) (дата звернення: 05.08.2024).
12. FI COMPASS: консультаційні послуги Європейської Комісії та Європейського інвестиційного банку щодо фінансових інструментів під спільним управлінням ЄС. URL: <https://www.fi-compass.eu/funds/esfplus> (дата звернення: 01.08.2024).
13. Угода між Європейською Комісією та Італією про фінансування відповідно до Регламенту 2021/1060. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: [https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-italy-2021-2027\\_en](https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-italy-2021-2027_en) (дата звернення: 01.08.2024).
14. Угода між Європейською Комісією та Польщею про фінансування відповідно до регламенту спільного положення 2021/1060. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: [https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-poland-2021-2027\\_en](https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-poland-2021-2027_en) (дата звернення: 01.08.2024).
15. Угода між Європейською Комісією та Іспанією про фінансування відповідно до Регламенту 2021/1060 про спільне положення. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: [https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-spain-2021-2027\\_en](https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-spain-2021-2027_en) (дата звернення: 01.08.2024).
16. Угода між Європейською Комісією та Португалією про фінансування відповідно до Регламенту 2021/1060 про спільне положення. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: <https://commission.europa.eu/>

publications/partnership-agreement-portugal-2021-2027\_en (дата звернення: 01.08.2024).

17. Угода між Європейською Комісією та Румунією про фінансування відповідно до Регламенту 2021/1060. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: [https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-romania-2021-2027\\_en](https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-romania-2021-2027_en) (дата звернення: 01.08.2024).

18. Додаток до Річного звіту про управління та результативність виконання бюджету ЄС за 2023 фінансовий рік. Офіційний сайт Європейського Союзу. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/programme-performance-statements/european-social-fund-performance\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/programme-performance-statements/european-social-fund-performance_en) (дата звернення: 07.08.2024).

#### References:

1. Lyvch, D., Shaipova, Yu. and Kostyba, O. (2023). "What are EU structural funds and what Ukrainians need to know about them", European truth, [Online], available at: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/05/10/7161350/> ((Accessed 20 July 2024).

2. Kabanets, Yu. (2023). "Social policy and employment: how ready is Ukraine for joining the EU: analytical note", [Online], available at: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/soczpolityka-i-zajnyatist-v-yes-2.pdf> (Accessed 20 July 2024).

3. Kozarezenko, L. V. (2024). "Finances of the European Social Fund in the implementation of the common social policy of the European Union", Efficient Economy, vol.7, [Online], available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4179/4214> (Accessed 25 July 2024).

4. Orlovskaya, I. H. (2022). "The European pillar of social rights as a reference point for the social policy of Ukraine in the conditions of the European vector of development", South Ukrainian legal journal, Vol. 4, [Online], available at: [http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part\\_2/7.pdf](http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_2/7.pdf) (Accessed 23 July 2024).

5. Red'kva, O. and Tsekhanovych, V. (2021). "Structural funds in the Euroregional equalization system", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 25, [Online], available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/263> (Accessed 30 July 2024).

6. Balack, I.O. (2023). "Structural funds of EU cohesion policy", Modern science: challenges of today: Collective monograph. Bratislava, Slovakia, [Online], available at: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42700/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_Modern%20science\\_FINAL.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42700/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_Modern%20science_FINAL.pdf) (Accessed 15 July 2024).

7. Panov, A. (2021). "The influence of European funds on the development of the economy (on the example of Ukraine, Georgia, Moldova)", Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsional'noho universytetu. Seriya "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo", vol. 40, pp. 69—72, [Online], available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/40\\_2021ua/14.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/40_2021ua/14.pdf) (Accessed 28 July 2024).

8. Chala, V. S. (2019). "Peculiarities of the integration of new EU members into the multi-level system of financing

sustainable development programs", Ekonomichnyy prostir, vol. 147, pp. 49—63. [Online], available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/135> (Accessed 28 July 2024).

9. Korniv'ska, V. O. (2021). "European experience of adapting socio-economic development to crisis conditions: programs and financial instruments", Problemy Ekonomiky, vol. 3, pp. 22—34, [Online], available at: [https://www.problecon.com/export-pdf/problems-of-economy-2021-3\\_0-pages-22\\_34.pdf](https://www.problecon.com/export-pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-22_34.pdf) (Accessed 29 July 2024).

10. Prymostka, O. O. (2016). "Financial mechanisms in the implementation of EU regional policy", Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment, vol. 15, pp. 4—7, [Online], available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/15-2016/3.pdf> (Accessed 30 July 2024).

11. Tome E. (2013). "The European Social Fund: a very specific case instrument of HRD policy". European Journal of Training and Development Vol. 37 No. 4, [Online], available at: [www.emeraldinsight.com/2046-9012.htm](http://www.emeraldinsight.com/2046-9012.htm) (Accessed 05 August 2024).

12. FI COMPASS (2024). Advisory services on financial instruments under EU shared management, available at: <https://www.fi-compass.eu/funds/esfplus> (Accessed 01 August 2024).

13. An official website of The European Commission (2024). Partnership Agreement with Italy — 2021—2027, available at: [https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-italy-2021-2027\\_en](https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-italy-2021-2027_en) (Accessed 01 August 2024).

14. An official website of The European Commission (2024). Partnership Agreement with Poland — 2021—2027, available at: [https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-poland-2021-2027\\_en](https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-poland-2021-2027_en) (Accessed 01 August 2024).

15. An official website of The European Commission (2024). Partnership Agreement with Spain — 2021—2027, available at: [https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-spain-2021-2027\\_en](https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-spain-2021-2027_en) (Accessed 01 August 2024).

16. An official website of The European Commission (2024). Partnership Agreement with Portugal — 2021—2027, available at: [https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-portugal-2021-2027\\_en](https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-portugal-2021-2027_en) (Accessed 01 August 2024).

17. An official website of The European Commission (2024). Partnership Agreement with Romania — 2021—2027, available at: [https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-romania-2021-2027\\_en](https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-romania-2021-2027_en) (Accessed 01 August 2024).

18. An official website of The European Union (2024). The annex to the Annual management and performance report for the EU budget Financial year 2023. Programme Performance Statements. European Social Fund+ — Performance, available at: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/programme-performance-statements/european-social-fund-performance\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/programme-performance-statements/european-social-fund-performance_en) (Accessed 07 August 2024).

*Стаття надійшла до редакції 09.08.2024 р.*



Н. В. Кармазіна,  
д. е. н., доцент,

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5152-6446>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.24

## АДАПТИВНІ ПРОЦЕСИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕДУРИ ЗОВНІШНЬОГО ПІДТВЕРДЖЕННЯ У ВІДПОВІДЬ НА ОЦІНЕНІ РИЗИКИ СУТТЄВОГО ВИКРИВЛЕННЯ ПРИ АУДИТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

N. Karmazina,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Tavriya national university V.I. Vernadsky, Kyiv

ADAPTIVE PROCESSES FOR USING THE EXTERNAL CONFIRMATION PROCEDURE  
IN RESPONSE TO THE ASSESSED RISKS OF MATERIAL MISSTATEMENT  
IN THE AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS

*У статті досліджуються особливості застосування у процесі проведення аудиту фінансової звітності однієї із важливих процедури по суті, процедури зовнішнього підтвердження. Опрацьовано методичний інструментарій щодо адаптивного підходу при використанні процедури зовнішнього підтвердження та розкрита необхідність її застосування для отримання достатніх та відповідних аудиторських доказів у відповідь на оцінені ризики суттєвого викривлення. Визначено послідовність кроків виконання процедури зовнішнього підтвердження та систематизовані чинники впливу на надійність доказів під час розробки аудитором запитів на підтвердження в залежності від тверджень керівництва. Акцентована увага на підтримки контролю над запитами на зовнішнє підтвердження, включаючи визначення інформації, що підлягає підтвердженню або запитуванню, вибір відповідної підтверджуючої сторони, розробку запитів на підтвердження та надсилання запитів підтверджуючої стороні. Наголошено на оцінці наслідки відмови керівництва від направлення запитів про підтвердження, а також оцінки характеру, часу та обсягу інших аудиторських процедур. Обґрунтовані атрибутивні ознаки здійснення альтернативних процедур при аудиті фінансової звітності з метою отримання достатньої впевненості щодо окремих фінансових показників суб'єкта господарювання.*

*The article examines the peculiarities of the application of one of the essential procedures, the procedure of external confirmation, in the process of conducting an audit of financial statements. During the audit, the auditor must obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a reasonable basis for his opinion as to whether the financial statements are prepared, in all material respects, in accordance with the applied financial reporting framework. A methodological toolkit for the adaptive approach when using the external confirmation procedure was developed and the need for its application to obtain sufficient and appropriate audit evidence in response to the assessed risks of material misstatement to provide a reasonable basis for the audit opinion was revealed. When deciding on the expediency and specifics of using external confirmations, it has been proven that the auditor must take into account the business entity's field of activity and experience in sending*

*requests, as well as receiving and processing received responses. It has been found that external confirmations are used to check balances on synthetic and analytical accounts, but the use of external confirmations should not always be limited to this area.*

*The article summarizes the situations when external confirmation procedures can provide appropriate audit evidence in response to the assessed risks of material misstatement. The sequence of steps of the external confirmation procedure is determined and systematized factors influencing the reliability of evidence during the auditor's development of confirmation requests depending on the management's statements, in particular: determination of positions for which confirmation is required; selection of appropriate parties from whom confirmation is required; development of confirmation requests with proper addressing of information for responses sent directly to the auditor; sending confirmation requests to the relevant third party; receiving a response from the third party and evaluating the information, or lack thereof, provided by the third party for the purposes of the audit, including the reliability of that information. Emphasis is placed on maintaining control over external confirmation requests, including identifying the information to be confirmed or requested, selecting the appropriate confirming party, developing confirmation requests, and sending requests to the confirming party. Emphasis is placed on evaluating the consequences of management's refusal to send confirmation requests, as well as evaluating the nature, timing, and scope of other audit procedures. Reasoned attributive signs of implementation of alternative procedures during the audit of financial statements in order to obtain sufficient confidence regarding individual financial indicators of the economic entity.*

*Ключові слова: зовнішнє підтвердження, альтернативні процедури, аудит, докази, ризики суттєвого викривлення, твердження, фактори, запити, достатність, відповідність.*

*Key words: external confirmation, alternative procedures, audit, evidence, risks of material misstatement, assertions, factors, inquiries, sufficiency, compliance.*

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

На даний час, з інтеграцією України у міжнародні економічні відносини, особливо гостро постає проблема достовірності інформації, представленої у фінансовій звітності підприємств. Зазначене стає, під час військової агресії, яка має місце в державі, визначальним чинником зростання суспільного запиту в достовірній фінансовій звітності, впевненість в якій забезпечується проведенням якісного аудиту та послідовній поведінці аудиторів та їх ефективному реагуванню на виявлені ризики суттєвого викривлення, у т.ч. шахрайства під час аудиту фінансової звітності. Звідси, нагальною вимогою часу, є своєчасне визначення положень, які можуть бути інкорпоровані у систему послідовних дій аудиторів, щоб сприяти отриманню прийнятних аудиторських доказів у достатньому обсязі, та отримати обґрунтовану впевненість, що фінансова звітність у цілому не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства чи помилки. Підтвердження є одним із видів доказів зовнішнього аудиту, які може отримати аудитор. Докази зовнішнього аудиту вважаються надійнішими, оскільки вони отримані аудитором безпосередньо від третіх осіб, незалежних від замовника аудиту. Процедура зовнішнього підтвердження в першу чергу виконуються для підтвердження або запиту інформації про залишки на рахунках та їх елементи.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у наукові дослідження питань розгляду використання аудитором процедур зовнішнього підтвердження для отримання аудиторських доказів зробили такі вітчизняні вчені, як Н.М. Проскуріна, О.Ю. Редько, В.С. Рудницький, О.В. Царенко та інші. Хоча такі праці дозволили сформувати ґрунтовну теоретико-методичну базу аудиту, їх переважна більшість присвячені аналізу методики і практики застосування міжнародних стандартів аудиту та дослідженню проблем визначення процедур отримання аудиторських доказів. Водночас, існує низка не вирішених проблем методичного та прикладного характеру щодо розуміння та логічного висвітлення процедури зовнішнього підтвердження, кроків та обов'язків аудитора та застосування необхідних аудиторських процедур під час аудиту фінансової звітності з визначенням атрибутивних ознак здійснення альтернативних процедур та для адаптивного реагування до оцінених ризиків суттєвих викривлень внаслідок шахрайства та помилок.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування адаптивного підходу при використанні процедури зовнішнього підтвердження для отримання прийнятних аудиторських доказів у достатньому обсязі з визначенням кроків виконання процедури зовнішнього підтвердження, чин-

ників впливу на надійність доказів під час розробки запитів на підтвердження та атрибутивної ознаки здійснення альтернативних процедур при аудиті фінансової звітності з метою забезпечення розумної основи для аудиторської думки у тому, що фінансова звітність у цілому не містить суттєвих викривлень внаслідок шахрайства чи помилок.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕНЬ

Аудитор повинен отримати прийнятні аудиторські докази у достатньому обсязі, щоб сформулювати обґрунтовані висновки на яких ґрунтуватиметься його думка. Достатність та прийнятність аудиторських доказів повинні залежати від оціненого рівня невід'ємного ризику та ризику контролю суб'єкта господарювання.

З огляду на вимоги МСА 200 "Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до міжнародних стандартів аудиту", однією з основних цілей аудитора є "отримання обґрунтованої впевненості щодо того, чи фінансова звітність у цілому не містить суттєвих викривлень через шахрайство чи помилку, що дозволяє аудиту висловити думку, чи підготовлена фінансова звітність у всіх суттєвих аспектах відповідно до застосовної концептуальної основи фінансової звітності" [1].

Крім того, у МСА 200 зазначено, що "для отримання достатньої впевненості аудитор повинен отримати прийнятні аудиторські докази у достатньому обсязі, щоб знизити аудиторський ризик до прийнятно низького рівня і таким чином дозволити аудиту зробити обґрунтовані висновки, на яких базуватиметься аудиторська думка".

Зовнішнє підтвердження — це процедура по суті, яка використовується для отримання та оцінки аудиторських доказів шляхом направлення запитів третім особам щодо передумов підготовки фінансової звітності. Порядок використання аудитором зовнішніх підтверджень як джерела отримання аудиторських доказів регламентується Міжнародний стандарт аудиту (ISA) МСА 505 "Зовнішні підтвердження" (далі — МСА 505). Цей стандарт надає керівництва суб'єкту аудиторської діяльності (далі — САД) відносно розробки та виконання процедур зовнішнього підтвердження, що використовуються аудитором як засіб отримання доречних і надійних аудиторських доказів відповідно до вимог МСА 330 "Дії аудитора у відповідь на оцінені ризики" та МСА 500 "Аудиторські докази", оскільки аудиторські докази є більш надійними, якщо вони отримані аудитором безпосередньо з незалежних джерел за межами суб'єкта господарювання в документальній (паперовій) формі [1].

З'ясовано, що приймаючи рішення, чи необхідно використовувати зовнішні підтвердження аудитор повинен враховувати суттєвість, оцінений рівень невід'ємного ризику і ризику засобів контролю і то як докази, отримані в результаті інших запланованих процедур аудиту, зможуть скоротити аудиторський ризик до прийнятно низького рівня. Аудитор використовує оцінку аудиторського ризику щодо застосовуваних аудиторських процедур, включаючи не-

обхідність включення до них зовнішнього підтвердження.

Міжнародні стандарти аудиту (далі — МСА) детально описують відповідальність аудитора, пов'язану з ризиками суттєвого викривлення, у т.ч. з шахрайством, при проведенні аудиту фінансової звітності [2]. Зокрема, МСА 240 "Відповідальність аудитора, що стосується шахрайства, при аудиті фінансової звітності" наголошує на обов'язковості розгляду впливу шахрайства на фінансову звітність. Тож, відповідальність аудитора за перевірку фінансової звітності полягає в отриманні розумної впевненості щодо того, чи фінансова звітність в цілому не містить суттєвих викривлень через шахрайство чи помилку. Аудитор визначає та оцінює ризики суттєвого викривлення фінансової звітності внаслідок шахрайства чи помилок, розробляє та виконує аудиторські процедури відповідно до цих ризиків, а також отримує аудиторські докази, які є достатніми та прийнятними, щоб забезпечити основу для думки. Звідси, зовнішнє підтвердження потрібне для отримання такої розумної впевненості щодо фінансових показників суб'єкта господарювання.

При прийнятті рішення щодо доцільності та особливостей використання зовнішніх підтверджень аудитор повинен враховувати область діяльності суб'єкта господарювання та досвід розсилки запитів, а також отримання та обробки отриманих відповідей [3].

Зовнішні підтвердження використовують для перевірки залишків на синтетичних та аналітичних рахунках. Однак використання зовнішніх підтверджень не завжди має обмежуватися тільки цією областю.

Нами узагальнені ситуації, коли процедури зовнішнього підтвердження можуть надавати відповідні аудиторські докази у відповідь на оцінені ризики суттєвого викривлення, зокрема, це:

- Залишки коштів на рахунках у банківських організаціях та іншої інформації, одержуваної від банківських організацій;

- Дебіторська заборгованість, яка значиться на рахунках бухгалтерського обліку;

- Матеріально-виробничі запаси, що знаходяться на складах третіх сторін після передачі в переробку або на комісію;

- Фінансові інструменти, що знаходяться на зберіганні у третіх осіб або придбаних у біржових маклерів, але не доставлених суб'єкту господарювання на звітну дату;

- Отримані позики;

- Кредиторська заборгованість, яка значиться на рахунках бухгалтерського обліку.

Поряд з цим, визначено типові приклади листів підтверджень, що включають:

- Лист-підтвердження банку. Він включає перевірку банківських залишків, що є на кінець року, включаючи будь-які умовні зобов'язання, особливі відсотки та ліміти овердрафту. У цьому листі аудитор також інформується про всі рахунки, що належать та закриті протягом звітного року.

- Інформаційний лист про боржника. Аудитор застосовує вибірку залишків дебіторів та запитує підтвердження цих залишків безпосередньо у клієнтів.



**Рис. 1. Систематизація послідовності кроків виконання процедури зовнішнього підтвердження (за власним баченням)**

— Циркулярний лист кредитором. Як і вищеописане, підтвердження залишків коштів, належних замовником аудиту своїм постачальникам, виходить безпосередньо від кредиторів.

— Лист-підтвердження інвентаризації — використовується для отримання інформації про кількість та стан будь-яких запасів, що належать третім особам від імені організації, що перевіряється.

— Лист-підтвердження пов'язаної сторони підтверджує залишки та умови суттєвих угод між замовником аудиту та пов'язаними сторонами, такими як інвестори, директор, акціонери чи кінцевий бенефіціарний власник тощо.

— Юридичний лист — він надсилається, наприклад, юрисконсульту організації, що перевіряється, для підтвердження статусу та деталей будь-яких поточних судових процесів та справ; також, для отримання документів щодо права власності, що зберігається у юристів або фінансистів на відповідальному зберіганні, або у якості забезпечення тощо.

Слід відмітити, що на надійність отриманих зовнішніх підтверджень впливають такі чинники: а). Засоби контролю, що застосовуються аудитором при підготовці запитів; б). Особливості третіх осіб, що складають відповідь; в). Обмеження, властиві внутрішньому контролю [4].

З огляду на положення МСА 505 зазначимо, що вимоги цього стандарту скеровують дії аудитора та диктують необхідність систематизувати та деталізувати для отримання зовнішнього підтвердження послідовність кроків виконання процедури підтвердження (рис. 1) зокрема: визначення позицій, для яких по-

трібно підтвердження; вибір відповідних сторін, від яких вимагається підтвердження; розробка запитів на підтвердження з належним адресуванням інформації для відповідей, які надсилаються безпосередньо аудиторам; надсилання запитів на підтвердження відповідній третій стороні; отримання відповіді від третьої особи та оцінка інформації або її відсутності, наданої третьою стороною щодо цілей аудиту, включаючи достовірність цієї інформації.

Аудитор повинен забезпечити пряме спілкування зі сторонами, що підтверджують, щоб мінімізувати ймовірність того, що результати такого процесу підтвердження будуть упередженими через перехоплення та зміну запиту на підтвердження або відповідей.

Зовнішнє підтвердження можна отримати шляхом надсилання запиту третій стороні для підтвердження конкретного питання або суми.

Аудитор може надати перелік облікових записів, вибраних для підтвердження, керівництву для підготовки запитів на підтвердження, які повинні бути належним чином адресовані та завірені печаткою. Аудитор повинен переконатися, що саме аудитор надсилає запити на підтвердження, і вимагається, щоб усі відповіді та недоставлені підтвердження доставляються безпосередньо аудиторам. Підтвердження електронною поштою також є дійсним підтвердженням.

Необхідність виконання процедур зовнішнього підтвердження для отримання достатніх і доречних аудиторських доказів залежить від оціненого рівня ризику суттєвого викривлення. У міру його підвищення аудитор повинен розробляти процедури перевірки по суті таким чином, щоб отримати більше аудиторських



**Рис. 2. Обставини і фактори, що впливають на надійність аудиторських доказів, отриманих в результаті процедур зовнішнього підтвердження (власна пропозиція)**

доказів або більш переконливі докази по передумов підготовки фінансової звітності.

Зовнішнє підтвердження вважається надійним аудиторським доказом у відношенні таких тверджень, як "Існування чи виникнення", "Повнота", "Права та обов'язки", "Оцінка чи розподіл" та розкриття.

Запити на підтвердження, якщо вони належним чином складені аудитором, можуть належати до будь-якого одного або кількох цих тверджень. Однак зовнішні підтвердження не відносяться до всіх тверджень однаково ефективно. Наприклад, підтвердження вантажу, що знаходиться у консигнації, у вантажодержувача, ймовірно, буде більш ефективним для твердження про існування, та права та обов'язки, ніж для твердження про оцінку. Зовнішні підтвердження дебіторської заборгованості, ймовірно, будуть більш ефективними для твердження про існування, ніж для тверджень про її повноту та оцінку. Таким чином, при отриманні доказів передумов, які не були належним чином відображені у підтвердженнях, аудитори повинні розглянути інші аудиторські процедури, що доповнюють процедури зовнішнього підтвердження або використовуються замість підтвердження.

Аудитор має оцінити, чи знижують докази, надані зовнішнім підтвердженнями, аудиторський ризик для відповідних тверджень до прийнятно низького рівня. Зазначимо, що при проведенні такої оцінки враховується суттєвість залишку за рахунком та свої оцінки не-

від'ємного ризику та ризику контролю. Коли аудитор дійшов висновку, що доказів, наданих лише зовнішніми підтвердженнями, недостатньо, слід виконати додаткові процедури. Наприклад, для досягнення належно низького рівня аудиторського ризику, пов'язаного із твердженнями про повноту та існування дебіторської заборгованості, аудитор може провести тести на подальшу оплату продажів на додаток до підтвердження дебіторської заборгованості.

Слід нагадати, що, чим нижчий сукупний оцінений рівень невід'ємного ризику та ризику контролю, тим менше впевненості потрібно аудитору від тестів по суті для формування аудиторського висновку. Тому, у міру зниження сукупного оціненого рівня невід'ємного ризику та ризику контролю для конкретної передумови аудитор може модифікувати тести по суті, змінивши їх характер з більш ефективних (але дорогих) менш

ефективних (і менш дорогих). Наприклад, якщо сукупний оцінений рівень невід'ємного ризику та ризику щодо наявності коштів низький, аудитор може обмежити основні процедури перевіркою банківських виписок, наданих клієнтом, а не підтвердженням залишків коштів.

Зазначимо, що аудитор повинен виявляти відповідний рівень професійного скептицизму протягом усього процесу зовнішнього підтвердження. При цьому, професійний скептицизм є важливим при розробці запиту на підтвердження, виконанні процедур підтвердження та оцінці результатів процедур зовнішнього підтвердження.

Зауважимо, що аудитор повинен підготувати зовнішні запити відповідно до мети аудиторської перевірки. При підготовці запиту слід розглянути обставини і фактори, що впливають на надійність аудиторських доказів, отриманих в результаті процедур зовнішнього підтвердження (рис. 2). До таких факторів належать:

- Форма, в якій виконаний запит;
- Попередній досвід в здійсненні подібних запитів;
- Характер інформації, що вимагає підтвердження;
- Політика авторизації керівництва та особливості третіх сторін, що складають відповідь.

Тобто, запити на зовнішнє підтвердження повинні містити дозвіл керівництва фірми-клієнта на розкриття запитуваної аудитором інформації особою, що складає відповідь.

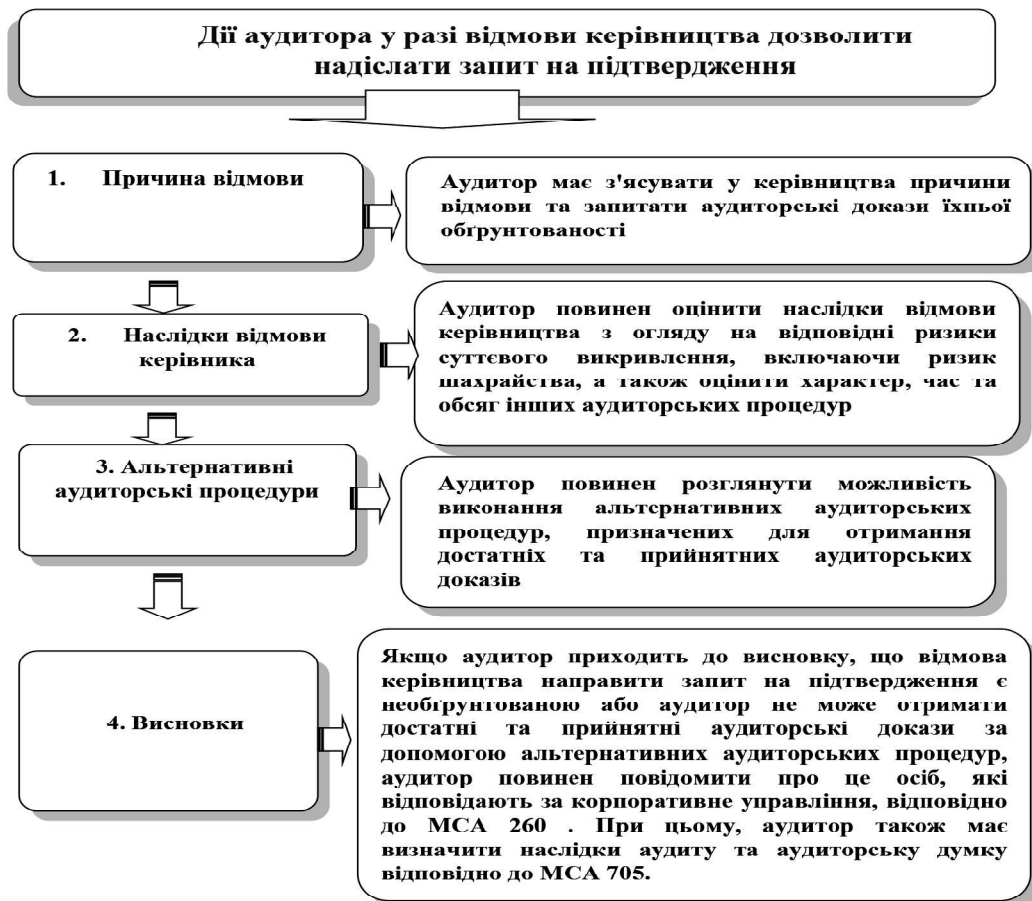


**Рис. 3. Деталізація дій аудитора при відмові керівництва дозволити надіслати запит на підтвердження (власна пропозиція)**

Листи із зовнішнім підтвердженням можуть містити або позитивний, або негативний запит, або їх комбінацію, залежно від професійної думки аудитора. Аудитор може використовувати як позитивні або негативні запити, та і їх комбінацію. Позитивний зовнішній запит містить прохання аудитора про те, щоб адресат відповів в будь-якому випадку, вказавши згоду з представленою інформацією або надавши відповідну інформацію. Відповідь на позитивний запит зазвичай забезпечує надійний аудиторський доказ. Однак існує ризик того, що адресат відповість на запит, не перевірявши правильності інформації. Аудитор може знизити цей ризик, якщо відправить позитивний запит, чи не вказуючи в ньому конкретну суму (або іншу інформацію) з проханням внести конкретну суму (або надати певну інформацію). Запит на негативне підтвердження — вимагає від підтверджуючої сторони відповіді на лист із підтвердженням лише у разі незгоди з поданою інформацією.

Залежно від результатів процедур зовнішнього підтвердження аудитор оцінює, чи були отримані достатні та належні аудиторські докази, чи необхідні додаткові аудиторські докази.

Якщо керівництво відмовляється дозволити аудитору надіслати запит на підтвердження, аудитор повинен здійснити дії, які деталізовані на рисунку 3.

З огляд на зазначена та враховуючи вимоги МСА 505, слід виокремити його атрибутивну дію та відзначити, що для кожного випадку відсутності відповіді аудитор

повинен виконати альтернативні процедури для отримання доречних та надійних аудиторських доказів [1].

Однак відмова від альтернативних процедур може бути прийнятною, якщо: (а) аудитор не виявив незвичайних якісних факторів або систематичних характеристик, пов'язаних з відсутністю відповідей, наприклад, що вся відсутність відповідей належать до операцій на кінець року, та (б) при тестуванні на завищення сум відсутність відповідей у сукупності, якщо спрогнозувати 100-відсоткові викривлення для генеральної сукупності та додати до суми всіх інших некоригованих різниць, не вплине на рішення аудитора про те, чи фінансова звітність містить суттєві викривлення, у т.ч. внаслідок шахрайства [5].

Результати дослідження дають змогу акцентувати увагу, що характер альтернативних процедур варіюється в залежності від розглянутого відповідного рахунку та твердження. Наприклад, при перевірці дебіторської заборгованості альтернативні процедури можуть включати перевірку конкретних подальших грошових надходжень (включаючи зіставлення таких надходжень із фактично оплаченими позиціями), товаросупровідних документів (документів з відвантаження) або іншої клієнтської документації та продажів ближче до кінця періоду для надання доказів щодо твердження існування.

А, наприклад, при перевірці кредиторської заборгованості альтернативні процедури можуть включати перевірку подальших виплат коштів, кореспонденції від

третіх осіб та інших записів, таких як прибуткові накладні на отримані товари, щоб надати докази для твердження про повноту [6].

З'ясовано, що у міжнародній практиці застосовуються спеціальні способи отримання аудиторських доказів при проведенні початкової аудиторської перевірки діяльності суб'єкта. При цьому аудитори керуються МСА 510 "Перші завдання з аудиту — залишки на початок періоду".

При першій аудиторській перевірці необхідно отримати достатні та прийнятні аудиторські докази того, що: 1) Початкові сальдо по рахунках бухгалтерського обліку не містять суттєвих викривлень; 2). Залишки по рахунках на кінець попереднього звітного періоду були правильно перенесені на початок поточного періоду; 3). Облікова політика організації застосовується послідовно, все її зміни враховані і розкриті відповідно до вимог законодавства.

Якщо аудиторська фірма вперше проводить аудит в даній організації, її аудитор може врахувати висновки попереднього аудитора, ознайомившись з його робочими документами і аудиторським висновком.

Крім того, стандарт дозволяє застосовувати спеціальні аудиторські процедури, а це може бути: о Аналіз порядку погашення дебіторської або кредиторської заборгованості і отримання доказів про існування і величину заборгованості на початок періоду; о Спостереження за проведенням поточної інвентаризації товарно-матеріальних запасів і співвіднесення результатів інвентаризації з кількістю запасів на початок року; о Перевірка валового прибутку і правильності віднесення сум до різних періодів; о Підтвердження початкового сальдо від третіх осіб.

Якщо аудитор не отримав необхідних аудиторських доказів щодо початкових сальдо по рахунках бухгалтерського обліку, він може висловити умовно-позитивну думку або відмовитися від висловлення думки. Перевірка може завершитися видачею негативного висновку, якщо початкове сальдо містить суттєве викривлення або є серйозні порушення при застосуванні облікової політики.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, на підставі вищезазначеного, наголошуємо на важливості застосування у процесі проведення аудиту фінансової звітності однієї із важливих процедури по суті, процедури зовнішнього підтвердження. Для обґрунтування атрибутивних ознаки здійснення альтернативних процедур аудитор повинен оцінити об'єднані докази, надані підтвердженнями та альтернативними процедурами, щоб визначити, чи були отримані достатні докази щодо всіх застосовних передумов фінансової звітності. При проведенні такої оцінки аудитор повинен враховувати (а) надійність підтверджень та альтернативних процедур; (б) характер будь-яких винятків, включаючи кількісні та якісні наслідки цих винятків; (в) докази, надані іншими процедурами; та (г) чи необхідні додаткові докази. Якщо комбінованих доказів, наданих підтвердженнями, альтернативними процедурами та іншими процедурами, недостатньо, аудитор повинен

попросити додаткові підтвердження або розширити інші тести, такі як детальні тести або аналітичні процедури по суті.

### Література:

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2016—2017. — Міжнародна Федерація Бухгалтерів, Аудиторська Палата України. URL: [http://www.apu.com.ua/files/temp/Audit\\_2018\\_1.pdf](http://www.apu.com.ua/files/temp/Audit_2018_1.pdf) (дата звернення: 08.07.2024)

2. Царенко О.В. Щільність взаємозв'язків між стандартами аудиту для адаптивного реагування до оцінених ризиків суттєвих викривлень внаслідок шахрайства. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 15.12.2023).

3. Редько О.Ю. Методологія та організація професійного аудиту в Україні. Стан та перспективи розвитку: дис....д-ра. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2009. 453 с.

4. Проскуріна Н.М. Розвиток процедур аудиту: теорія та методологія. К.: Центр учбової літератури, 2012. 79 с.

5. Царенко О.В., Кармазін В.А. Об'єкти локалізації зусиль під час розробки та виконання аудиторських процедур як основа послідовних дій аудитора для запобігання ризику шахрайства. Ефективна економіка. 2022. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 11.03.2024).

6. Рудницький В.С. Методологія і організація аудиту. Тернопіль: Економічна думка. 2013. 192 с.

### References:

1. International Federation of Accountants, Audit Chamber of Ukraine (2016—2017), "International standards on quality control, auditing, review, other assurance, and related services", available at: [http://www.apu.com.ua/files/temp/Audit\\_2018\\_1.pdf](http://www.apu.com.ua/files/temp/Audit_2018_1.pdf) (accessed 08 July 2024).

2. Tsarenko, O.V.(2023), "Density of relationships between auditing standards for an adaptive response to the assessed risks of material mistakes due to fraud", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 15 Desember 2023).

3. Red'ko, O.Yu. (2009), "Methodology and organization of professional audit in Ukraine. State and Prospects of Development", Abstract of Doctor of Economic Sciences dissertation, Accounting, analysis and audit (by type of economic activity), State Academy of Statistics, Accounting and Audit, Kyiv, Ukraine

4. Proskurina N.M., (2012), *Rozvytok protsedur audytu: teoriia ta metodolohiia* [Development of audit procedures: theory and methodology], Kiev, Ukraine.

5. Tsarenko, O.V. and Karmazin, V.A. (2022), "Objects of localization of efforts during the development and execution of audit procedures as a basis for consistent actions of the auditor to prevent the risk of fraud", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 11 march 2024).

6. Rudnytskyi, V.S. (2013) *Metodolohiia i orhanizatsiia audytu* [Methodology and organization of audit], *Ekonomiczna dumka*, Ternopil, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 07.08.2024 р.*



М. М. Тимошенко,  
д. е. н., професор кафедри економіки НУБіП, директор,  
Житомирський агротехнічний фаховий коледж  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5056-8200>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.31

# ЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

М. Tymoshenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics of NUBiP,  
Director, Zhytomyr Agricultural Technical College Zhytomyr Agricultural Technical College

## ECONOMIC STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS

**У статті розглянуто особливості забезпечення сталого розвитку сільських територій як ключового напрямку забезпечення економічної стабільності та соціального добробуту України. Визначено, що в умовах війни та дестабілізації економіки надзвичайно важливо розробити ефективні економічні стратегії, які б сприяли сталому розвитку сільських регіонів. Досліджено економічні стратегії, які можуть бути застосовані для стимулювання сталого розвитку сільських територій України. Проаналізовано основні економічні механізми забезпечення сталого розвитку, включаючи цільову підтримку агропромислового комплексу, розвиток зеленої економіки та впровадження інноваційних технологій. Доведено важливість розвитку малого та середнього бізнесу для зміцнення економічної бази сільських громад. Визначено вплив державної політики та міжнародної співпраці на реалізацію зазначених стратегій. Запропоновано підходи щодо оптимізації економічних стратегій з метою досягнення сталого розвитку та забезпечення високого рівня якості життя на сільських територіях.**

**The purpose of the article is to study economic strategies aimed at the sustainable development of rural areas of Ukraine in order to determine effective economic mechanisms for their implementation. The urgency of stimulating the sustainable development of rural areas is determined by the need to ensure economic stability, improve the quality of life of the population, and preserve natural resources in modern conditions. Given the challenges facing rural regions, the development and implementation of effective economic strategies is of particular importance. Rural areas, which are an important component of the national economy, require a special approach to ensure their sustainable development. The research methodology includes a comprehensive analysis of existing economic strategies and approaches used for the sustainable development of rural areas. The methods of comparative analysis, systemic approach and the method of logical generalization were used to evaluate the effectiveness of various economic mechanisms. The study is also based on the analysis of statistical data and expert assessments regarding the implementation of economic strategies in different regions of Ukraine. The results of the study showed that the most effective strategies for the sustainable development of rural areas are the support of the agro-industrial complex, the development of the green economy, the introduction of innovative technologies and the stimulation of small and medium-sized businesses. It has been proven that an important component is also the development of infrastructure and raising the level of education and qualification of the population. It was determined that the state policy aimed at supporting rural areas and international cooperation play a significant role in the implementation of these strategies. The practical value of the article lies in the formulation of recommendations for the development and implementation of effective economic strategies that will contribute to the sustainable development**

**of rural areas. The proposed strategies can be used by state administration bodies, local communities and enterprises to optimize economic development, increase competitiveness and ensure a high quality of life in rural areas.**

*Ключові слова: сталий розвиток, сільські території, державне регулювання, цільові державні програми, стратегії розвитку.*

*Key words: sustainable development, rural areas, state regulation, targeted state programs, development strategies.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективний економічний розвиток сільських територій України виступає однією з ключових проблем сучасної економічної політики, оскільки саме ці регіони забезпечують значну частину національного продовольчого балансу, а також виступають важливим чинником соціальної стабільності та збереження культурної спадщини держави. Проте, в умовах військового стану сільські території стикаються з численними викликами, які перешкоджають їхньому сталому розвитку. Серед них виділяються такі проблеми, як зниження рівня інвестиційної привабливості, недостатня розвиненість інфраструктури, відтік працездатного населення, загальне зменшення чисельності сільського населення тощо. Крім того, низький рівень доходів мешканців сільських територій, обмежений їх доступ до якісної освіти та медичних послуг також негативно впливають на розвиток цих регіонів.

Сучасні економічні стратегії, орієнтовані на вирішення зазначених проблем, повинні бути адаптовані до специфічних умов сільських територій України. При цьому важливою складовою успішного сталого розвитку є впровадження інноваційних технологій у сільське господарство, а також розвиток альтернативних видів господарської діяльності, таких як зелений туризм та біоенергетика, що потребує активного стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу з боку держави.

Ключовим аспектом формування ефективних стратегій розвитку є також вдосконалення державної політики та нормативно-правової бази, що регулює розвиток сільських територій. Це передбачає наявність не лише прямих економічних стимулів, але й формування сприятливого інституційного середовища для залучення інвестицій та вдосконалення регуляторної політики. Важливою умовою при цьому є розвиток державно-приватного партнерства, що сприятиме більш ефективній реалізації економічних стратегій.

Таким чином, проблема сталого розвитку сільських територій України потребує комплексного підходу, що передбачає вирішення економічних, соціальних та екологічних аспектів їх функціонування. Відповідно, актуальність дослідження даної проблематики зумовлена необхідністю забезпечення високого рівня якості життя сільського населення та стабільного економічного розвитку села загалом.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Економічні стратегії сталого розвитку сільських територій є предметом численних досліджень як в Україні, так і за кордоном. Основні напрями цих досліджень включають аналіз ефективності агропромислового комплексу, вплив інноваційних технологій, розвиток малого та середнього бізнесу, а також ролі державної політики та міжнародної співпраці.

Зокрема, дослідження питань розвитку агросектору, розкриті у роботі Л. І. Галас, показують, що його розвиток є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку сільських регіонів. При цьому підкреслюється важливість модернізації даної галузі на засадах впровадження сучасних агротехнологій з метою підвищення рівня продуктивності праці, зниження витрат на виробництво та забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [2].

Інший важливий напрям досліджень даної проблематики стосується розвитку малого та середнього бізнесу на сільських територіях. При цьому Ф. А. Важинський відзначає, що малі та середні підприємства є важливими джерелами зайнятості та доходів для сільського населення. В дослідженні визначається, що вони сприяють диверсифікації економіки сільських регіонів, зменшуючи її традиційну залежність від сільського господарства. Автор також стверджує про необхідність підтримки малого бізнесу через цільові державні програми та фінансове стимулювання [1].

Необхідно відзначити також дослідження Н. М. Довганик, у якому розкривається значення такої складової сталого розвитку сільських територій як державна політика та її вплив на економічні процеси. При цьому автор акцентує увагу на необхідності вдосконалення законодавчої бази та формуванні сприятливого інституційного середовища для розвитку сільських регіонів. При цьому відзначається важливість спрощення процедур реєстрації бізнесу та стимулювання інвестицій у сільську інфраструктуру [3].

Крім того, Ю. О. Чалюк зазначає, що міжнародна співпраця також відіграє важливу роль у розвитку сільських територій. Зокрема, підкреслюється той факт, що участь у міжнародних програмах та проектах дозволяє залучати додаткові інвестиційні ресурси та впроваджувати передові технології в сільських регіонах. Автор стверджує, що такий підхід сприяє підвищенню ефективності економічних стратегій та забезпечує стійкий розвиток сільських регіонів [4; 5].

Таким чином, бачимо, що наявні наукові напрацювання визначають важливість комплексного підходу до розробки економічних стратегій сталого розвитку сільських територій. При цьому існує об'єктивна потреба поглиблення досліджень даної проблематики для оптимізації підходів щодо забезпечення сталого розвитку сільських територій України.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження економічних стратегій, спрямованих на сталий розвиток сільських територій України для визначення ефективних економічних механізмів їх реалізації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сталий розвиток сільських територій України є одним із ключових завдань сучасної економічної політики, що визначається необхідністю забезпечення розвитку національної економіки. При цьому економічні стратегії сталого розвитку сільських регіонів повинні враховувати багатогранність проблем та викликів, з якими стикаються ці території.

Однією з головних складових сталого розвитку є агропромисловий комплекс, який забезпечує значну частину економічного потенціалу сільських територій. Економічна нестабільність, пов'язана з війною, а також зростаюча конкуренція на міжнародних ринках вимагають впровадження інноваційних технологій у сільське господарство для забезпечення вищого рівня його ефективності. Практика розвинутих країн свідчить, що модернізація агропромислового комплексу, включаючи застосування сучасних агротехнологій, дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та підвищити якість продукції. Відповідно, це сприяє не лише економічному зростанню, а й екологічній стійкості аграрного виробництва, зменшуючи його негативний вплив на навколишнє середовище [6].

Важливою складовою економічної стратегії сталого розвитку сільських територій виступає також ефективний розвиток малого та середнього бізнесу. Це обумовлюється тим фактом, що малі та середні підприємства сприяють диверсифікації економіки сільських регіонів, зменшуючи їх функціональну залежність від сільського господарства. Зокрема, в Україні розвиток сфери послуг та роздрібної торгівлі на селі уже забезпечує додаткові робочі місця та сприяє підвищенню рівня доходів населення. Тому подальше розширення видів господарської діяльності на селі здатне забезпечити ефективне стимулювання місцевої економіки. Разом з тим, для успішного розвитку малого та середнього бізнесу необхідно сформувати сприятливі умови господарювання, що передбачає забезпечення доступ до кредитних ресурсів, державну підтримку підприємства тощо. При цьому досвід попередніх років показують, що саме цільові державні програми фінансового стимулювання є найбільш ефективними інструментами для підтримки малого бізнесу на селі.

Таким чином, приходимо до висновку, що державна політика відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. При цьому основою такої підтримки є заходи, що реалізуються на макrorівні і передбачають вдосконалення законодавчої бази та формування сприятливого інституційного середовища для успішної реалізації економічних стратегій розвитку. В практичному аспекті державна підтримка повинна включати в себе субсидії, пільгові кредити і податкові пільги для сільського бізнесу, а також інші форми стимулювання економічної активності на сільських територіях. Важливою складовою при цьому є необхідність розвитку інфраструктури, що сприяє формуванню сприятливих умов для проживання та роботи в сільських регіонах, підвищуючи їхню привабливість та конкурентоспроможність. Зазначимо, що інструментарій реалізації проєктів інфраструктурного розвитку уже діє в Україні після завершення реформи бюджетної децентралізації, коли територіальні громади одержали можливість фінансувати проєкти розвитку інфраструктури за рахунок коштів, що надійшли у їх розпорядження при перерозподілі бюджетних надходжень.

Зазначимо також, що важливою складовою проєктів розвитку сільських територій в даний час виступає соціаль-

на складова. Це пов'язано з тим, що саме підвищення рівня життя населення, забезпечення його доступу до якісної освіти, медичних послуг та соціального захисту є необхідними умовами для успішної реалізації економічних стратегій, оскільки саме вони і є ключовими цілями сталого розвитку згідно ПРООН. Дослідження експертів ООН показують, що соціальна стабільність сприяє економічному зростанню та сталому розвитку, оскільки забезпечує високу мотивацію та залучення населення до економічної діяльності [7].

Зрештою, в сучасних умовах важливого значення набуває екологічна складова сталого розвитку. Впровадження екологічно чистих технологій, збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище є важливими умовами для забезпечення соціально-економічного розвитку сільських територій. Як свідчить світова практика, раціональне використання водних та земельних ресурсів, мають значний позитивний вплив на сталий розвиток. В Україні при цьому особливого значення набуває зелена енергетика, що в умовах війни, коли російські агресори цілеспрямовано нищать генеруючі потужності, набуває надзвичайної актуальності.

Таким чином, виходячи із зазначених проблем та завдань сталого розвитку можна сформувати ряд основних стратегій розвитку сільських територій, включаючи інструментарій їх реалізації, які можуть забезпечити прискорення соціально-економічного розвитку села в Україні. До числа таких стратегій на нашу думку варто віднести наступні:

1. Стратегія поглибленої модернізації агропромислового комплексу. Метою такої стратегії є забезпечення підвищення продуктивності та екологічної стійкості сільського господарства. Ключовими інструментами реалізації даної стратегії є:

- впровадження сучасних агротехнологій, що передбачає формування бюджету державних субсидій на придбання сучасної сільськогосподарської техніки; формування та реалізація спеціалізованих навчальних програм для фермерів щодо використання новітніх технологій в агро-секторі; збільшення приватних інвестицій та державного фінансування в спеціалізовані аграрні науково-дослідницькі установи для розробки інноваційних агротехнологій;

- розвиток екологічно чистого виробництва, для чого необхідно забезпечити: фінансову підтримку органічного землеробства; запровадити сертифікацію екологічно чистої продукції згідно з нормами ЄС; сформувати програми навчання аграріїв щодо методів органічного землеробства;

- оптимізація використання природних ресурсів, для чого необхідно запровадити державне регулювання управління водними ресурсами, включаючи системи зрошення; забезпечити інтеграцію інформаційних технологій для моніторингу стану ґрунтів та врожайності в господарську діяльність аграрних підприємств; стимулювати сільськогосподарських товаровиробників до впровадження технологій, що сприяють зниженню ерозії ґрунтів та збереженню біорізноманіття.

2. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу на сільських територіях. Метою такої стратегії є диверсифікація сільської економіки та підвищення рівня зайнятості. Інструментарієм реалізації даної стратегії є:

- фінансова підтримка підприємництва, що реалізується через пільгові кредити та субсидії для малого та середнього бізнесу; формування місцевих фондів підтримки підприємництва; розширення цільових програм держав-

ного гарантування кредитів для малих підприємств, що функціонують у сільській місцевості;

— сприяння розвитку бізнес-інфраструктури на сільських територіях, що передбачає створення бізнес-інкубаторів та технопарків; забезпечення широкого доступу до сучасних комунікаційних технологій; стимулювання створення кооперативів та об'єднань сільських підприємств для підвищення їх фінансової стійкості;

— розвиток освітніх та консультаційних програм для сільських підприємств, що включає спеціалізовані курси з основ підприємництва та бізнес-управління для мешканців сільських регіонів; створення консультаційних центрів для надання підтримки малим підприємствам; підтримка програм стажування та обміну досвідом з успішними підприємцями, в тому числі — в рамках ПРООН.

3. Стратегія розвитку зеленої енергетики. Метою даної стратегії є скорочення залежності від викопних видів палива, формування внутрішніх джерел енергопостачання для села, а також покращення екологічної ситуації. Інструментами реалізації цієї стратегії є:

— підтримка проектів з відновлюваної енергетики, для чого варто скористатися програмами державних субсидій та грантів на встановлення сонячних панелей, вітрових турбін та біогазових установок, які реалізуються в рамках енергонезалежності під час війни; продовжити практику підтримки державою пільгових тарифів на електроенергію, що виробляється з відновлюваних джерел; забезпечити спрощення регуляторних процедур для запуску проектів з відновлюваної енергетики;

— інформаційна підтримка та освіта, котра передбачає популяризацію відновлюваної енергетики серед сільського населення; формування навчальних програм та семінари з питань зеленої енергетики для фермерів та сільських підприємств; поширення публікацій та інформаційних ресурсів з технічними та економічними аспектами встановлення відновлюваних джерел енергії;

— інфраструктурний розвиток, для чого необхідно забезпечити інвестиції у розвиток мереж для передачі електроенергії з відновлюваних джерел на рівня державно-приватного партнерства; сприяти формуванню логістичних центрів для підтримки інфраструктури відновлюваної енергетики; забезпечити розробку та впровадження програм з енергозбереження та підвищення енергоефективності у сільських будівлях та підприємствах.

Загалом зазначені стратегії, за умови їх комплексної реалізації, здатні забезпечити формування умов для підвищення ефективності сталого розвитку сільських територій України. Основними перевагами даних стратегій на нашу думку є їх функціональна спрямованість на забезпечення економічної стабільності на селі, підвищенню рівня життя сільського населення, а також орієнтованість на збереження навколишнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, приходимо до висновку, щодо необхідності забезпечення комплексного підходу до розробки та реалізації економічних стратегій сталого розвитку сільських територій України. Важливою умовою при цьому є інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів, що дозволить забезпечити стійкий розвиток та підвищити якість життя населення сільських регіонів. Впровадження інноваційних технологій, підтримка малого та середнього бізнесу, вдосконалення державної політики та міжнародна співпраця є ключовими чинниками успішної та ефективної реалізації економічних стратегій розвитку.

Реалізація запропонованих стратегій сталого розвитку сільських територій України сприятиме підвищенню їхньої економічної стабільності, соціальної рівноваги та екологічної стійкості. При цьому модернізація агропромислового комплексу через впровадження інноваційних технологій та підтримку органічного землеробства підвищить продуктивність і екологічну безпеку. Забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу сприятиме багатофункціональній диверсифікації економіки та зростання зайнятості на селі, створюючи нові можливості для місцевих громад. Крім того, підтримка зеленої енергетики, що в даний час є об'єктивною потребою національної економіки, здатна сприяти не лише покращенню екологічної ситуації, але й необхідна для енергетичної незалежності сільських територій в умовах війни. Тому комплексний підхід до впровадження даних стратегій на нашу думку сприятиме всебічному сталому розвитку сільських територій та підвищенню рівня якості життя населення.

## Література

1. Вазинський Ф. А., Колодійчук А. В. Особливості розвитку підприємництва на сільських територіях. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (7). С. 120—124.
2. Галас Л. І., Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Особливості експортної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. Економічний форум. 2021. № 2. С. 74—79.
3. Довганик Н. М., Чалюк Ю. О. Типологізація реформ місцевого самоврядування. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 42—47.
4. Чалюк Ю. О. Індексна оцінка соціально-економічної динаміки. Підприємництво та інновації. 2023. № 29. С. 45—52.
5. Чалюк, Ю. О. Стратегія соціально-економічного прориву КНР. Китаєзнавчі дослідження. 2021. № 3. С. 127—140.
6. Kaletnik G., Lutkovska S. Innovative Environmental Strategy Sustainable Development. European Journal of Sustainable Development. 2020. № 9(2). P. 89-98.
7. United Nations Development Programme: web-site. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення 01.06.2024).

## References:

1. Vazhynskyi, F. A., & Kolodiichuk, A. V. (2011), "Peculiarities of entrepreneurship development in rural areas", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 21 (7), pp. 120—124.
2. Halas, L. I., Dzhiamulych, M. I., & Shmatkovska T. O. (2021), "Peculiarities of export activity of agricultural enterprises in Ukraine", *Economichnyi Forum*, vol. 2, pp. 74—79.
3. Dovhanyk, N. M., & Chaliuk, Yu. O. (2020), "Typology of local self-government reforms", *Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), part 4, pp. 42—47.
4. Chaliuk, Yu. O. (2023), "Index assessment of socio-economic dynamics", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 29, pp. 45—52.
5. Chaliuk, Yu. O. (2021), "Strategy of social and economic breakthrough of China", *Kytaieznachchi doslidzhennia*, vol. 3, pp. 127—140.
6. Kaletnik, G., & Lutkovska, S. (2020), "Innovative Environmental Strategy Sustainable Development", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 9 (2), pp. 89—98.
7. United Nations Development Programme (2024), Available at: <https://www.undp.org> (accessed 01 June 2024). *Стаття надійшла до редакції 01.08.2024 р.*

УДК 657.6

О. В. Царенко,  
д. е. н., професор,  
Голова комітету з контролю якості аудиторських послуг,  
Аудиторська палата України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7594-4135>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.35

## МЕТОДИЧНО-ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ПОДАЛЬШИХ АУДИТОРСЬКИХ ПРОЦЕДУР ЩОДО НАЯВНОСТІ ТА СТАНУ ЗАПАСІВ ТА ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

O. Tsarenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Chairman of the Audit Quality Control Committee,  
Audit Chamber of Ukraine

### METHODOLOGICAL-EXAMPLE TOOLKIT FOR THE REGULATION OF FURTHER AUDIT PROCEDURES REGARDING THE AVAILABILITY AND STATE OF INVENTORIES AND FIXED ASSETS

*У статті запропонований оригінальний підхід, що розкриває алгоритмічну послідовність дій суб'єкта аудиторської діяльності щодо отримання доказів відносно наявності та стану запасів та існування основних засобів, імплементація яких у практичному аспекті забезпечує збалансованість між визначеними цілями, характером аудиторської процедури, адекватністю типів аудиторських процедур як основи формування обґрунтованих висновків щодо відсутності суттєвих викривлень у облікових записах запасів та основних засобів. Акцентовано увагу, що інвентаризація запасів та основних засобів може проводитися на дату або дати, що відрізняються від дати фінансової звітності, що передбачає необхідність виконання аудиторських процедур спостереження за процедурами тестування відсікання ("cut-off") основних засобів та запасів. Наголошено на особливості застосування аудиторських процедур "відкату" та "відкату вперед", які виконуються на проміжну дату щодо наявності та стану запасів, у разі неможливості присутності аудитори під час проведення інвентаризації. Розкрито змістовне навантаження "альтернативної процедури" та наведені певні властивості при застосуванні альтернативних процедур для тверджень існування основних засобів та наявності запасів.*

*The article proposes an original approach that reveals the algorithmic sequence of actions of the subject of audit activity to obtain evidence regarding the availability and condition of stocks and the existence of fixed assets, the implementation of which in a practical aspect ensures a balance between the defined goals, the nature of the audit procedure, the adequacy of the types of audit procedures as a basis formation of reasonable conclusions regarding the absence of significant distortions in the accounts of stocks and fixed assets. It has been found that the auditor's understanding of the entity and its environment, as well as the applicable financial reporting framework, helps the auditor understand events and conditions relevant to the client and determine how inherent risk factors affect the susceptibility of assertions about inventories and fixed assets to distortions in the preparation of financial statements.*

*Relevant issues of the inventory of stocks and fixed assets are determined, which will help the auditor in documentation, taking into account both the results of the auditor's participation in the inventory of stocks and fixed assets, provided that they are material for users of financial statements, and the results of monitoring the performance of the calculation procedures established management staff. The latter create the basis for a consistent approach in terms of the implementation of procedures for controlling the movement of stocks before, during or after the count, which makes it possible to obtain audit evidence about the adequate development and implementation of instructions and counting procedures established by management personnel.*

**Attention is drawn to the fact that regardless of whether management personnel determine the amount of inventory as a result of an annual inventory or maintain a system of permanent inventory accounting, the inventory of inventory may be conducted on a date or dates that differ from the date of financial statements.**

**The need to perform audit follow-up procedures to respond to the risk of material misstatement at the level of assertions regarding the availability and condition of inventories and the existence of fixed assets is revealed. Approaches to performing the cut-off testing procedure of fixed assets and stocks based on the auditor's professional judgment are proposed.**

**Emphasis is placed on the specifics of applying audit procedures that are performed on an interim date regarding the availability and condition of stocks, in case the auditor is unable to be present during the inventory due to unforeseen circumstances, taking into account such instructions as: use of audit evidence obtained during the interim period; performing additional audit procedures on a later date (for example, the final reporting date), if audit procedures on an intermediate date have been performed; and performing substantive analytical procedures with respect to the period from the interim date to the end of the period. The content load of the "alternative procedure" is revealed and certain properties are given when applying alternative procedures to obtain acceptable audit evidence in sufficient volume regarding the assertions of the existence of fixed assets and the availability of stocks.**

*Ключові слова: стандарти аудиту, інвентаризація, аудиторські процедури, докази, альтернативні процедури, тестування, відсікання, основні засоби, запаси, проміжна дата, думка.*

*Key words: auditing standards, inventory, audit procedures, evidence, alternative procedures, testing, cut-off, fixed assets, inventories, interim date, opinion.*

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

При визначенні й формулюванні ключових проблем у нестійких умовах економічної та військової політики держави у контексті формування загальної концепції системи управління якістю в аудиті доцільно розглядати самоорганізацію незалежного аудиту як процес досягнення динамічної рівноваги між системою та її оточенням. Оскільки, наразі, частота та різноманітність шахрайства, зростає в усьому світі, впливаючи як на аудиторів, так й на корпоративну сферу, а спосіб взаємодії аудиторів та суб'єктів господарювання, ведення бізнесу та підтримки організаційних операцій змінюється — частково через пандемію та війну, прискорене впровадження технологій і віддалену та гібридну роботу, — всі ці зміни створюють нові можливості для незаконного привласнення активів та шахрайства у фінансовій звітності. Зазначене стає, під час військової агресії, яка має місце в державі, визначальним чинником зростання суспільного запиту в достовірній фінансовій звітності, впевненість в якій забезпечується проведенням якісного аудиту фінансової звітності, у тому числі через отримання доказів щодо наявності та стану запасів та основних засобів коли ці статті фінансової звітності є суттєвими для фінансової звітності, а отже й важливими для прийняття рішень користувачами фінансової звітності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні, методологічні та організаційні засади аудиту оборотних активів знайшли своє відображення в наукових працях вітчизняних учених:

О.Ю. Редько, Н.М. Проскуріної, О.В. Харламової, Н.В. Кармазіної, В.С. Рудницького та ін. Віддаючи належне значення науковим доробкам науковців, доцільно зазначити, що недостатньо вивченими залишаються проблеми взаємозв'язку подальших аудиторських процедур з оцінкою ризиків, та з твердженнями щодо наявності запасів та існування основних засобів під час аудиту фінансової звітності. Саме це створює в умовах невизначеності та ризиків об'єктивну необхідність поглиблення наукових досліджень з акцентом на прикладний інструментарій структурної побудови аудиторських процедур під час аудиту таких суттєвих статей для фінансової звітності, як запаси та основні засоби.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування методично-прикладного інструментарію із чітким виокремленням алгоритмічної послідовності виконання подальших аудиторських процедур, імплементація яких у практичному аспекті дасть змогу отримати прийнятні аудиторські докази у достатньому обсязі як основи формування обґрунтованих висновків щодо відсутності суттєвих викривлень на рівні тверджень щодо наявності та стану запасів та існування основних засобів під час аудиту фінансової звітності.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Для регламентування виконання подальших аудиторських процедур, що стосуються наявності та стану запасів та основних засобів доцільно звернутися до вимог відносно отримання аудитором прийнятних аудиторських доказів у достатньому обсязі з акцентом на урахування цілей аудитора, що визначені у Міжнародному стандарті аудиту 501 "Аудиторські докази — особ-

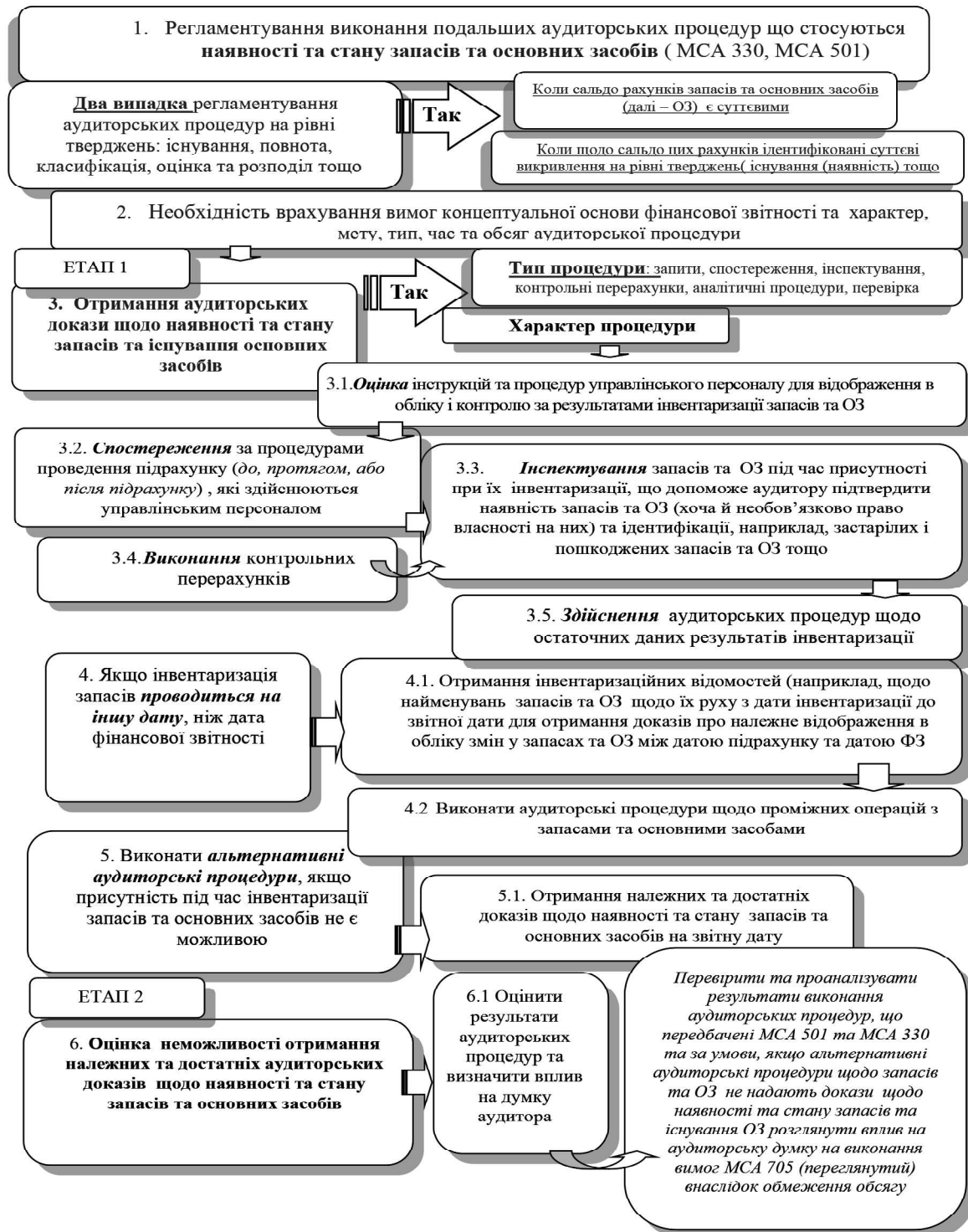


**Рис. 1. Методичні підходи до визначення послідовності дій аудитора щодо отримання аудиторських доказів наявності та стану запасів та основних засобів (власна пропозиція)**

ліві положення щодо відібраних елементів" (далі — МСА 501).

Попередньо, слід зважати на те, що, з огляду на вимоги МСА 330 "Дії аудитора у відповідь на оцінені ризики" (далі — МСА 330), аудиторські докази для отримання обґрунтованих висновків, на яких ґрунтуватиметься думка аудитора, отримують за рахунок виконання: (а) процедур оцінки ризиків; та (б) подальших аудиторських процедур, що включають: (і) тести заходів контролю, якщо це вимагається МСА або

якщо аудитор вирішив провести їх; та (ii) процедури по суті включно з тестами деталей та аналітичними процедурами по суті [1]. Окрім цього, відповідно до вимог МСА 330 незалежно від оцінених ризиків суттєвого викривлення аудитор повинен розробити й виконати процедури по суті для кожного суттєвого класу операцій, залишку рахунку та розкриття інформації, тому, щодо таких тверджень, як існування та стан основних засобів аудитору буде доречно, серед іншого, застосовувати пояснювальні параграфи для



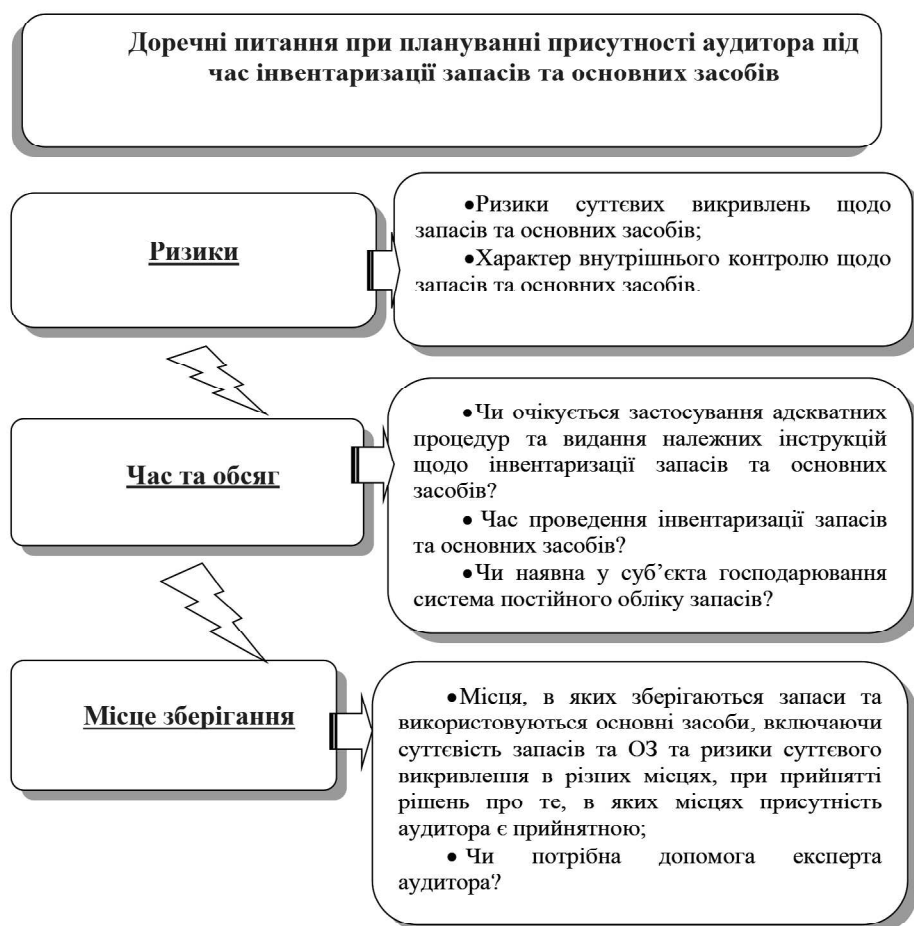


**Рис. 2. Визначення питань, які є доречними при плануванні присутності аудитора під час інвентаризації запасів та основних засобів**

Джерело: сформовано на основі [4].

виконання аудиторських процедур, що містяться у МСА 501.

Отже, вимоги МСА 501 та МСА 330 регламентують виконання подальших аудиторських процедур, що стосуються наявності та стану запасів та основних засобів, коли сальдо цих рахунків є суттєвими та /або щодо сальдо цих рахунків ідентифіковані суттєві викривлення на рівні тверджень, зокрема таких як, існування (наявності).

З огляду на це, вважаємо, що аудитору необхідно враховувати вимоги концептуальної основи фінансової звітності та пам'ятати про характер, мету, тип, час та обсяг аудиторської процедури, яка б обґрунтовувала висновок аудитора за обставин завдання з аудиту фінансової звітності. Зважаючи на приведені вище, признаємо, що характер аудиторської процедури стосується її мети (тобто чи виконується тест заходів контролю або процедура по суті) та типу (тобто чи це: інспектування, спостереження, запит, підтвердження, перерахунок, повторне виконання або аналітична процедура) [1]. Тож, у першу чергу, реалізуючи принципи системного підходу, слід передбачити, що характер аудиторської процедури є найважливішим при здійсненні дій у відповідь на оцінені ризики. Нагальним є час аудиторської процедури в залежності від того, коли її виконують, або період чи дату, до яких належать аудиторські докази. Звідси, визначальною дією аудитора у відповідь на оцінені ри-

зики на рівні тверджень запасів та основних засобів є обсяг аудиторської процедури, що означає кількість процедур, які слід виконати, наприклад обсяг вибірки або кількість спостережень заходів контролю.

У цій відповідності, маємо розуміти, що надзвичайно важливою для отримання доказів щодо запасів та основних засобів під час аудиту фінансової звітності є розробка і виконання подальших аудиторських процедур, характер, час та обсяг яких ґрунтується на оцінці ризиків суттєвого викривлення на рівні тверджень і які розроблені у відповідь на оцінені ризики, що передбачає чіткий зв'язок між подальшими аудиторськими процедурами та оцінкою ризиків [2].

Запропонований оригінальний підхід, що розкриває алгоритмічну послідовність дій САД щодо отримання доказів відносно наявності та стану запасів та існування основних засобів й характеризує забезпечення збалансованості між визначеними цілями, характером аудиторської процедури, адекватністю типів аудиторських процедур з огляду на дот-

римання суб'єктом господарювання вимог концептуальної основи фінансового звітування щодо розкриття цих статей у фінансовій звітності (рис. 1).

Саме цей методично-прикладний інструментарій надасть аудиторам змогу отримати прийнятні аудиторські докази у достатньому обсязі як основи формування обґрунтованих висновків щодо відсутності суттєвих викривлень на рівні тверджень щодо наявності та стану запасів та існування основних засобів під час аудиту фінансової звітності

Зазначимо, що на тлі несформованого в Україні "інформаційного імунітету", існуючі негативні чинники й військово-економічна агресія РФ у площині зростання суспільного запиту в достовірній фінансовій звітності нарощують масштаби "непрозорих" загроз, зокрема, щодо збільшення ризиків маніпулювання (фальсифікації) фінансової звітності [3]. Це також стосується й випадків щодо незаконного привласнення активів, що може здійснюватися різними способами, включаючи: привласнення надходжень; викрадення матеріальних активів або інтелектуальної власності; використання активів суб'єкта господарювання для особистих цілей (наприклад, використання активів суб'єкта господарювання як застави для забезпечення власної позики чи позики пов'язаній стороні) тощо.

З огляду на вищезазначене, та враховуючі послідовність дій аудитора щодо отримання аудиторських

доказів наявності та стану запасів та основних засобів, що узагальнені на рисунку 1, розглянемо далі додаткові питання, що є важливими для належного дотримання вимог МСА та ті позиції, на що потрібно аудитору звернути увагу на цьому етапі аудиту.

Слід зазначити, що при плануванні аудиторських процедур, що стосуються присутності аудитора під час інвентаризації запасів та основних засобів, які можуть слугувати як тестами заходів контролю, так й процедурами по суті (залежно від оцінки ризику суттєвого викривлення на рівні тверджень, запланованого підходу і спеціальних виконаних процедур), аудитор повинен вивчити доречні питання інвентаризації запасів та основних засобів, які допоможуть аудитору у документуванні, з урахуванням як результатів участі аудитора у інвентаризації запасів

та основних засобів, за умови, якщо вони є суттєвими для користувачів фінансової звітності, так й результатів спостереження за виконанням процедур підрахунку, встановлених управлінським персоналом (рис. 2).

Окрім цього, аудитору слід оцінити наявні інструкції та встановлені та запроваджені процедури управлінського персоналу, для відображення в обліку та контролю за проведенням інвентаризації запасів (у т.ч. незавершеного виробництва (далі — НВ), готової продукції, товарів) [4].

У цій відповідності, щодо запасів, аудитор може врахувати питання, зображені на рис.3, які є доречними при оцінці інструкцій та процедур управлінського персоналу для відображення в обліку та контролю за проведенням інвентаризації запасів, включаючи наступну їх спрямованість.

Доречні питання (можливо аналогічні), аудитор повинен дослідити й щодо наявних інструкцій та процедур управлінського персоналу для відображення в обліку та контролю за проведенням інвентаризації основних засобів. В цьому випадку, аудитор повинен додатково до записів контрольних перерахунків аудитора, отримати копії заповнених інвентаризаційних відомостей управлінського персоналу.

З практичних міркувань інвентаризація запасів може проводитися на дату або дати, що відрізняються від дати фінансової звітності. Це може бути зроблено незалежно від того, чи визначає управлінський персонал



**Рис. 3. Визначення питань, які є доречними при плануванні присутності аудитора під час інвентаризації запасів та основних засобів**

Джерело: сформовано на основі [2].

кількість запасів у результаті щорічної інвентаризації, чи підтримує систему постійного обліку запасів.

Зауважимо, що суб'єкти господарювання можуть вести постійний облік запасів і перевіряти їх за допомогою регулярних підрахунків. У деяких суб'єктах господарювання, де облікові записи менш детальні, кількість запасів може бути визначена шляхом повного фізичного підрахунку (інвентаризації) на дату, близьку до кінця фінансового року. При цьому, у разі виявлення відмінностей між обліковими та фактичними даними у системі обліку запасів, які можуть вказувати на неефективність заходів контролю за змінами запасів, аудитору доцільно розглянути які дії у відповідь розробив управлінській персонал для усунення такого недоліку у системі внутрішнього контролю підприємства.

Аудитор, який відвідує підрахунок фізичних запасів для такого підприємства, повинен буде розглянути, чи ефективна перевірка запасів у цілому для підтвердження того, що ведуться точні записи про запаси [5]. У такому випадку аудитор оцінює ефективність заходів контролю за змінами в запасах, щоб визначити, чи підрахунок запасів на іншу дату підходить для цілей аудиту. Виконання аудиторських процедур спостереження за процедурами відсікання суб'єкта господарювання та тестування відсікання, яке виконує аудитор, буде найбільш доцільними за цих обставин.

Згадаємо, що тестування відсікання ("cut-off" — тестування) стосується визначення того, чи облікові

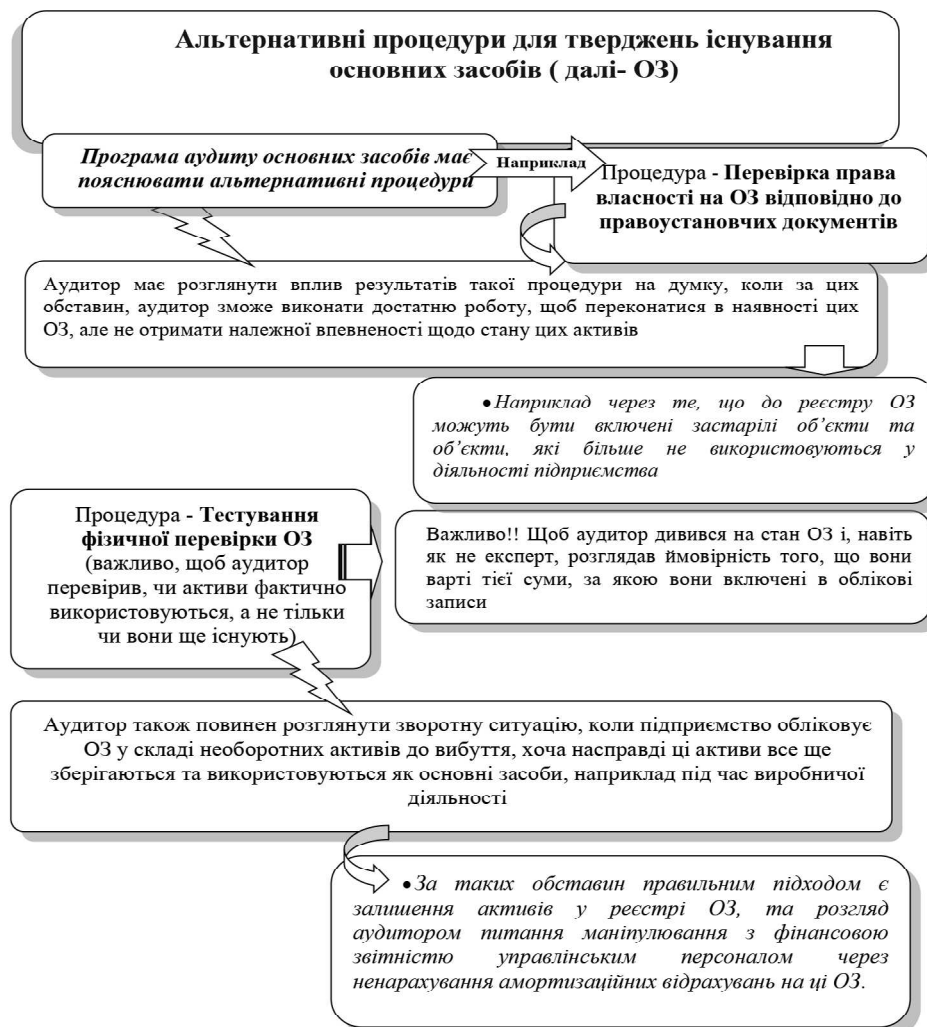


**Рис. 4. Особливості проведення альтернативних процедур для тверджень існування основних засобів (власна пропозиція)**

записи записані у відповідному звітному періоді. Нагадаємо, що мета цієї аудиторської процедури полягає в тому, щоб визначити, чи відноситься звітний прибуток/збиток підприємства до того самого звітного періоду.

Іншими словами, тестування на відсікання допомагає переконатися, що транзакції зареєстровано в правильному звітному періоді, а звітний прибуток/збиток за конкретний період стосується діяльності, яка здійснювалася в тому самому обліковому періоді. Наприклад, дохід за звітний рік містить лише операції, які призвели до продажу товарів протягом цього звітного року, при цьому усі ризики і винагороди, що пов'язані із проданими товарами передані покупцям в цьому ж звітному році. А отже, процедура відсікання запасів обернена до процедури відсікання продажів товарів та визнання доходів. Наприклад, якщо продажі не реєструються в правильному звітному періоді, це призводить до завищення сальдо товарів (запасів). З іншого боку, якщо в обліковому періоді фіксується перевищення продажів, це призводить до заниження сальдо запасів і відповідно викривлення фінансової звітності.

Виходячи з того, що якщо аудитор не може бути присутнім під час проведення інвентаризації через непередбачувані обставини, то аудитор повинен провести

або спостерігати за проведенням інвентаризації деяких запасів на альтернативну дату та виконати аудиторські процедури щодо проміжних операцій [1]. Зазначене стає, під час військової агресії, яка має місце в державі, визначальним чинником під час виконання або спостереження за проведенням інвентаризації деяких запасів та основних засобів на проміжну дату. При цьому, акцентується аудитором увага на розробці та виконанні аудиторських процедури по суті щодо проміжних операцій з акцентом на реалізацію додаткових аудиторських процедур на пізнішу дату (наприклад, кінцеву звітну дату). У цій відповідності, аудитор має також розглянути можливість виконання аналітичних процедур по суті стосовно періоду від проміжної дати до кінця періоду.

З огляду на поточні обставини, якщо інвентаризація запасів проводитиметься на дату, відмінну від дати фінансової звітності, деякі ключові наслідки та дії на ідентифіковані ризики суттєвого викривлення щодо сальдо рахунків та операцій із запасами

та основними засобами залежатимуть від унікальних фактів і обставин кожного аудиту, особливо якщо це стосується виконання аудиторських процедур, щодо наявності та стану запасів, що виконані на проміжну дату, так званих процедур "відкату" (аудиторська процедура перерахунку від дати проведення інвентаризації: або вперед до дати фінансової звітності, або назад до дати фінансової звітності).

Слід пояснити, якщо наприклад участь аудитора у перерахунку деяких запасів підприємства відбулася після звітної дати — то застосовується процедура "відкату", або при застосуванні процедури "відкату вперед", — коли аудитор прийняв участь у інвентаризації у період до дати фінансової звітності.

Аудитор повинен виконати процедури "відкату" та "відкату вперед" (в залежності від обставин) і розглянути, чи можуть ці процедури надати достатні належні аудиторські докази.

Якщо інвентаризація запасів проводитиметься на дату, відмінну від дати фінансової звітності, то інформація щодо руху запасів у проміжному періоді (тобто між датою інвентаризації або підрахунку та датою фінансової звітності) буде вирішальною. Що стосується виконання аудиторських процедур "відкату" або "відкату вперед", також важливо, щоб проміжний

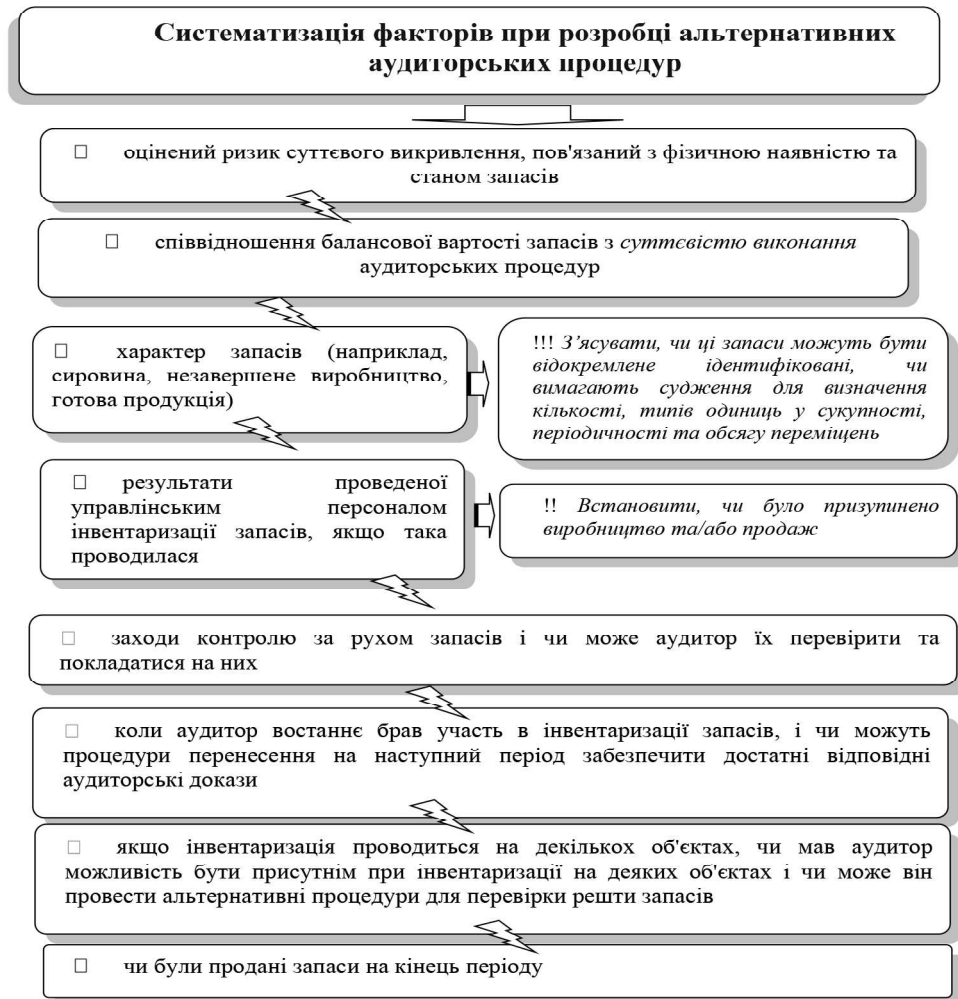


**Рис. 5. Систематизація ключових факторів при розробці альтернативних процедур при проведенні аудиту запасів (власна пропозиція)**

період був якомога коротшим. Як правило, зі збільшенням тривалості проміжного періоду, переконливість аудиторських доказів, наданих останньою інвентаризацією в поєднанні з процедурами повторного перерахунку, які передбачають наявність запасів на дату звітності, зменшується. Крім того, під час виконання процедур "відкату" або "відкату вперед" будуть потрібні докази щодо стану запасів на кінець року, а цей доказ, може бути скоріш за все отримано з більшою ймовірністю, якщо аудитор отримує докази, що запаси, які були на балансі на кінець звітного року, були реалізовані покупцям на ринкових умовах [3].

За обставин, коли проміжок часу між датою підрахунку запасів та кінцевою датою фінансової звітності є незначним, аудитор може задокументувати тестування продажів цих запасів та наступних покупок запасів, які, ймовірно, не є великими в цьому проміжному періоді. Такі ж "процедури відкату назад" аудитор може виконати щодо запасів на кінець звітного року, навіть якщо вони були підраховані після закінчення звітного року. Насправді це не така вже й рідкість для аудиторів, особливо в ситуаціях, коли, наприклад, вони залучаються для проведення аудиту після закінчення року, тому не могли бути залучені, коли на підприємстві відбувалась інвен-

таризація запасів перед складанням фінансової звітності.

Слід додати, що "відкат" бази даних інвентаризації встановлює очікувану кількість інвентаризації на кінцеву дату та може бути стартовим майданчиком для більш масштабних аудиторських процедур у разі виявлення ознак шахрайських дій із запасами відповідно до вимог МСА 240 "Відповідальність аудитора, що стосується шахрайства, при аудиті фінансової звітності" [3].

Відповідно до § 7 МСА 501 якщо присутність аудитора під час проведення інвентаризації не є можливою на практиці, аудитор повинен виконати альтернативні аудиторські процедури для отримання прийнятних аудиторських доказів у достатньому обсязі щодо наявності та стану запасів. Якщо це неможливо виконати, аудитор повинен модифікувати думку у звіті аудитора відповідно до МСА 705 (переглянутий) "Модифікації думки у звіті незалежного аудитора" (далі — МСА 705) [1].

Водночас з вищезазначеним, існує необхідність опрацювати питання, що стосуються змістовного навантаження "альтернативної процедури".

Зазначимо, що МСА не містить встановленого визначення "альтернативної процедури", проте, на практиці, альтернативні процедури розуміють як додаткові

аудиторські процедури, які використовуються, коли початковий набір запланованих та/або необхідних за вимогами МСА аудиторських процедур неможливо виконати або виявляється неефективним. Після виконання альтернативних процедур аудитор повинен визначити, чи було зібрано достатні додаткові аудиторські докази. Якщо ні, слід розглянути чи можливо виконати додаткові альтернативні процедури, якщо ні, аудитор розглядає вплив таких обмежень на аудиторську думку. Після завершення всіх аудиторських процедур, аудитор повинен задокументувати їх у робочих документах аудиту.

Результати дослідження дають змогу навести певні властивості при застосуванні альтернативних процедур для тверджень існування основних засобів (рис. 4).

Розглядаючи проведення альтернативних аудиторських процедур для отримання доказів наявності запасів слід звернути увагу на обставини, коли присутність під час підрахунку фізичних запасів неможлива. У цьому випадку, аудитор повинен теж виконати альтернативні процедури аудиту, щоб отримати достатні належні аудиторські докази щодо наявності та стану запасів.

Зокрема, виконуючі альтернативні аудиторські процедури, наприклад може організувати телефонну конференцію з матеріально-відповідальними особами або персоналом складського приміщення, щоб зрозуміти їхню політику контролю запасів, а також інші заходи внутрішнього контролю.

Окрім цього, при розробці альтернативних аудиторських процедур аудитор повинен враховувати численні фактори (рис. 5).

Зауважимо, що аудитор повинен повідомити управлінській персонал про можливі наслідки для аудиторського звіту у разі неможливості отримання належних та достатніх доказів щодо наявності та стану запасів на звітну дату.

Важливо підкреслити, що неспроможність аудитора виконати певну процедуру не є обмеженням обсягу аудиту, якщо аудитор може отримати достатні належні аудиторські докази шляхом виконання альтернативних процедур. Таким чином, якщо аудитор не зміг фізично бути присутнім на інвентаризації, але зміг отримати достатні належні аудиторські докази за допомогою альтернативних процедур, це не є обмеженням обсягу аудиту. Обмеженням обсягу аудиту наявне, коли: а). інвентаризація є суттєвою для фінансової звітності; та б). аудитор не в змозі отримати достатні та належні аудиторські докази щодо наявності та стану запасів та основних засобів, як за допомогою процедур, виконаних під час інвентаризації, так і за допомогою альтернативних процедур.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, на підставі вищезазначеного, за точних обставин, обумовлених запровадженням воєнним станом в Україні через вторгнення російської федерації, величезне значення має комунікація аудитора з керівництвом та особами, відповідальними за корпоративне управління. Зважаючи на те, що чітко та своєчасне по-

відомлення управлінського персоналу та тих осіб, кого наділено найвищими управлінськими повноваженнями про конкретні питання аудиту є невід'ємною частиною кожного аудиту, аудиторській компанії, якщо завдання вже прийнято, необхідно якомога ближче до початку аудиту визначитися з курсом дій для проведення інвентаризації. Враховуючи можливі практичні проблеми майбутньої участі аудитора під час інвентаризації, важливо, щоб управлінській персонал та аудитор якомога раніше обговорили суттєві питання аудиту та вжили відповідних заходів, у т.ч. що стосуються участі аудитора у інвентаризації запасів та основних засобів, за умови, якщо вони є суттєвими для користувачів фінансової звітності.

### Література:

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2016—2017. Міжнародна Федерація Бухгалтерів, Аудиторська Палата України. URL: [http://www.apu.com.ua/files/temp/Audit\\_2018\\_1.pdf](http://www.apu.com.ua/files/temp/Audit_2018_1.pdf) (дата звернення: 07.03.2024).
2. Проскуріна Н.М. Розвиток процедур аудиту: теорія та методологія. К.: Центр учбової літератури, 2012. 79 с.
3. Царенко О.В., Кармазін В.А. Об'єкти локалізації зусиль під час розробки та виконання аудиторських процедур як основа послідовних дій аудитора для запобігання ризику шахрайства. Ефективна економіка. 2022. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 25.02.2024).
4. Редько О. Процедури аудиту як основа професійної практики / О. Редько, К. Редько [Електронний ресурс]. URL: <http://liber.onu.edu.ua/opacunicode/index.php?url...source> (дата звернення: 25.01.2024).
5. Рудницький В.С. Методологія і організація аудиту. Тернопіль: Економічна думка. 2013. 192 с.

### References:

1. International Federation of Accountants, Audit Chamber of Ukraine (2018), "International standards on quality control, auditing, review, other assurance, and related services", available at: [http://www.apu.com.ua/files/temp/Audit\\_2018\\_1.pdf](http://www.apu.com.ua/files/temp/Audit_2018_1.pdf) (accessed 07 march 2024).
  2. Proskurina N.M., (2012), Rozvytok protsedur audytu: teoriia ta metodolohiia [Development of audit procedures: theory and methodology], Kiev, Ukraine.
  3. Tsarenko, O.V. and Karmazin, V.A. (2022), "Objects of localization of efforts during the development and execution of audit procedures as a basis for consistent actions of the auditor to prevent the risk of fraud", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 25 february 2024).
  4. Redko, O. and Redko, K. (2011), "Audit procedures as the basis for the professional practice", available at: <http://liber.onu.edu.ua/opacunicode/index.php?url...source...> (accessed 25 january 2024).
  5. Rudnytskyi, V.S. (2013) *Metodolohiia i orhanizatsiia audytu* [Methodology and organization of audit], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 07.08.2024 р.*

А. В. Шлапак,  
д. е. н., доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки,  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8697-7039>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.43

# ІСТОРИЧНІ ЗАСАДИ ЗАГОСТРЕННЯ ПРОБЛЕМИ НЕРІВНОСТІ В ЄС: СУПЕРЕЧНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЯК ПРОЯВ КРИЗИ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ

A. Shlapak,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department  
of International Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

HISTORICAL BASIS OF THE EXCESSIVE PROBLEM OF INEQUALITY IN THE EU:  
THE CONTRADICTIONS OF SOCIAL GLOBALIZATION AS A MANIFESTATION  
OF THE CRISIS OF THE INTERNATIONAL ECONOMY

**Мета статті** полягає в дослідженні історичних особливостей впливу розвитку міжнародної економіки на становлення соціальних моделей європейських країн із акцентом на характеристиці вимушеної трансформації сучасних держав загального добробуту в умовах загострення нерівності та ризиків глобальної рецесії. Глобальна криза в міжнародній економіці виявила слабкі сторони Маастрихтської структури, не здатної впоратися з економічними спадами. Очевидною стала дилема Європейського центрального банку, який, незважаючи на неоднорідність економічної ситуації в державах-членах, може застосовувати єдині підходи для єврозони і тим самим встановлювати хибні стимули для багатьох країн. Так, наприклад, низькі відсоткові ставки в Ірландії та Іспанії сприяли утворенню бульбашки на ринку нерухомості, яка не могла бути пом'якшена фіскальною політикою на рівні Єврозони. Відсутність єдиного координаційного механізму з управління боргом у Єврозоні та структурні перекося в економіці держав-членів ЄС, які посилюються під впливом енергетичного та цифрового переходів, здійснюють значний внесок у загострення платіжних дисбалансів. Маастрихтська система пріоритизує економічну політику, яка ставить політику жорсткої економії вище за політику зростання, що об'єктивно впливає на соціальний розвиток і актуалізує перегляд моделей соціального розвитку. Європейський варіант англосаксонської моделі відрізняється від моделі американської: хоча їх об'єднує низький рівень мінімальної заробітної плати, специфічною рисою американської моделі є забезпечення вкрай низького рівня страхування на випадок безробіття. Перевага "європейської моделі" над "американською моделлю" частково відображає різне співвідношення між соціальним і ринковим захистом. "Європейська модель", з її суворішим законодавством із захисту зайнятості та щедрішою допомогою із безробіття, загалом орієнтована на соціальне страхування, в порівнянні із її американським аналогом. З іншого боку, американська та європейська англосаксонська моделі забезпечують більше страхування на ринку праці, ніж інші європейські моделі, про що свідчить нижчий рівень довготривалого безробіття. Скорочення відносної бідності за доходами вимагає перегляду цілей макроекономічної політики (орієнтованої на цінову стабільність) та соціальної політики.

**The purpose of the article is to study the historical features of the impact of the development of the international economy on the formation of social models of European countries with an emphasis on the characteristics of the forced transformation of modern welfare states in the conditions of worsening inequality and risks of global recession. The global economic crisis has influenced the introduction of several budget restrictions by most European countries, which has affected the quality of social support. In the Nordic countries, the most common method of tightening budget discipline is the introduction of an upper limit on the amount of budget expenditure, while in other European countries, restrictions on the growth of budget expenditure dominate. Adhering to austerity measures, as required by the European Union, it is impossible to stimulate economic growth. The decline of all sectors of the economy, the energy crisis, the disruption of supply chains, the revision of value chains, political instability and the growth of unemployed working-age population reduce the investment attractiveness of the European region. The population of the EU countries feels the manifestation of the cost of living crisis, the problem of food security is emerging, the purchasing power of the population is declining. The increase in the level of social security for the development of the global economy in its European refraction was accompanied by the emergence of a gap between the growth of productivity and wages, as well as the growth of socio-economic inequality. The increase in the level of social security for the development of the global economy in its European refraction was accompanied by the emergence of a gap between the growth of productivity and wages, as well as the growth of socio-economic inequality. within social expenditures, "autonomy" is growing, i.e. they are increasingly increasing not due to the deliberate actions of the state, but due to the increase in the number of people to whom social services are provided. This is due to the main challenges faced by the social security system, the main one of which is the aging of the population. More and more objective constraints on state interventionism are appearing, which include the general growth of the demographic burden. Surges in social expenditures are increasingly associated with global crises and the need to mitigate their social consequences. This confirms the direct interdependence between the state of affairs in the global economy and the quality of social development.**

*Ключові слова: історичний контекст, міжнародна економіка, міжнародні економічні відносини, міжнародний економічний розвиток, історичні зміни, соціально-економічна система, соціалізація, соціальна інтеграція, соціальний розвиток, Європейська соціальна модель, ЄС, соціальна політика, нерівність, безробіття, трансформація.*

*Key words: historical context, international economy, international economic development, international economic relations, historical changes, socio-economic system, socialization, social integration, social development, European social model, EU, social policy, inequality, unemployment, transformation.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобальна криза в міжнародній економіці виявила слабкі сторони Маастрихтської структури, не здатної впоратися з економічними спадами. Очевидною стала дилема Європейського центрального банку, який, незважаючи на неоднорідність економічної ситуації в державах-членах, може застосовувати єдині підходи для єврозони і тим самим встановлювати хибні стимули для багатьох країн. Так, наприклад, низькі відсоткові ставки в Ірландії та Іспанії сприяли утворенню бульбашки на ринку нерухомості, яка не могла бути пом'якшена фіскальною політикою на рівні Єврозони. Відсутність єдиного координаційного механізму з управління боргом у Єврозоні та структурні перекося в економіці держав-членів ЄС, які посилюються під впливом енергетичного та цифрового переходів, здійснюють значний внесок у загострення платіжних дисбалансів. Маастрихтська система пріоритизує економічну політику, яка ставить політику жорсткої економії вище за політику зростання, що об'єктивно впливає на соціальний розвиток і актуалі-

зує перегляд моделей соціального розвитку. У доповіді під красномовною назвою "Зростаюча нерівність" [1] експерти ОЕСР дійшли до невтішного висновку, що "за весь період із середини 1980-х до середини 2000-х років чисельність бідного населення збільшилася у двох третинах країн ОЕСР". Здебільшого серед населення працездатного віку у період з 1995 року по 2008 рік бідність або збільшилася, або, як у Франції, залишилася приблизно на тому ж рівні. Слід визнати, що дані ОЕСР взяті з різних джерел, тому їх важко порівнювати. Аналогічним чином, важко інтерпретувати еволюцію показників бідності та нерівності у ЄС через зміну джерел даних та зміни визначень доходів. Показники ЄС за 1990-ті роки ґрунтуються на наборі даних ECHP (the European community household panel) [2], а показники з 2002 року — на базі SILC (the EU statistics on income and living conditions) [3]. З низки причин цифри, отримані з урахуванням двох наборів даних, неспівставні у часі, що ускладнює інтерпретацію історичних закономірностей та суперечностей розвитку.



## АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРИ

Н. Павліха, І. Цимбалюк, О. Уніга, Л. Коцан, А. Савчук [4] вивчали еволюційні особливості становлення міжнародної економіки крізь призму розвитку ринку праці і становлення економіки добробуту. О. Булатова, О. Іващенко, О. Птащенко [5; 6], А. Крисоватий О. Курцев [7], В. Панченко [8], М. Рубцова [9] і Н. Резнікова [10; 11], розглядаючи соціальні процеси як детермінуючу складову глобалізаційних змін та інтеграційних зрушень як форми прояву міжнародних економічних відносин, наголосили на адаптивності відстеження історичних особливостей становлення різних моделей капіталізму шляхом оцінки якості людського капіталу. О. Приятельчук [12], обравши предметом дослідження скандинавські країни, довела безальтернативність трансформації держав загального добробуту, в тому числі, під впливом демографічних змін, що очікувано призводить до трансформації соціальних моделей розвитку і, як наслідок, впливає на динаміку та якісні характеристики інтеграційних процесів [13]. В. Карп [14] і Д. Русак [15] у співавторстві із вищезазначеними науковцями дослідили історичні передумови міжнародної трудової міграції, зафіксувавши ознаки становлення нової гігекономіки, яка суттєво вплине на трансформаційні процеси у міжнародних економічних відносинах.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає в дослідженні історичних особливостей впливу розвитку міжнародної економіки на становлення соціальних моделей європейських країн із акцентом на характеристики вимушеної трансформації сучасних держав загального добробуту в умовах заострення нерівності та ризиків глобальної рецесії.

## ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ

Історичні особливості розвитку міжнародної економіки детермінують соціальний розвиток країн через кілька ключових механізмів: (1) економічне зростання та рівень життя (економічний ріст сприяє збільшенню ВВП на душу населення, що в свою чергу підвищує рівень життя; у періоди економічного підйому рівень безробіття знижується, що покращує матеріальний добробут громадян та сприяє соціальній стабільності); (2) соціальні витрати та державні програми (стабільні темпи зростання світової економіки дозволяють урядам збільшувати бюджетні асигнування на соціальні програми, такі як охорона здоров'я, освіта, пенсійне забезпечення та інші види соціального захисту, що сприяє покращенню соціальних умов та зниженню рівня бідності); (3) економічна стабільність і зростання дозволяють урядам інвестувати у розвиток інфраструктури та покращення якості громадських послуг, що позитивно позначається на соціальній сфері; (3) нерівність і соціальна мобільність (економічне зростання може або скорочувати, або збільшувати розрив між багатими і бідними залежно від політики перерозподілу доходів і податкової системи; у країнах з економікою, що розвивається, часто спостерігається зростання соціальної мобільності, оскільки поліпшення економічної ситуації створює нові можливості для освіти та професійного зростання); (4) міжнародна торгівля, міжнародна міграція та міжнародний рух капіталів (за рахунок залучення інвестицій та

Таблиця 1. Індекс Джині в обраних державах-членах ЄС

| Країна    | 2000 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Німеччина | 28,8 | 31,5 | 30,9 | 31,4 | 31,4 | 31,9 | 31,8 | 31,7 | ..   |
| Іспанія   | 34,1 | 36,2 | 36,1 | 36,2 | 35,8 | 34,7 | 34,7 | 34,3 | 34,9 |
| Данія     | 23,8 | 28,5 | 28,4 | 28,2 | 28,2 | 28,7 | 28,2 | 27,7 | 27,5 |
| Польща    | ..   | 33,1 | 32,8 | 31,8 | 31,2 | 29,7 | 30,2 | 28,8 | ..   |
| Франція   | 32,6 | 32,5 | 32,3 | 32,7 | 31,9 | 31,6 | 32,4 | 31,2 | 30,7 |
| Італія    | 35,3 | 34,9 | 34,7 | 35,4 | 35,2 | 35,9 | 35,2 | 34,6 | 35,2 |
| Греція    | 34,2 | 36,1 | 35,8 | 36   | 35   | 34,4 | 32,9 | 33,1 | 33,6 |
| Болгарія  | ..   | 36,6 | 37,4 | 38,6 | 40,6 | 40,4 | 41,3 | 40,3 | 40,5 |
| Латвія    | ..   | 35,5 | 35,1 | 34,2 | 34,3 | 35,6 | 35,1 | 34,5 | 35,7 |

Джерело: сформована за [18].

технологій можна прискорити процес створення робочих місць у разі, якщо він не передбачає автоматизації та роботизації виробництва; одночасно посилюється вразливість від ринкової кон'юнктури; за рахунок міжнародної міграції робочої сили країни можуть у короткостроковій перспективі вирішувати проблему структурного безробіття за рахунок відтоку робочої сили та відсутності висококваліфікованих робочих місць за рахунок залучення необхідних фахівців); (5) економічні кризи та їх соціальні наслідки (у періоди економічних криз збільшується рівень безробіття, бідності та соціальної напруженості; країни з сильними системами соціального захисту краще справляються з наслідками криз, підтримуючи своїх громадян через різні програми допомоги; економічні кризи часто призводять до скорочення бюджетів на охорону здоров'я та освіту, що може мати довгострокові негативні наслідки для соціального розвитку).

Зниження нерівності є офіційною метою ЄС, причому "нерівність" розглядається у чотирьох вимірах: (1) економічна нерівність (дохід, споживання, заощадження); (2) соціальна нерівність (доступ до освіти чи працевлаштування); (3) політична нерівність (вплив на прийняття рішень); (4) екологічна нерівність (забруднення повітря чи води) і нерівний доступ до природних ресурсів та інших екосистемних послуг (парки, прісна вода тощо) [16]. На рівні ЄС було запроваджено новий підхід до вимірювання бідності шляхом виокремлення категорії громадян, що перебувають "під загрозою бідності або соціальної ізоляції" (AROE): (1) тих, що перебувають у групі ризику бідності (AROP); (2) тих, хто перебуває у важкому матеріальному стані (SMD); (3) безробітні, які відносяться до домогосподарств з низькою інтенсивністю праці (LWI). У той час, як бідність за доходами (обсяг нарахованих в грошовій та натуральній формі: заробітної плати, прибутку та змішаного доходу, отриманих доходів від власності, соціальних допомог та інших поточних трансферів [17]) була основною проблемою у країнах Середземномор'я, у країн Східної Європи переважала проблема майнової нерівності та SMD (див. Табл. 1) [4].

За зростанням доходів домогосподарств та хвилею розширення ЄС до 2008 року були періоди стагнації та рецесії в окремих країнах-членах, що призвело до посиленої уваги до питань економічної безпеки. Світова фінансова криза 2008 року, боргова криза в ЄС 2010 року, пандемія 2019 року вплинули на динаміку доходів домогосподарств в ЄС, особливо в країнах Балтії та Південної Європи, що призвело до більш знач-



**Рис. 1. Нерівність за доходами в ЄС, 2022 рік**

Джерело: [19].

них розбіжностей в соціально-економічних показниках між державами-членами ЄС і всередині них.

В країнах ЄС-27 зафіксована низька нерівність за доходами (див. Рис. 1), але досить висока нерівність у добробуті населення, який є показником соціально-економічного розвитку країни та прямо залежить від рівня доходів.

Нерівність за доходами може спричиняти нерівність доступу до основних суспільних благ (якісного медичного обслуговування, якісної освіти, комфортного житла), до ресурсів (фінансових, майнових, інфраструктурних, інформаційних тощо), до реалізації своїх основних прав загалом (права на здоров'я, на життя, на безпеку) [20, с. 5—6]. Пандемія коронавірусу та заходи в галузі охорони здоров'я та ізоляції, вжиті для обмеження його поширення, мали далекосяжні та довгострокові наслідки для економіки, а також для суспільства. Примусове закриття та скорочення економічної активності призвели до втрати доходів (і, як наслідок, до бідності серед працюючих) чи безробіття для значної частини населення. У деяких випадках системи податкових пільг та заходи підтримки, такі як схеми короткострокової роботи, значно скоротили втрати наявного доходу. Однак

деякі домогосподарства втратили значну частину своїх доходів і зазнали ризику бідності. Їм також довелося зіткнутися з проблемами балансу між роботою та особистим життям та раптовою потребою у адекватному цифровому обладнанні для віддаленої роботи та домашнього навчання. Соціальні групи, які вже були вразливі до інфікування (мігранти, бідні верстви населення та люди з обмеженими можливостями), непропорційно сильно постраждали від карантину та інших заходів реагування, вжитих для подолання кризи в галузі охорони здоров'я.

Пандемія прискорила цифровізацію та автоматизацію виробництва.

Багато компаній і самозайняті люди вважали за краще освоїти цифрові технології та придбати відповідне обладнання з тим, аби не втратити роботу. Більш освічене та міське населення (особливо у столичних регіонах) мало більше можливостей для роботи з дому. Компанії прискорили цифровізацію взаємодії з клієнтами та ланцюжками постачання, а також своїх внутрішніх операцій на три-чотири роки. Частка цифрових чи цифрових продуктів у лінійках продуктів збільшилася швидше на сім років, ніж це було заплановано стратегіями розвитку, що, по суті, збільшило цифровий розрив на рівні домогосподарств, компаній малого та середнього бізнесу.

Інструментом стримування зростання нерівності за добробутом (англ. wealth) і протидії формуванню прошарку рантьє виступають: (1) прогресивна шкала оподаткування доходів фізичних осіб (застосовується у 21 країні ЄС за винятком Болгарії, Естонії, Литви, Румунії, Угорщини, Чехії, Болгарії); (2) високі ставки податків на передачу майна, наслідування, дарування та володіння (за винятком Кіпру та країн Східної Європи); (3) податки на розкіш; (4) визначення величини фіскального вилучення. За оцінками експертів Бази глобальної нерівності [19], 10% найбагатших європейців заробляють

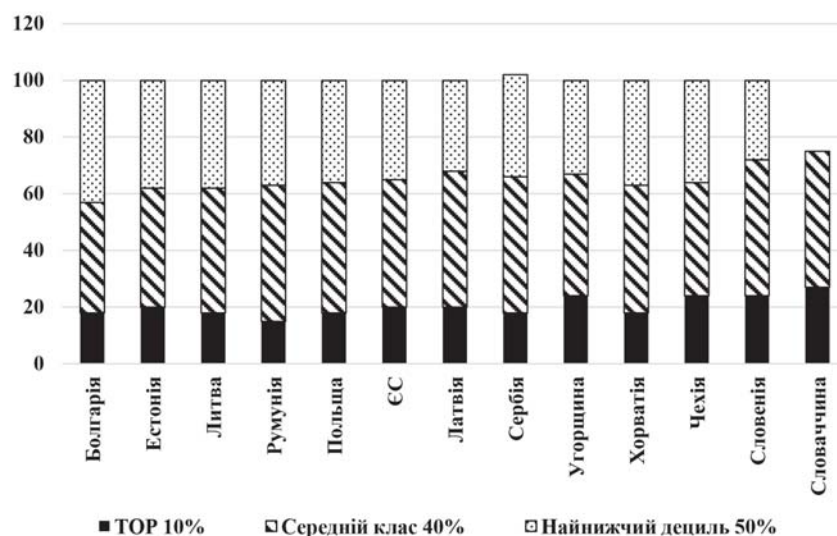


**Рис. 2. Нерівність за доходами в країнах ЦЄ, 2022 рік**

Джерело: [19].

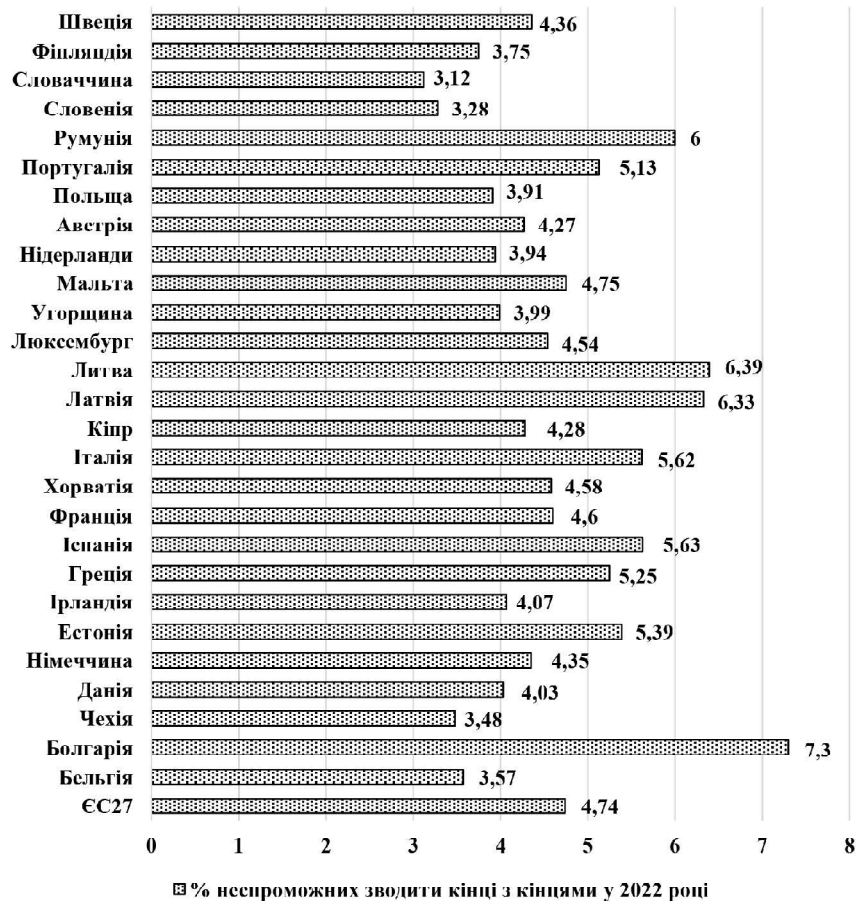


Рис. 3. Нерівність розподілу доходів у ЄС, 2022 рік

Джерело: [21].

вдвічі більше, ніж 50% найбідніших прошарків населення (див. Рис. 2).

Топ-10 контролюють 35% доходу, 40% середнього класу контролюють 46%, а 50% найбіднішого населення (найнижчий дециль) контролюють 19%. У 2022 році нерівність за доходами у Франції знаходиться на найвищому рівні з часів Другої світової війни. Показники середнього доходу у країнах Східної Європи наближаються до середнього рівня по ЄС, але між країнами залишається значна нерівність (див. Рис. 2, Рис. 3). Найвищий розрив у кінцевих доходах верхнього і нижнього децилів зафіксовано у Болгарії (7,3), Литві (6,39), Латвії (6,33), Румунії (6), Іспанії (5,63), Італії (5,62), Естонії (5,39), Греції (5,25). Найнижчий розрив у кінцевих доходах верхнього і нижнього децилів зафіксовано у Словаччині (3,12).

Т. Боєрі [22] порівнює ефективність чотирьох моделей загального добробуту з точки зору досягнення трьох цілей соціальної політики: (1) зменшення нерівності доходів та бідності; (2) захист від незастрахованих ризиків на ринку праці; (3) винагорода за участь на ринку праці. Щодо зменшення нерівності в доходах і бідності, він виявляє, що ступінь перерозподілу, здійсненого за допомогою податків і трансфертів, є найвищим у скандинавських країнах (42% скорочення нерівності) і найнижчим у середземноморських країнах (35% скорочення), а англосаксонські та континентальні країни посідають середні позиції (39% скорочення). Однак рейтинг цих чотирьох груп дещо відрізняється, коли

йдеться про рівень бідності після сплати податків і трансфертів (вимірюється як частка осіб з наявним доходом, нижчим за поріг ризику бідності, який встановлений на рівні 60% від середнього національного наявного доходу).

Скандинавські країни, як і раніше, посідають перше місце (з рівнем бідності лише 12%), а середземноморські країни — останнє (20%), але цього разу континентальні країни демонструють високі результати, а англосаксонські — найвразливіші для порівняння. Захист від незастрахованого ризику на ринку праці може бути забезпечений або законодавством про захист зайнятості (ЗЗЗ), яке захищає працівників від звільнення, або допомогою із безробіття (ДБ). Різниця між цими двома системами очевидна: ЗЗЗ захищає тих, хто вже має роботу, тоді як ДБ забезпечує страхування населення в цілому і, як правило, фінансується за рахунок податку з тих, хто працює. Таким чином, інсайтери, тобто ті, хто має стабільну та постійну роботу, зазвичай віддають перевагу ЗЗЗ, а не ДБ, хоча ці два інструменти орієнтовані на досягнення схожої і між ними існує певний компроміс. Наявність щедрої системи страхування на випадок безробіття зменшує потребу в обмеженнях на звільнення, і навпаки.

Усі скандинавські та континентальні країни мають вищий за середній показник ймовірності уникнення бідності, тоді як усі англосаксонські та середземноморські країни мають нижчий за середній показник.

Частково це може бути пояснено тим, що рівень перерозподілу (через податки та трансфери) не може бути детермінуючим фактором (оскільки його показник є досить високим у більшості країн, за винятком країн, що входять до Середземноморської групи), тоді як різниця в розподілі людського капіталу набуває вирішальної ролі. Частка населення у віці 25—64 років з повною загальною середньою освітою є найвищою в скандинавських (75%) та континентальних (67%) країнах і найнижчою в англосаксонських (60%) та середземноморських (39%) країнах, і цей розподіл ідеально відповідає позиції груп країн з точки зору ризику бідності. Чим нижчий рівень здобуття середньої освіти, тим вищий ризик бідності. Такі спостереження доводять важливість підтримки якості людського капіталу, зниження якої не здатні компенсувати інструменти перерозподільчої політики.

Т. Іверсен та А. Рен у книзі "Трилема економіки послуг" [23] стверджують, що в результаті переходу від економіки, в якій домінує промислове виробництво, до економіки, в якій переважає виробництво послуг, сучасні держави загального добробуту більше не здатні досягти успіху в підвищенні зайнятості та рівності в рамках жорстких бюджетних рамок: уряди країн стикаються з потрійним вибором, або "трилемою" між бюджетними обмеженнями, нерівністю доходів і зростанням зайнятості. Хоча можна переслідувати дві з цих цілей одночасно, досягти всіх трьох досі виявилось неможливим. Зростання зайнятості у приватному секторі може бути досягнуто лише за рахунок зростання нерівності в оплаті праці. Отже, якщо рівність заробітної плати є пріоритетом, зростання зайнятості може бути забезпечене лише за рахунок зайнятості у державному секторі — за рахунок вищих податків чи запозичень [24].

Т. Іверсен та А. Рен розглядають взаємозв'язок між нерівністю у заробітній платі, зайнятістю у сфері послуг та змінами у державних витратах (заробітна плата як частка ВВП) у Німеччині, Нідерландах, США, Великій Британії, Швеції та Данії, що дозволяє їм визначити три напрями політики: (1) країни, в яких домінують соціал-демократи, демонструють відданість рівності та зайнятості, а також готовність пожертвувати бюджетними обмеженнями; (2) у країнах із християнськими цінностями пріоритетними виступають цілі досягнення рівності та обмеження бюджетних витрат; (3) країни з неоліберальним режимом економічної політики, що спирається на вільне функціонування ринків, характеризуються нерівністю, обмеженням бюджетних витрат та ефективною політикою зайнятості.

## ВИСНОВКИ

Європейський варіант англосаксонської моделі відрізняється від моделі американської: хоча їх об'єднує низький рівень мінімальної заробітної плати, специфічною рисою американської моделі є забезпечення вкрай низького рівня страхування на випадок безробіття. Експерти, протиставляючи "американську модель", яка пропонує незначний рівень страхування від ризиків на ринку праці, та "європейську модель", яка пропонує значно більший рівень страхування, намагаються на небезпеку неупереджених оцінок при

ранжуванні різних моделей за обсягом страхування, який вони пропонують. Зокрема, стверджувана перевага "європейської моделі" над "американською моделлю" частково відображає різне співвідношення між соціальним і ринковим захистом по обидва боки Атлантики (або по обидва боки Ла-Маншу, якщо порівнювати англосаксонську та інші європейські моделі). "Європейська модель", з її суворішим ЗЗЗ та щедрішим ДБ, загалом орієнтована на соціальне страхування, в порівнянні із її американським аналогом. З іншого боку, американська та європейська англосаксонська моделі забезпечують більше страхування на ринку праці, ніж інші європейські моделі, про що свідчить нижчий рівень довготривалого безробіття.

Аналіз історичного досвіду свідчить, що скорочення відносної бідності за доходами вимагає перегляду цілей макроекономічної політики (орієнтованої на цінову стабільність) та соціальної політики. Національні плани дій щодо соціальної інтеграції та скорочення бідності [25] або Національні стратегічні доповіді із соціального захисту та соціальної інтеграції [26; 27] містять численні посилання на соціальні проекти, які зосереджені на вирішенні конкретних та часто локальних проблем. Більшість цих проєктів є надзвичайно важливими в контексті реалізації макроекономічних завдань для досягнення економічного зростання, однак їхній внесок у зниження ризиків бідності може виявитися обмеженим. Для скорочення числа відносно бідних громадян країни мають розробити стратегії сталого зростання, ефективну політику зайнятості та адекватні схеми соціального захисту з урахуванням соціальних, економічних та демографічних реалій.

Сучасний етап розвитку міжнародної економіки одночасно характеризується процесами глобалізації та деглобалізації, а також змінами у монетарній політиці у відповідь на поточні економічні виклики. Ці тенденції створюють складну та суперечливу картину, яка потребує гнучкості та адаптації з боку національних та міжнародних економічних політик. Підвищення інфляції у низці країн, викликане рядом чинників, як-от розриви в ланцюжках поставок і зростання ціни енергоносіїв, веде до підвищення вартості життя і зниження купівельної спроможності населення. Вплив геополітичних подій на глобальні енергетичні ринки призвів до різкого зростання цін на енергоносіїв, що посилює економічні проблеми та інфляційні ризики у різних країнах. Високий рівень державного та приватного боргу в деяких країнах створює довгострокові фінансові ризики та обмеження для фінансової політики, що позначається на здатності урядів підтримувати життєздатність соціальних моделей, що прогнозовано призводитиме до їхньої трансформації із урахуванням набутого історичного досвіду.

## Література:

1. OECD. Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries. Paris: OECD, 2008. 310 pp.
2. Eurostat. European Community household panel. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-community-household-panel>

3. Eurostat. EU statistics on income and living conditions. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-statistics-on-income-and-living-conditions>

4. Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці: монографія / Н.В. Павліха, І.О. Цимбалюк, О.В. Уніга, Л.М. Коцан, А.Ю. Савчук. Луцьк: ВежаДрук, 2022. 212 с.

5. Z-Owning" And "Z-Consumption" In The Conditions Of Movement From Shareholder To Stakeholder Capitalism: Values As The Basis Of Self-Identification / N. Reznikova, O. Bulatova, O. Ptashchenko, O. Ivashchenko, V. Panchenko. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 28—36.

6. Ptashchenko O. V. Transformation of the global economic space in the present. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2018. Вип. 4 (245). С. 14—18

7. Krysovaty A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Ovagin A. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. Problemy Ekorozwoju. 2024. Vol. 19 (1). P. 164—172.

8. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О. Стратегічний форсайт як інструмент протидії сучасним глобальним викликам економічній безпеці і нерівності: досвід ЄС для України у сприянні стійкості та сталості. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2023. № 4 (320). С. 31—39.

9. Reznikova N., Ivashchenko O., Rubtsova M. Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 24—31

10. Резнікова Н. В. Глобальні проблеми у фокусі нормативної сили ЄС: виклики для координації понять та оцінки існуючих і потенційних загроз. Журнал європейського і порівняльного права. 2020. Вип. 12/1-2. С. 35—40.

11. Резнікова Н.В. Міжнародні економічні відносини в епоху глобалізації: історико-теоретичні аспекти сучасних світогосподарських зв'язків. Економіка України. 2020. № 12. С. 77—80.

12. Приятельчук О.А. Скандинавський регіон світового господарства: Феномен соціалізації економіки: монографія. Київ: ВАДЕКС, 2019. 416 с.

13. Приятельчук О.А. Виклики та загрози реалізації єдиної концепції соціально-економічного розвитку ЄС. Інфраструктура ринку. 2018. № 15. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15\\_2018\\_ukr/25.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/25.pdf)

14. Панченко В., Резнікова Н., Карп В., Іващенко О. Міжнародна трудова міграція: історичні закономірності та парадокси впливу на соціально-економічний розвиток країн-реципієнтів грошових переказів. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 12—21.

15. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О., Русак Д. Гіг-економіка як середовище трансформації міжнародного ринку праці. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 12—18.

16. European Commission. Human development. 2024. URL: [https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/human-development/reducing-inequalities\\_-](https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/human-development/reducing-inequalities_-)

en#:~:text=SDG%2010%20aims%20at%20reducing,-%2C%20ethnicity%2C%20religion%20and%-20opportunity.

17. Офіційний сайт Державна служба статистики України. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

18. World Bank Group. DataBank. World Development Indicators (WDI). 2024. URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=-SI.POV.GINI&country=DEU,ESP,DNK,POL,FRA,ITA,GRC,-BGR,ROU,LVA#>

19. World Inequality Database (WID). What's new about inequality in Europe in 2023? 2023. URL: <https://wid.world/news-article/2023-wid-update-europe/>

20. Нерівність в Україні: масштаби та можливості впливу / за ред. Е.М. Лібанової. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2012. 404 с.

21. Eurostat. Inequality of income distribution. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tespm151/default/table?lang=en>

22. Boeri T. Let Social Policy Models Compete and Europe Will Win. 2002. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Let-Social-Policy-Models-Compete-and-Europe-Will-Boeri/750a3ef492809a1dc6ab7eb2ec7b42233300a76f>

23. Iversen T., Wren A. Equality, Employment, and Budgetary Restraint: The Trilemma of the Service Economy. World Politics. 1998. Vol. 50 (4). P. 507—546.

24. Wren A. Social Investment and the Service Economy Trilemma. 2017. URL: <https://academic.oup.com/book/10084/chapter-abstract/15755552?redirectedFrom=fulltext>

25. World Bank Group. Background study for the national strategy on social inclusion and poverty reduction: 2015—2020. 2015. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/290551467995789441/background-study-for-the-national-strategy-on-social-inclusion-and-poverty-reduction-2015-2020>

26. Government Offices of Sweden. Sweden's strategy report for social protection and social inclusion 2008-2010. 2008. URL: <https://www.government.se/contentassets/bd2b59b267c741e18b8bb681576de5df/swedens-strategy-report-for-social-protection-and-social-inclusion-2008-2010/>

27. Ministry for social justice and solidarity, the family and children's rights. National strategic policy for poverty reduction and social inclusion 2014—2024. 2020. URL: <https://familja.gov.mt/wp-content/uploads/2023/04/NSP-Web.pdf>

#### References:

1. OECD (2008), Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries, OECD, Paris, France.

2. Eurostat (2024), "European Community household panel", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-community-household-panel> (Accessed 22 July 2024).

3. Eurostat (2024), "EU statistics on income and living conditions", available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-statistics\\_-](https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-statistics_-)

on-income-and-living-conditions (Accessed 22 July 2024).

4. Pavlikha, N., Tsymbaliuk, I., Uniha, O., Kotsan, L. and Savchuk, A. (2022), *Ekonomika dobrobutu: rehulivannia dokhodiv naseleння ta rozvytok rynku pratsi* [Welfare economics: income regulation and labor market development], VezhaDruk, Luts'k, Ukraine.

5. Reznikova, N., Bulatova, O., Ptashchenko, O., Ivashchenko, O. and Panchenko, V. (2023), "Z-Owning" And "Z-Consumption" In The Conditions Of Movement From Shareholder To Stakeholder Capitalism: Values As The Basis Of Self-Identification", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 28—36.

6. Ptashchenko, O. V. (2018), "Transformation of the global economic space in the present", *Visnik of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, vol. 4, pp. 14—18.

7. Krysovaty, A., Ptashchenko, O., Kurtsev, O. and Ovagin, A. (2024), "The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development", *Problemy Ekorozwoju*, vol. 19, no. 1, pp. 164—172.

8. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2023), "Strategic foresight as a tool for countering modern global challenges to economic security and inequality: eu experience for Ukraine in promoting resilience and sustainability", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 320, no. 4, pp. 31—39.

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

10. Reznikova, N. (2020), "Global problems in the focus of EU regulatory force: challenges for coordination of concepts and assessment of existing and potential threats", *Journal of European and Comparative Law*, vol. 12, no. 1/2, pp. 35—40.

11. Reznikova, N., (2020), "International economic relations in the era of globalization: historical and theoretical aspects of modern world economic relations", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 12, pp. 77—80.

12. Pryyatelchuk, O. (2019), *Skandynavs'kyj rehion svitovoho hospodarstva: Fenomen sotsializatsii ekonomiky* [The Scandinavian region of the world economy: The phenomenon of socialization of the economy], VADEKS, Kyiv, Ukraine.

13. Pryyatelchuk, O. (2018), "Challenges and threats of implementing the general concept of EU socio-economic development", *Market Infrastructure*, [Online], vol. 15, available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15\\_2018\\_ukr/25.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/25.pdf)

14. Panchenko, V., Reznikova, N., Karp, V. and Ivashchenko, O. (2024), "International labor migration: historical regularities and paradoxes of influence on socio-economic development of remittance recipient countries", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 12—21.

15. Panchenko, V., Reznikova, N., Ivashchenko, O. and Rusak, D. (2024), "Gig economy as an environment for transformation of the international labor market", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 12—18.

16. European Commission (2024), "Human development", available at: [https://international-partnerships-](https://international-partnerships-ec.europa.eu/policies/human-development/reducing-inequalities_en#:~:text=SDG%2010%20aims%20at%20reducing,%2C%20ethnicity%2C%20religion%20and%20opportunity)

[ec.europa.eu/policies/human-development/reducing-inequalities\\_en#:~:text=SDG%2010%20aims%20at%20reducing,%2C%20ethnicity%2C%20religion%20and%20opportunity](https://international-partnerships-ec.europa.eu/policies/human-development/reducing-inequalities_en#:~:text=SDG%2010%20aims%20at%20reducing,%2C%20ethnicity%2C%20religion%20and%20opportunity) (Accessed 22 July 2024).

17. The official site of SSC of Ukraine (2024), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 22 July 2024).

18. World Bank Group. DataBank (2024), "World Development Indicators (WDI)", available at: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=SI.POV.GINI&country=DEU,ESP,DNK,POL,-FRA,ITA,GRC,BGR,ROU,LVA#> (Accessed 22 July 2024).

19. World Inequality Database (WID) (2023), "What's new about inequality in Europe in 2023?", available at: <https://wid.world/news-article/2023-wid-update-europe/>

20. Libanova, E.M. (2012), *Nerivnist' v Ukraini: masshtaby ta mozhlyvosti vplyvu* [Inequality in Ukraine: scale and opportunities for influence], Instytut demohrafii ta sotsial'nykh doslidzhen' imeni M.V. Ptukhy NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

21. Eurostat (2024), "Inequality of income distribution", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tespm151/default/table?lang=en> (Accessed 22 July 2024).

22. Boeri, T. (2002), "Let Social Policy Models Compete and Europe Will Win", available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Let-Social-Policy-Models-Compete-and-Europe-Will-Boeri/750a3ef-492809a1dc6ab7eb2ec7b42233300a76f> (Accessed 22 July 2024).

23. Iversen, T. and Wren, A. (1998), "Equality, Employment, and Budgetary Restraint: The Trilemma of the Service Economy", *World Politics*, vol. 50, no. 4, pp. 507—546.

24. Wren, A. (2017), "Social Investment and the Service Economy Trilemma", available at: <https://academic.oup.com/book/10084/chapter-abstract/157555552?redirectedFrom=fulltext> (Accessed 22 July 2024)

25. World Bank Group (2015), "Background study for the national strategy on social inclusion and poverty reduction: 2015—2020", available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/290551467995789441/background-study-for-the-national-strategy-on-social-inclusion-and-poverty-reduction-2015-2020> (Accessed 22 July 2024).

26. Government Offices of Sweden (2008), "Sweden's strategy report for social protection and social inclusion 2008—2010", available at: <https://www.government.se/contentassets/bd2b59b-267c741e18b8bb681576de5df/swedens-strategy-report-for-social-protection-and-social-inclusion-2008-2010/> (Accessed 22 July 2024).

27. Ministry for social justice and solidarity, the family and children's rights (2020), "National strategic policy for poverty reduction and social inclusion 2014 — 2024", available at: <https://familja.gov.mt/wp-content/uploads/2023/04/NSP-Web.pdf> (Accessed 22 July 2024).

*Стаття надійшла до редакції 31.07.2024 р.*

УДК 339.137

О. В. Болдуєва,  
д. е. н., доцент, Запорізький національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-1816>  
М. В. Болдуєв,  
д. держ. упр., професор, НУ "Запорізька політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>  
О. Г. Лищенко,  
к. е. н., доцент, НУ "Запорізька політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.51

## ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВОЇ ДУМКИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ В БІЗНЕСІ

О. Bolduieva,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University  
М. Bolduiev,  
Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"  
О. Lyshchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

### THE EVOLUTION OF SCIENTIFIC THOUGHT AND MODERN APPROACHES TO IDENTIFYING COMPETITIVE STRATEGIES IN BUSINESS

**Стаття досліджує еволюцію та сучасні підходи до ідентифікації конкурентних стратегій в бізнесі. Вона розглядає історичний розвиток теорій стратегічного менеджменту, починаючи з ранніх моделей і закінчуючи сучасними концепціями. Зокрема, аналізується вплив класичних підходів, таких як теорії Портера, на формування сучасних стратегій, а також обговорюються їхні переваги та обмеження в контексті швидко змінюваного ринкового середовища. Історичний огляд підкреслює важливість адаптації компаній до нових викликів і можливостей для досягнення стійких конкурентних переваг.**

**Сучасні підходи до ідентифікації конкурентних стратегій акцентують увагу на гнучкості та інноваціях, що є ключовими факторами успіху в умовах глобалізації та технологічного прогресу. В статті обговорюється важливість інтеграції теоретичних знань з практичним застосуванням, що сприяє створенню стійких конкурентних переваг. Робиться висновок, що компанії, які здатні поєднувати історичний досвід з сучасними інструментами, мають більше шансів на досягнення довгострокового успіху на ринку.**

**This article examines the evolution and modern approaches to identifying competitive strategies in business, in particular, the development of strategic management from its origins to modern concepts. Key historical events and theories that contributed to the formation of modern approaches to the management of competitive advantages are considered. From the reform of the organizational structure of General Motors in 1921 to the emergence of Porter's classic theories, each stage of development demonstrates different methods of achieving success in the conditions of market competition.**

**Analysis of historical approaches shows that the effectiveness of competitive strategies depends on the ability of companies to adapt to changing market conditions. Classical theories such as Porter's models have demonstrated the importance of choosing between cost leadership, differentiation and focus. However, modern challenges require new approaches that take into account rapid changes in technologies and globalization of markets. The article emphasizes the importance of historical experience for understanding modern strategic decisions.**

**Modern trends in strategic management emphasize flexibility and innovation. The use of the latest technologies and adaptive management methods allows companies to quickly respond to market changes and maintain their competitiveness. The article discusses different approaches to implementing strategies, including combining theoretical knowledge with practical experience to create sustainable competitive advantages.**



*The authors conclude that companies that are able to integrate historical experience with modern innovations are more likely to achieve long-term success in the market. The importance of combining different approaches to management emphasizes the need for constant development and improvement of strategies. The article offers a comprehensive view of the evolution and contemporary approaches to the identification of competitive strategies, which makes it useful for scholars and practitioners in the field of strategic management.*

*Ключові слова: конкуренція, бізнес-стратегії, глобалізація, конкурентна перевага, адаптивні методи, історичний аналіз, управління компаніями, ринок.*

*Key words: competition, business strategies, globalization, competitive advantage, adaptive methods, historical analysis, company management, market.*

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

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та глобалізації ринків питання ідентифікації та реалізації ефективних конкурентних стратегій стає критично важливим для успішного функціонування бізнесу. Зміни у зовнішньому середовищі, такі як зростаюча конкуренція, швидка технологічна еволюція та динамічні ринкові умови, вимагають від компаній гнучких та інноваційних підходів до управління. Історичний аналіз розвитку стратегічного менеджменту засвідчує, що успішні компанії завжди використовували різноманітні стратегії для досягнення конкурентних переваг, адаптуючись до змінних умов ринку. Однак, постійний розвиток ринкових умов і технологій створює нові виклики, які потребують нових підходів до ідентифікації стратегій.

Зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями полягає в тому, що розуміння історичних та сучасних підходів до управління конкурентними стратегіями дає можливість не лише покращити теоретичні знання у цій галузі, але й знайти практичні рішення для підвищення ефективності бізнесу. Дослідження еволюції стратегічного менеджменту сприяє виявленню ключових факторів, які визначають успіх компаній в умовах сучасного ринку. Це знання є критичним для розробки адаптивних та інноваційних стратегій, які допоможуть компаніям досягти стійкого розвитку та конкурентних переваг. Важливість даного дослідження також полягає у тому, що воно може стати основою для подальших наукових досліджень та практичних рекомендацій у галузі стратегічного управління суб'єктами господарювання.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження у сфері стратегічного менеджменту охоплюють широкий спектр підходів до ідентифікації конкурентних стратегій, поєднуючи історичні та сучасні теорії. М. Porter (1980, 1991) зі своїми моделями "п'яти сил" і конкурентних стратегій залишається центральною фігурою в цій сфері, дослідження якої акту-

альні й сьогодні. Miles R.E. і Snow C.C. (1978) запропонували адаптивні цикли та типи стратегічної поведінки, які продовжують впливати на сучасні підходи. Hernandez-Perlines F., Moreno-Garcia J., та Yanez-Araque B. (2016) аналізували вплив інноваційних стратегій на конкурентоспроможність компаній, тоді як Lechner C. і Gudmundsson S. V. (2014) досліджували специфіку малих та середніх підприємств. Dess G. G. і Davis P. S. (1984) та Davis P. S. і Schul P. L. (1993) внесли значний вклад у розуміння фокусування як стратегії, адаптуючи її до сучасних умов. Covin J. G. і Slevin D. P. (1991), а також Lumpkin G. T. і Dess G. G. (1996) розробили концепції підприємницької орієнтації, які акцентують увагу на інноваціях і проактивній поведінці. Namiki N. (1988) та Julien P.-A. і Ramangalahy C. (2003) розширили ці концепції, адаптуючи їх до експортуючих компаній малого та середнього бізнесу. Зрештою, роботи Upton N., Teal E. J., і Felan J. T. (2001) зосереджуються на часових стратегіях, що підкреслюють важливість швидкості у прийнятті рішень. Ці різноманітні погляди авторів дозволяють краще зрозуміти складність та багатогранність стратегічного менеджменту компанії в умовах сучасного ринку.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження еволюції та сучасних підходів до ідентифікації конкурентних стратегій в бізнесі, з акцентом на аналізі історичних теорій і ключових подій, що вплинули на формування сучасних методів управління конкурентними перевагами, а також на важливості поєднання історичного досвіду з інноваційними підходами для досягнення довгострокового успіху компаній на ринку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічний менеджмент як наукова дисципліна та прикладна галузь досліджує характер і методи створення конкурентних переваг, які дозволяють досягати результатів, що перевищують середні ринкові показники. Теорія стратегічного менеджменту почала формуватися на початку XX століття в США, що було пов'язано з

інтенсивною індустріалізацією. Важливою подією, яка сприяла усвідомленню принципів стратегічного управління, стало реформування організаційної структури General Motors у 1921 році, ініційоване А. Sloan, яке мало на меті розділення оперативного та стратегічного менеджменту [4].

Академічні основи стратегічного менеджменту можна простежити в дослідженнях першої половини XX століття, проте як наукова дисципліна стратегічний менеджмент сформувався у другій половині XX століття завдяки двом основним чинникам. По-перше, зростання транснаціональних корпорацій та їхній вплив на економіку після Другої світової війни вимагали глибшого розуміння процесів управління. По-друге, економісти на той час не змогли повністю визначити джерела успіху компаній. Ці чинники спричинили виникнення міждисциплінарного підходу до вивчення різноманітності компаній, що призвело до появи теорії стратегічного менеджменту.

Подальший розвиток стратегічного менеджменту відзначався різними підходами до розуміння стратегії компаній. Розрив між існуючими теоретичними моделями та практикою підвищив інтерес академічного середовища до контекстуалізації теорії, що сприяло розвитку досліджень конкурентних стратегій у рамках школи позиціонування. Основний принцип цієї школи полягає у взаємозв'язку між ринковою позицією компанії та її результативністю. Отже, конкурентна стратегія полягає у визначенні вигідної позиції на ринку [22].

Незважаючи на численні концепції, що розглядають стратегічну поведінку компаній [17, 22], концепція загальних конкурентних стратегій М. Портера залишається найбільш поширеною в дослідженнях. Ця концепція розглядає процес конкуренції як завоювання ринкової позиції та створення стійких бар'єрів для входу конкурентів на основі схеми "п'яти сил галузевої конкуренції" [22]. Ключова роль у розробці та реалізації стратегії належить створенню конкурентної переваги, що дозволяє компаніям пропонувати більш привабливий продукт порівняно з конкурентами. Як конкурентні переваги, М. Портер виділяє лідерство у витратах, диференціацію продукту та фокусування як інструменти для підвищення цінності для споживача.

Мінімізація витрат на виробництво, яка передбачає стратегію лідерства за витратами, досягається через оптимізацію асортименту продукції та зниження витрат на непродуктивні та інвестиційні операції. Завдяки цій стратегії компанії фокусуються на виготовленні та продажу обмеженого асортименту товарів, які найбільш задовольняють ринковий попит, що дає можливість досягти економії на масштабах виробництва.

Диференціація продукції включає створення унікального образу товару, який відрізняється від конкурентних пропозицій. Для цього використовуються як технологічні інновації, що змінюють технічні характеристики продукту, так і маркетингові інструменти для його просування.

Стратегія фокусування полягає в зайнятті певної ринкової ніші, орієнтованої на задоволення потреб конкретної цільової групи. Цільова аудиторія може визначатися за географічними, демографічними або соціальними критеріями [22].

Кожна з цих стратегій має свої плюси та мінуси. Лідерство за витратами потребує найменших інвестицій, але є менш гнучкою стратегією, що робить компанію вразливою в довгостроковій перспективі. Диференціація вимагає значних вкладень і приносить відкладений результат, але забезпечує можливість отримання надприбутків і стійкість до ринкових змін. Фокусування, у свою чергу, обмежує цільову аудиторію, зменшуючи кількість потенційних конкурентів, при цьому конкурентна перевага досягається через лідерство за витратами або диференціацію.

Проте, однією з основних тез яку наводить М. Портер є те, що максимальні результати компанія може досягти реалізуючи лише одну стратегію, будь то лідерство за витратами, диференціація або фокусування. М. Портер чітко висловлює свою позицію щодо неефективності гібридних стратегій: "Застрягти посередині (becoming stuck in the middle) означає небажання компанії визначитися з тим, як конкурувати. Вона намагається досягти конкурентної переваги різними шляхами і в результаті нічого не досягає, оскільки різні типи конкурентної переваги вимагають несумісних дій" [21].

Концепція конкурентних стратегій, яка широко застосовується у стратегічному менеджменті, зазнала значних модифікацій. Зокрема, фокусування перестало вважатися самостійною стратегією, оскільки воно не дає можливості виділити єдиний набір методів для всіх стратегічних комбінацій у межах фокусування [7], і саме по собі не створює конкурентної переваги [21]. Фокусування передбачає дії, спрямовані на досягнення конкурентоспроможності в певному сегменті або ніші, які можуть визначатися за допомогою різних критеріїв сегментації, таких як споживчі, продуктові та географічні. Використовуючи стратегію фокусування, компанія прагне зміцнити свої позиції в конкретному сегменті за рахунок створення конкурентної переваги, водночас розвиваючи або лідерство за витратами, або диференціацію [6]. Крім того, для малих та середніх компаній фокусування на конкретному ринку є природною рисою будь-якої стратегічної логіки [12]. Згодом М. Портер виокремив лише дві конкурентні стратегії: диференціацію та лідерство за витратами, зазначивши, що їх можна комбінувати [23].

Іншим напрямком розвитку концепції конкурентних стратегій є їх подальша специфікація. Наприклад, D. Miller розділяє диференціацію на два типи [18]: інноваційну диференціацію, що базується на інноваціях продукту, та маркетингову диференціацію, яка ґрунтується на інтенсивному маркетингу та бренд-менеджменті. Розгляд маркетингового та технологічного компонентів диференціації як самостійних стратегій відображено в ряді досліджень. Пізніше Beal R. M. [2] додав до класифікації двох типів диференціації та лідерства за витратами також лідерство за якістю та лідерство за сервісом, довівши загальну кількість концептів до п'яти.

Популярність концепції конкурентних стратегій М. Портера сприяла її адаптації під різні групи компаній. Наприклад, N. Namiki [19] у дослідженнях експортуючих компаній малого та середнього бізнесу виділив чотири типи конкурентних стратегій: маркетингова диференціація, інноваційна диференціація, сегментаційна диференціація та надання послуг за продуктом. Марке-

тингова диференціація зосереджується на розвитку бренду, контролі розподілу, рекламі та інноваціях у просуванні товару; сегментаційна диференціація орієнтується на пропозицію специфічних продуктів для окремих груп споживачів; інноваційна диференціація передбачає технологічні зміни продукту; стратегія надання послуг за продуктом базується на якості послуг і продуктів, що надаються споживачам. Пізніше цю класифікацію доповнили стратегії поширення та просування [10].

V.C. Bamiatzi, T. Kirchmaier адаптували та розширили концепцію конкурентних стратегій, враховуючи особливості малого та середнього бізнесу [1]. Вони визначили чотири основні стратегічні напрями: зосередження на вартості, диференціації, кастомізації та інтернаціоналізації, кожен з яких поділяється на менші стратегії.

Фокус на вартості включає стратегії зниження витрат за рахунок контролю виробничих витрат та впровадження системи моніторингу витрат; створення низьких цін та вибір ключових технологій або послуг, де компанія найбільш ефективна. Фокус на диференціації охоплює чотири підходи: пріоритет інноваціям з акцентом на постійний розвиток нових продуктів, послуг або процесів; спеціалізовані інновації, що враховують ініціативи споживачів; встановлення преміум-цін; маркетингова диференціація з акцентом на імідж компанії.

Фокус на кастомізації включає налаштування продуктів або послуг відповідно до потреб клієнтів та кастомізацію ринку (нішову стратегію). Загальна стратегія компанії визначається на основі результатів, досягнутих за кожним із стратегічних показників.

Кластеризація компаній, спочатку орієнтованих на світовий ринок [born-globals] [11], також базувалася на класифікації загальних конкурентних стратегій [22]. Було виділено чотири стратегічні групи: підприємницькі компанії та технологічні лідери, компанії, зосереджені на високих технологіях, підприємці-лідери за витратами та неуспішні компанії, "застряглі посередині".

Перший кластер включає компанії з потужним стратегічним та підприємницьким фокусом, які реалізують три типи конкурентних стратегій, демонструючи різноманітність підходів. Другий кластер складається з помірно підприємницьких компаній з менш вираженим стратегічним фокусом порівняно з першим, але без акценту на оптимізації витрат. Третій кластер об'єднує компанії з високим рівнем підприємницької орієнтації, які здебільшого реалізують стратегію лідерства за витратами, але мають найнижчі показники технологічного лідерства. Неуспішні компанії, "застряглі посередині", демонструють низькі показники за багатьма параметрами, включаючи підприємницьку орієнтацію, стратегії диференціації та фокусування.

Сучасний етап розвитку концепції конкурентних стратегій характеризується їхнім поєднанням з іншими теоріями, що описують стратегічну поведінку компаній. Наприклад, на основі аналізу концепцій конкурентних стратегій і підприємницької орієнтації G. Linton [13] розділив малі компанії на три категорії: інноватори, систематизатори та оцінщики.

Інноватори зосереджені на виведенні на ринок унікальних продуктів через технологічні інновації, що обумовлює їхню орієнтацію на стратегію диференціації.

Вони вирізняються високим рівнем інноваційності та проактивності, тоді як їхнє ставлення до ризику є суперечливим: з одного боку, вони ризикують великими інвестиціями у нові розробки; з іншого боку, гнучкість стратегії диференціації допомагає уникати ризиків, пов'язаних зі стандартизацією продуктів.

Систематизатори копіюють успішні практики та реалізують стратегію лідерства за витратами. Вони мають низький рівень інноваційності та проактивності, проте беруть на себе ризик стандартизації продукції. Мінімізація витрат на технологічні інновації захищає їх від комерційних невдач.

Оцінщики обирають вичікувальну стратегію, фокусуючись на мінімізації ризиків під час виведення на ринок успішних продуктів. Вони демонструють реакційну поведінку та низьку інноваційність, реалізуючи змішані стратегії. Емпіричне тестування моделі показало, що ці стратегічні групи присутні серед малих та середніх компаній, за винятком систематизаторів [13].

У дослідженні R.E. Miles, C.C. Snow [17] пропонується інший підхід до стратегій на основі виділення чотирьох типів компаній: дослідники, аналітики, захисники та реактори. Автори описують адаптивний цикл кожного типу. Дослідники ініціюють зміни в галузі, розробляють нові продукти та впроваджують інноваційні технології. Їхні організації зазвичай децентралізовані та мають низький рівень формалізації. Аналітики фокусуються на розвитку бізнес-ідей, пошуку нових продуктів та ринкових можливостей, часто виступаючи імітаторами. Захисники прагнуть зміцнити свої позиції на ринку, досягаючи ефективних витрат, і менш зацікавлені в пошуку нових ринкових можливостей. Реактори, на відміну від інших типів, не є успішними, оскільки їхні дії не є послідовними і часто залежать від зовнішніх факторів.

Окремою категорією досліджень є ті, що аналізують стратегічну поведінку компаній через призму стратегічних орієнтацій, виражених у дотриманні певних принципів у діяльності компанії [9]. До основних типів стратегічних орієнтацій належать підприємницька орієнтація, що акцентується на інноваційному розвитку та пошуку нових можливостей [14], ринкова орієнтація, яка спрямовує діяльність компанії на створення найбільшої цінності для цільової аудиторії [20], та орієнтація на навчання, яка зосереджує зусилля на процесах генерування, акумулювання та розповсюдження знань всередині компанії [25].

До альтернативних типів класифікації стратегій відносяться три характеристики поведінки на організаційному рівні, що відображають підприємницьку позицію компанії на ринку [5]. Це включає: ризикованість топ-менеджменту щодо рішень про інвестування або прийняття стратегічних дій в умовах невизначеності; охоплення та частота продуктивних інновацій і відповідний тренд на технологічне лідерство; новаторська природа компанії, що проявляється у схильності до проактивної та агресивної конкуренції.

O. Borch [3], відзначаючи значне перекликання стратегічних типів у різних конкурентних стратегій і неповноту охоплення всіх можливих варіацій кожної з класифікацій, запропонував власну класифікацію конкурентних стратегій для малих та середніх підприємств. Ця класифікація, складена на основі факторного аналізу,

узагальнює стратегічні типи з різних класифікацій і виділяє такі стратегії: продуктову, ринкову, цінову та стратегію зростання. Продуктова стратегія, аналог підприємницьких стратегій, спрямованих на розвиток продукту, включає стратегію дослідника [17], стратегії диференціації [22] та підприємницьку орієнтацію на інновації [5]. Ринкова стратегія передбачає глибоке розуміння ринку та включає маркетингові методи, подібні до стратегії аналітика [17]. Цінова стратегія базується на мінімізації витрат, аналогічно до стратегій захисника [17] та лідерства за витратами [22]. Стратегія зростання орієнтована на досягнення зростання компанії та аналогічна підприємницькій позиції, що акцентує на прийнятті ризиків [5].

Альтернативний підхід до маркетингової диференціації запропоновано в концепті маркетингової стандартизації, який використовувався для дослідження сімейних компаній малого та середнього бізнесу, що займаються міжнародною діяльністю [26]. Маркетингова стандартизація визначається як ступінь схожості маркетингових програм, що використовуються компанією в різних країнах [24]. У дослідженні B. Swoboda, E. Olejnik на основі ступеня реалізації стратегії маркетингової адаптації виділено чотири стратегічні кластери компаній: внутрішньоринкові традиціоналісти, глобальні стандартизатори, мультинаціональні адаптатори та транснаціональні підприємці.

Перший кластер складають компанії з низькою міжнародною орієнтацією, які уникають ризику та не розвивають креативні ідеї. Через централізоване управління міжнародною діяльністю та відсутність глобального бачення ці компанії демонструють найнижчу результативність. Другий кластер включає компанії з високими показниками в лідерстві за витратами та маркетинговій стандартизації. Вони мають централізовану структуру прийняття рішень, невелику частку співробітників за кордоном, але значний міжнародний досвід. Третій кластер характеризується низькою стандартизацією продукту і зосереджений на адаптації продуктів та децентралізації організаційної структури. Четвертий кластер включає компанії з високою міжнародною орієнтацією, готові до ризику та орієнтовані на інновації і креативність. Вони зосереджуються на якості продукту та сервісу, реалізуючи стратегію диференціації.

Дослідники швидкозростаючих підприємницьких компаній наголошують на важливості швидкості прийняття рішень та реалізації можливостей для ефективності діяльності, виділяючи часову стратегію (time-based strategy) як окремий концепт [28]. Часова стратегія створює конкурентну перевагу через швидке управління часом для реалізації ринкових можливостей. У швидко змінюваних умовах здатність до трансформації стає критично важливою для успіху компаній. У рамках часової стратегії виділяють кілька стратегічних ролей: першопроходець, ранній послідовник, послідовник основної хвилі та пізній послідовник.

Першопроходці можуть отримувати вищі прибутки, виступаючи ексклюзивними постачальниками товару або послуги, але їхня результативність обмежена витратами на дослідження, розробку та маркетинг. Ранні послідовники можуть отримувати частину прибутку першопроходців, уникаючи початкових ризиків і витрат,

аналізуючи реакцію ринку та використовуючи отримані висновки. Послідовники основної хвилі та пізні послідовники, хоча й уникають високих витрат на дослідження і розробку, стикаються з серйозним конкурентним тиском щодо ціноутворення та проблемою створення унікальних продуктів.

Підхід M. Treacy та F. Wiersema [27] визначає три ключові конкурентні стратегії: операційну досконалість, лідерство в продукті та побудову відносин із клієнтами. Основна теза цього підходу полягає в тому, що успіх компанії на ринку досягається завдяки лідерству в одній із цих стратегій при належному розвитку двох інших.

Стратегія операційної ефективності є аналогом "лідерства за витратами" з концепції конкурентних стратегій M. Портера. Вона досягається за рахунок автоматизації робочих і виробничих процесів, що дозволяє знизити собівартість продукції та підвищити продуктивність.

Стратегія лідерства в продукті спрямована на створення внутрішнього середовища в компанії, яке сприяє розробці продукції, що перевершує ринкові аналоги. Лідерство в продукті забезпечується завдяки креативності, командній роботі та постійному процесу пошуку і виправлення помилок. Використання знань та досвіду дозволяє компаніям-лідерам в продукті масштабувати свою діяльність і виходити на нові географічні ринки.

Стратегія побудови відносин із клієнтами включає сегментацію та таргетування ринків, а також кастомізацію пропозицій для найкращого задоволення потреб кожного конкретного ринку. Компанії, що успішно реалізують цю стратегію, поєднують глибоке знання клієнтів з операційною гнучкістю, що дає можливість їм швидко реагувати на запити споживачів. Ця стратегія передбачає орієнтацію всіх процесів компанії на задоволення потреб цільової групи, проте вона асоціюється з відносно високими витратами на реалізацію.

Ще один підхід до формування стратегії компанії, який фокусується на досягненні результатів діяльності, є концепція організаційної амбідекстрії. Вона передбачає, що всі дії компанії можна розглядати з точки зору пошуку нових можливостей (exploration) та використання існуючих ресурсів (exploitation) [16]. Використання існуючих можливостей включає такі дії, як вдосконалення процесів, вибір оптимальних рішень, підвищення продуктивності та ефективне виконання завдань. Оптимізуючи свою діяльність та адаптуючись до поточних умов, компанії, що використовують цю стратегію, досягають позитивних результатів у короткостроковій перспективі. Однак орієнтація на задоволення поточних ринкових потреб і зменшення організаційного різноманіття може стати загрозою у випадку структурних змін у зовнішньому середовищі, що може негативно вплинути на компанію в довгостроковій перспективі.

На противагу цьому, стратегія пошуку нового включає такі дії, як експериментування, прийняття ризику, гнучкість, інновації та відкриття нових можливостей [16]. Ці дії спрямовані на створення нової цінності, необхідної для довгострокового розвитку компанії. Проте ця стратегія не гарантує негайних результатів, і бажані ефекти можуть бути досягнуті лише у віддаленій перспективі, що пов'язано з ризиком відсутності швидкої віддачі від інвестицій. Баланс між використанням існу-

Таблиця 1. Систематизація ключових концепцій стратегій фірм в ринкових умовах

| Концепція                   | Автори                                                      | Основні стратегії / підходи                                                                                    | Результати досліджень                                                                 | Переваги стратегії                                    | Недоліки стратегії                                              |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Конкурентні стратегії       | Porter M.                                                   | Лідерство по витратах, диференціація, фокусування                                                              | Успішне застосування в різних галузях, особливо лідерство по витратах і диференціація | Створення конкурентної переваги                       | Вразливість до ринкових змін, обмеженість стратегії фокусування |
| Адаптивний цикл             | Miles R.E., Snow C.C.                                       | Розвідники, аналітики, захисники, реактори                                                                     | Дослідження типів стратегічної поведінки фірм                                         | Визначення ефективних стратегій для різних типів фірм | Реактори вважаються менш успішними                              |
| Стратегічна орієнтація      | Covin J.G., Slevin D.P.; Lumpkin G.T.; Narver J., Slater S. | Підприємницька, ринкова, орієнтація на навчання                                                                | Вплив орієнтацій на результати діяльності фірм                                        | Сприяє інноваціям і адаптивності                      | Потребує ресурсів для реалізації                                |
| Маркетингова стандартизація | Swoboda B., Olejnik E.                                      | Ступінь схожості маркетингових програм на різних ринках                                                        | Виділення стратегічних кластерів фірм                                                 | Ефективність для глобальних ринків                    | Високі витрати на адаптацію                                     |
| Часова стратегія            | Upton N., Teal E.J., Felan J.T.                             | Управління часом для реалізації ринкових можливостей                                                           | Ролі фірм: першопроходці, ранні та пізні послідовники                                 | Швидка адаптація до змін                              | Ризик неуспішних інвестицій                                     |
| Операційна ефективність     | Treacy M., Wiersema F.                                      | Лідерство в операційній ефективності, продукті, відносинах з клієнтами                                         | Вплив на конкурентоспроможність фірм                                                  | Зниження витрат, покращення якості                    | Високі витрати на впровадження                                  |
| Організаційна амбідекстрія  | March G.; Patel P. C., Messersmith J. G., Lepak D. P.       | Баланс між використанням існуючих і пошуком нових переваг                                                      | Вплив на довгострокову стабільність фірм                                              | Стійкі конкурентні переваги                           | Високі ризики та витрати                                        |
| Специфікація стратегій      | Miller D.                                                   | Інноваційна диференціація, маркетингова диференціація                                                          | Використання у багатьох дослідженнях                                                  | Окремі стратегії для різних аспектів диференціації    | Високі витрати на реалізацію                                    |
| Кластеризація фірм          | Namiki N.                                                   | Маркетингова диференціація, інноваційна диференціація, сегментаційна диференціація, надання послуг по продукту | Розвиток стратегій для малих та середніх підприємств                                  | Спеціалізація для різних сегментів ринку              | Високі витрати на адаптацію                                     |
| Альтернативні класифікації  | Miles R.E., Snow C.C.; Covin J.G., Slevin D.P.; Borch O.    | Продуктова, ринкова, цінова, стратегія росту                                                                   | Узагальнення стратегічних типів з різних класифікацій                                 | Комплексний підхід до стратегій                       | Високі витрати на впровадження                                  |

ючих ресурсів та пошуком нових можливостей є критичним для досягнення стабільних результатів, які перевищують середньоринкові показники. Такий баланс забезпечує стійкий розвиток компанії завдяки поєднанню поточних конкурентних переваг та інноваційних ідей.

Варто також звернути увагу на класифікацію стратегій зростання, запропоновану S.K. Majumdar [15], яка включає стратегію побудови відносин (relationship-based strategy) та стратегію розвитку технологій (technology-based strategy). Стратегія побудови відносин передбачає створення корпоративної культури, яка зміцнює довіру та співпрацю серед співробітників, що є ключовим фактором розвитку компанії. Ця стратегія не вимагає значних інвестицій, але її потенціал зростання обмеже-

ний. У свою чергу, стратегія розвитку технологій базується на технологічних інноваціях продукту як основі для зростання компанії. Ця стратегія вимагає значних витрат, але забезпечує вищий потенціал зростання.

Існує ще один підхід до розгляду конкурентних стратегій, що ґрунтується на біологічних моделях і екстраполяції їх на економічне середовище. Відповідно до біологічної класифікації стратегій рослин, запропонованої J. P. Grime [8], можна виділити три основні типи конкурентних стратегій: конкурентна стратегія, стрес-толерантна стратегія та рудеральна стратегія.

Компанії, що реалізують конкурентну стратегію, діють у середовищі з багатими ресурсами та високим рівнем конкуренції. Основними характеристиками цієї

стратегії є ефективне використання ресурсів та інтенсифікація виробничих процесів, що забезпечує конкурентну перевагу шляхом зниження витрат на виробництво.

Компанії, що дотримуються стрес-толерантної стратегії, працюють в умовах обмежених ресурсів. Цей тип стратегій найчастіше реалізується невеликими компаніями, які займають специфічні ринкові ніші завдяки вигідному географічному розташуванню або унікальним технологічним розробкам. Стрес-толерантна стратегія передбачає уникнення прямої конкуренції через створення унікальної ринкової ніші.

Компанії-рудерали створюються для використання поточних можливостей і характеризуються коротким життєвим циклом. Рудеральна стратегія орієнтована на ринки з низьким рівнем конкуренції та високою доступністю ресурсів, і зазвичай застосовується в нових ринкових нішах або для реалізації конкретних проєктів.

Нижче наведена зведена таблиця, що систематизує ключові концепції стратегій компаній у ринкових умовах (таблиця 1).

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Еволюція стратегічного менеджменту демонструє, як бізнес адаптується до змінних умов ринку, розвиваючи різноманітні підходи до конкурентних стратегій. Від історичних теорій до сучасних моделей, кожна концепція має свої переваги та обмеження, що дозволяє компаніям вибирати найефективніші методи управління в залежності від їхніх унікальних потреб і ринкових умов. Історичний аналіз засвідчує, що успішне застосування стратегій часто визначається здатністю компанії швидко адаптуватися до нових викликів і можливостей.

Сучасні підходи до ідентифікації конкурентних стратегій акцентують увагу на гнучкості та інноваціях, що є ключовими факторами успіху в умовах глобалізації та швидких технологічних змін. Важливість поєднання теоретичних знань з практичним застосуванням стає все більш очевидною, що сприяє створенню стійких конкурентних переваг. В результаті, компанії, які інтегрують історичний досвід з сучасними інструментами, мають більше шансів досягти довгострокового успіху на ринку.

### Література:

1. Bamiatzi V. C., Kirchmaier T. Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*. 2014. № 32 (3). P. 259—284.
2. Beal R. M. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*. 2001. № 38. P. 27—47.
3. Borch O., Huse M., Senneseth K. Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999. № 24 (1). P. 49—70.
4. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p.

5. Covin J.G., Slevin D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm's behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1991. № 16 (1). P. 7—25.

6. Davis P., Schul P. Addressing the Contingent Effects of Business Unit Strategic Orientation on Relationships Between Organizational Context and Business Unit Performance. *Journal of Business Research*. 1993. № 27(3). P. 183—200.

7. Dess G., Davis P. Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*. 1984. № 27. P. 467—488.

8. Grime J. P. *Plant Strategies & Vegetation Processes*. N. Y.: John Willey & Sons. 1979, 222 p.

9. Hakala H. Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*. 2011. № 13 (2). P. 199—217.

10. Julien P.A., Ramangalahy C. Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information search and Competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2003. № 27 (3). P. 227—249.

11. Knight G. A., Cavusgil S. Taxonomy of born global firms. *Management International Review*. 2005. № 45 (3). P. 15—35.

12. Lechner C., Gudmundsson S. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*. 2014. № 32 (1). P. 36—60.

13. Linton G., Kask J. Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*. 2017. № 70. P. 168—176.

14. Lumpkin G.T., Dess G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 1996. № 21 (1). P. 135—172.

15. Majumdar S.K. How do they plan for growth in auto component business? A study on small foundries of western India. *Journal of Business Venturing*. 2010. № 25 (3). P. 274—289.

16. March G. Exploration and Exploitation. *Organization Science*. 1991. № 2 (1). P. 71—87.

17. Miles R.E., Snow C.C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978. 274 p.

18. Miller D. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*. 1988. № 31 (2). P. 280—308.

19. Namiki N. Export strategy for small business. *Journal of Small Business Management*. 1988. № 26 (2). P. 21—37.

20. Narver J., Slater S. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. № 54 (4). P. 20—35.

21. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 592 p.

22. Porter M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

23. Porter M. What is Strategy? Harvard Business Review. 1996. № 74 (6). P. 61—78.

24. Samiee S., K. Roth The influence of global marketing standardization on performance. Journal of Marketing. 1992. № 56 (2). P. 1—17.

25. Sinkula J. A, Baker W. Framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior., T Noordewier Journal of the academy of Marketing Science. 1997. № 25 (4). P. 305—318.

26. Swoboda B., Olejnik E. Taxonomy of small— and medium-sized international family firms. Journal of International Entrepreneurship. 2013. № 11 (2). P. 130—157.

27. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. London: HarperCollins, 1995. 224 p.

28. Upton N., Teal E.J., Felan J.T. Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. Journal of Small Business Management. 2001. № 39 (1). P. 60—72.

#### References:

1. Bamiatzi, V.C. and Kirchmaier, T. (2014), "Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms", International Small Business Journal, vol. 32, no. 3, pp. 259—284.

2. Beal, R.M. (2001), "Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms", Journal of Small Business Management, vol. 38, pp. 27—47.

3. Borch, O. Huse, M. and Senneseth, K. (1999), "Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 24, no. 1, pp. 49—70.

4. Chandler, A.D. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge, MA, USA.

5. Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm's behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 16, no. 1, pp. 7—25.

6. Davis, P. and Schul, P. (1993), "Addressing the Contingent Effects of Business Unit Strategic Orientation on Relationships Between Organizational Context and Business Unit Performance", Journal of Business Research, vol. 27, no. 3, pp. 183—200.

7. Dess, G. and Davis, P. (1984), "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", Academy of Management Journal, vol. 27, pp. 467—488.

8. Grime, J.P. (1979), Plant Strategies & Vegetation Processes, John Wiley & Sons, New York, USA.

9. Hakala, H. (2011), "Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations", International Journal of Management Reviews, vol. 13, no. 2, pp. 199—217.

10. Julien, P.A. and Ramangalahy, C. (2003), "Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information search and Competencies", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 27, no. 3, pp. 227—249.

11. Knight, G.A. and Cavusgil, S. (2005), "Taxonomy of born global firms", Management International Review, vol. 45, no. 3, pp. 15—35.

12. Lechner, C. and Gudmundsson, S. (2014), "Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance", International Small Business Journal, vol. 32, no. 1, pp. 36—60.

13. Linton, G. and Kask, J. (2017), "Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance", Journal of Business Research, vol. 70, pp. 168—176.

14. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", Academy of Management Review, vol. 21, no. 1, pp. 135—172.

15. Majumdar, S.K. (2010), "How do they plan for growth in auto component business? A study on small foundries of western India", Journal of Business Venturing, vol. 25, no. 3, pp. 274—289.

16. March, G. (1991), "Exploration and Exploitation", Organization Science, vol. 2, no. 1, pp. 71—87.

17. Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw-Hill, New York, USA.

18. Miller, D. (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications", Academy of Management Journal, vol. 31, no. 2, pp. 280—308.

19. Namiki, N. (1988), "Export strategy for small business", Journal of Small Business Management, vol. 26, no. 2, pp. 21—37.

20. Narver, J. and Slater, S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, vol. 54, no. 4, pp. 20—35.

21. Porter, M. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, USA.

22. Porter, M. (1980), Competitive strategy, Free Press, New York, USA, 396 p.

23. Porter, M. (1996), "What is Strategy?", Harvard Business Review, vol. 74, no. 6, pp. 61—78.

24. Samiee, S. and Roth, K. (1992), "The influence of global marketing standardization on performance", Journal of Marketing, vol. 56, no. 2, pp. 1—17.

25. Sinkula, J.A. Baker, W. and Noordewier, T. (1997), "Framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, no. 4, pp. 305—318.

26. Swoboda, B. and Olejnik, E. (2013), "Taxonomy of small- and medium-sized international family firms", Journal of International Entrepreneurship, vol. 11, no. 2, pp. 130—157.

27. Treacy, M. and Wiersema, F. (1995), The Discipline of Market Leaders, HarperCollins, London, UK.

28. Upton, N. Teal, E.J. and Felan, J.T. (2001), "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms", Journal of Small Business Management, vol. 39, no. 1, pp. 60—72.

*Стаття надійшла до редакції 31.07.2024 р.*



УДК 351.76:347.73:338.24

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

М. А. Швайко,  
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3911-0392>

О. Ю. Дячек,  
к. е. н., доцент кафедри управління і адміністрування,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7285-6401>

В. В. Косенко,  
к. держ. упр., доцент кафедри економічної політики  
та менеджменту ННІ "Інститут державного управління"  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8995-7383>

Т. В. Стеценко,  
к. е. н., доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3836-4785>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.59

## МОДЕЛЮВАННЯ ПОДАТКОВОГО ДИЗАЙНУ: ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА АРХІТЕКТОНІКУ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

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

M. Shvaiko,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,  
Banking and Insurance, V. N. Karazin Kharkiv National University

O. Diachek,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management  
and Administration, V.N. Karazina Kharkiv National University

V. Kosenko,  
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department  
of Economic Policy and Management, V.N. Karazin Kharkiv National University

T. Stetsenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finances,  
Banking, and Insurance, V. N. Karazin Kharkiv National University

### MODELLING TAX DESIGN: THE IMPACT OF DIGITALISATION ON THE ARCHITECTONICS OF PUBLIC FINANCE

**Стаття присвячена розгляду причинно-ланцюгової реакції, що спричинено порпереднім поданням податкових декларацій, це змінює податковий дизайн і у кінцевому підсумку преображає усю архітектуру публічних фінансів.**

**Метою статті є визначити зміни у фінансовій архітектоніці, що обумовлені процесами діджиталізації публічних фінансів, на прикладі моделювання попереднього подання податкових декларацій.**

**У статті узагальнено досвід використання економічних експериментів, щоб оцінити вплив нових цифрових продуктів. Встановлено, що результати експериментів не завжди відповідають очікуванням, проте можна зрозуміти результати, використовуючи поведінкову економіку. Процес діджиталізації складається з застосування нових технологій і програмних продуктів або застосунків.**

**Цифровізація публічних фінансів викликає значні зміни в поведінці економічних акторів, які, у свою чергу, викликають значні зміни в архітектоніці фінансових систем.**

*The article is devoted to the consideration of the causal chain reaction caused by the advance filing of tax returns, which changes the tax design and ultimately transforms the entire architectonics of public finance.*

*The purpose of the article is to identify changes in the financial architecture caused by the digitalisation of public finance, using the example of modelling the advance filing of tax returns.*

*There are clear advantages of digital technologies and there is no doubt that they can also facilitate tax compliance, reduce tax collection costs and increase administrative efficiency.*

*The article summarises the experience of using economic experiments to assess the impact of new digital products. It finds that the results of experiments do not always match expectations, but that it is possible to understand the results using behavioural economics. The process of digitalisation involves the use of new technologies and software products or applications.*

*The digitalisation of public finance leads to significant changes in the behaviour of economic agents, which in turn lead to significant changes in the architecture of financial systems.*

*First of all, the fiscal sphere is changing. Tax collection is the work of the authorities, which explains why subjects do not want to change their already determined economic behaviour. The concept of social justice and tax morality encourages the same subjects to pay more than they spend. Digital systems should be fully tested for technical feasibility before being implemented. The results of the experiments provide strong evidence that digital products should also be thoroughly tested for their impact on economic behaviour and tax morality.*

*All countries are developing digital technologies for tax administration at different speeds. While some countries have been quick to adopt new technologies, others, such as Ukraine, have been slower. As a result, digital technologies have had little impact on tax policy in these countries, apart from the potential for data mining to improve management information. The impact of unintended consequences on tax compliance and budget revenues is understandable.*

*Tax design is increasingly influenced by digitalisation. Without it, the implementation of modern tax systems would be impossible. This is particularly important when administrative records can be linked to maximise the storage of information. Going forward, the transition to digital products will require addressing some key tax policy issues. Current policy constraints shape the fiscal architectonics. Accepted tax theory looks at future tax systems in terms of how they operate relative to the ideal system that would operate if economic potential were unconstrained. If technology can loosen these constraints, we should rethink tax theory and make changes to the financial architectonics.*

*Ключові слова: публічні фінанси, механізм управління, публічні послуги, цифрове врядування, цифрові технології, фінансова архітектоніка.*

*Key words: public finance, mechanism of administration, public services, digital governance, digital technologies, financial architectonics.*

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

Переваги цифрових технологій наразі чітко фіксуються і не залишають сумнівів у тому, що вони також

можуть полегшити дотримання податкового законодавства, зменшити витрати на збір податків та підвищити адміністративну ефективність. Однак детальний аналіз наслідків має вирішальне значення для цих зусиль. Поведінкова економіка показала, що навіть невеликі зміни можуть суттєво вплинути на дії. Це стосується оподат-

кування, де дотримання податкового законодавства визначається складною сумішшю фінансових, соціальних, моральних і психологічних чинників. Поведінкові наслідки будь-якого впровадження цифрових технологій для адміністрування податків необхідно ретельно вивчати, щоб уникнути непередбачуваних наслідків. Інновації, які спочатку здаються безпечними та корисними, можуть підштовхнути поведінку в шкідливому напрямку.

Значним кроком до змін у податковому дизайні стало попереднє заповнення податкових декларацій, що є провідною та актуальною цифровою інновацією, започаткованою податковою службою Данії у 1988 році, після чого її запровадили у низці країн. В Україні подання податкових декларацій онлайн запроваджено з 1 січня 2019 року.

Попереднє заповнення часто беззаперечно сприймається як спосіб суттєвого скорочення операційних витрат на сплату податків, але це також є значним поштовхом, який психологічно перекладає відповідальність за помилки з платника податків на податкову службу. Податкові адміністрації також заохочують подання податкових декларацій онлайн. Оподаткування є складним процесом, і особи, які подають декларації онлайн, можуть припускати помилок. Послуга завжди повинна бути розроблена таким чином, щоб мінімізувати помилки. На відміну від учасників більшості онлайн-активностей, ті, хто сплачує податки, роблять це неохоче, і переконливі докази свідчать про те, що значний відсоток з них готові обманювати, якщо вважають, що це вигідно. Цифрові продукти мають бути розроблені таким чином, щоб не створювати додаткових стимулів чи мотивації для шахрайства. Зміна мотивів у фінансовій поведінці платників податків є рушійним мотивом, що викликає причинно-наслідкові реакції у фінансовій архітектоніці публічних фінансів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значна кількість закордонної літератури з даної проблематики присвячена моделюванню процесу прийняття рішень Н. Хашимзаде, Г. Майлз та Б. Тран-Нам [1], а у статтях, що подають результати експериментів відбувається тестування моделей. Однак ефективність (або її відсутність) попереднього заповнення податкових декларацій не була важливою темою. Можливо, це пов'язано з тим, що попереднє заповнення декларацій лише нещодавно стало важливим для адміністрування. Д. Брунер, М. Джоунс М. Маккі та К. Восслер [2] вивчали вплив попереднього заповнення податкових декларацій, використовуючи студентів старших курсів двох університетів США як піддослідних.

К. Котакорпі та Ж. Лааманен використовували дані "природного експерименту", проведеного в середині 1990-х років у Фінляндії [3].

Фокус дослідження М. Фонсеки та Ш. Грімшоу [4] дещо відрізняється від фокусу дослідження Д. Брунера [2], тому ці два дослідження доповнюють одне одного. М. Фонсека та Ш. Грімшоу [4] вивчають одномоментне рішення з одним набором параметрів, де змінюється лише попередньо заповне-

не значення в одному із записів, тоді як Д. Брунер та інші розглядають ширший набір параметрів і складніший процес прийняття рішення про подачу заявки. Д. Брунер та інші розглядають кілька коефіцієнтів перевірки, які є інваріантними до поведінки і відомі з певністю, тоді як М. Фонсека і Ш. Грімшоу розглядають невідомий коефіцієнт перевірки, який залежить від поведінки при подачі заявки. Д. Брунер та інші розглядають більш складне середовище з деталізованими та не деталізованими відрахуваннями, а також офіційними та неофіційними доходами. Те, що обидва дослідження виявили, що попереднє заповнення податкових декларацій значеннями, які занижують зобов'язання платників податків, призводить до вищого рівня невиконання податкового законодавства, надає більшої надійності обом наборам результатів.

Ці дослідження щодо попереднього оподаткування є інформативними щодо наслідків подальшої діджиталізації податкового процесу. Ми знаємо, що є платники податків, які не дотримуються вимог чинної системи. Попереднє заповнення може допомогти зменшити частину таких порушень, які виникають через помилки.

Українська фінансова думка представлена науковими працями О. Басюка, який встановлює новітні тренди у публічних фінансах, що спричинені цифровізацією [5; 6].

Попередні Авторські статті присвячені загальні публічних фінансів у процесі діджиталізації оподаткування [7; 8].

Проте дотепер залишаються не висвітлені повною мірою питання податкового дизайну та його вплив на архітектоніку публічних фінансів.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити зміни у фінансовій архітектоніці, що обумовлені процесами діджиталізації публічних фінансів, на прикладі моделювання попереднього подання податкових декларацій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрові технології в адмініструванні податків не лише знижують операційні витрати, але й роблять можливими інновації в податковій політиці. Податкова система не буде ефективно функціонувати, якщо вона встановлює вимоги, які адміністрація не може виконати. Наприклад, гранична ставка прибуткового податку не може визначатися доходом сім'ї, якщо адміністративна система фіксує лише індивідуальний дохід. Так само податок на споживання не може залежати від обсягу споживання, якщо система не фіксує особу покупця. Політичні наслідки цифровізації нерозривно пов'язані з досягненнями в інших галузях науки і техніки. Те, що ми можемо зробити з цифровими технологіями, залежить від рівня нашого розуміння того, що створює індивідуальні відмінності. У міру того, як ці знання розвиватимуться, наш погляд на основи податкової політики також повинен буде змінюватися. Податківці використовують інформаційні технології для зберігання та обробки подат-

кових даних протягом тривалого часу, і подання декларацій онлайн поступово стає нормою. Однак система подання декларацій онлайн — це трохи більше, ніж оцифрована версія паперової декларації, з невеликою кількістю додаткових функціональних можливостей або взагалі без них. Вона автоматично розраховує суму податку, але не має жодної взаємодії з платником податків. Наступним кроком є повноцінне використання інтерактивних онлайн-систем, які інтегрують звітність, облік, консультування, подання та сплату податків.

Небажання багатьох податкових органів просувати діджиталізацію цілком зрозуміле з огляду на потенційну ціну помилок. Найголовнішими серед них є ризик для надходжень, шкода для репутації та потенційне зниження податкової моралі.

Цифровізація податкового адміністрування є технічно складним завданням, зважаючи на обсяг діяльності, який повинна буде обслуговувати система, а також на важливість безпеки та відсутності помилок. Необхідних стандартів якості можна буде досягти лише завдяки широкому технічному та функціональному тестуванню. Будь-яка система, що не пройшла належного тестування, швидко втратить репутацію, що може призвести до значних фінансових та репутаційних втрат.

Необхідність технічного тестування здається самоочевидною. У цій статті ми стверджуємо, що система потребує супутньої і не менш інтенсивної програми поведінкового тестування. Це пов'язано з тим, що будь-яка система має поведінкові наслідки, і від її дизайну залежить, як на неї реагуватимуть платники податків. Ці реакції включатимуть в себе те, чи була система інтуїтивно зрозумілою у використанні або привабливою на вигляд, а також те, наскільки платники податків дотримуються податкового кодексу та як вони ставляться до збору податків.

На комплаєнс впливає складний комплекс економічних, психологічних і соціальних факторів, а поведінкова економіка продемонструвала, як невеликі поштовхи можуть призвести до значних поведінкових змін. Перехід від традиційної паперової подачі документів до онлайн-системи з попереднім заповненням та активністю в режимі реального часу може суттєво вплинути на комплаєнс не лише як невеликий поштовх, а й як щось більше. Ось чому оцифрована система потребує поведінкового тестування, яке ґрунтується на ідеї, що дрібні деталі можуть мати значення. Методологія експериментальної економіки ідеально підходить для цього.

Впровадження попередньої реєстрації та інтегрованих податкових послуг онлайн — це невеликі кроки на початку цифрової революції в адмініструванні податків, і багато країн вже пішли набагато далі, ніж Україна. Який вплив матимуть ці нововведення на податкову політику? Зокрема, чи відкриють вони можливість для вдосконалення існуючих податкових інструментів або запровадження нових?

Фінансова архітектура оподаткування розвивалася в умовах доцифрового податкового адміністрування. У цій статті наслідки експериментів розглядаються

як відправна точка для дослідження того, наскільки існуюча теорія повинна бути оновлена з урахуванням нових технологій. Висновок, що ґрунтується на припущеннях про технології, які можуть бути розроблені, полягає в усуненні одного з найголовніших принципів податкової теорії.

Важливим компонентом цифрових інновацій є використання сторонніх даних для попереднього заповнення податкової декларації. Це перший крок до усунення необхідності щорічного подання декларації.

Попереднє заповнення є привабливим, оскільки воно зменшує витрати платників податків на дотримання вимог законодавства та має потенціал для зменшення кількості помилок і пропусків. Це економить час податкової служби, оскільки попередньо заповнені дані не потрібно звіряти з даними третіх сторін. Перехід до попереднього заповнення є невеликим завданням порівняно з переходом до оподаткування у реальному часі і переваги від цього очевидні.

Фундаментальна проблема попереднього заповнення полягає в тому, що податкова служба може вносити невірну або неповну інформацію. Останнє може виникнути, наприклад, коли платник податків має кілька джерел доходу, а податкова служба отримує звіти не від усіх третіх осіб. Як платник податків реагує на попередньо заповнену форму, в якій інформація є не зовсім правильною, стає питанням поведінкової економіки. Найбільш позитивним результатом з точки зору податкової служби є те, що платник податків просто виправить інформацію. Можна подумати, що саме таким буде результат, якщо податкова служба завищила реальний рівень доходу.

Однак, в експериментах іноді виникає інша поведінка. Існує також дві потенційні негативні реакції на неправильне або неповне попереднє заповнення. Платник податків може прийняти попереднє введення значення без коментарів, можливо, через те, що він більше довіряє податковій, ніж власним записам, тому попереднє введення значення сприймається як істина. З точки зору поведінки, це форма упередженості статус-кво або поведінкової інерції. Вона може виникнути незалежно від того, чи є попереднє введення значення вищим або нижчим за істинне. Альтернативна негативна реакція є більш стратегічною. Попереднє заповнення податкової декларації можна інтерпретувати як сигнал про інформацію, якою володіє податкова служба, і, відповідно, про те, чого вона не знає. Попереднє заповнені значення, нижчі за істинні, свідчать про обмеженість інформації, якою володіє податкова, і можуть спонукати до навмисного ухилення від сплати податків (шляхом свідомого подання невірного значення), оскільки вони сигналізують про меншу ймовірність того, що ухилення буде прийнято.

Фінансовий аналіз податкової дисципліни зосереджений на поясненні того, як платники податків реагують на зміни в частоті перевірок, рівні покарань та ставках податків.

Лише за умови коректної роботи податкової служби помилки можуть бути зменшені. Організація еко-

номічного співробітництва та розвитку ОЕСР [9] повідомляє про очевидно високу точність попередньо заповнених декларацій (близько 70 відсотків у Данії та Швеції не потребують коригування). Але, що дуже важливо, вона також зауважує, що "ці механізми звітності не включають детальну інформацію про доходи від самозайнятості та оренди нерухомості" [9]. Це важливо, оскільки саме ці джерела доходу є найбільш відкритими для недотримання вимог, і їх найважче попередньо визначити. Деяких умисних порушників може стримувати попередньо заповнене значення, що діє як мінімум, який недобросовісний платник податків не захоче коригувати в бік зменшення, побоюючись, що це може свідчити про його невідповідність вимогам.

Однак платники податків, схильні до ухилення від сплати податків, сприйматимуть попередньо заповнену інформацію як сигнал і використовуватимуть її для вдосконалення своєї стратегії ухилення від сплати податків. Попереднє заповнення невірним значенням діє як сигнал про обмеженість інформації податкової служби, якою недобросовісний платник податків захоче скористатися. Експерименти підтверджують, що податкові органи наражаються на значні ризики, пов'язані із заниженням податкових зобов'язань.

З іншого боку, результати дають чітке підґрунтя для стратегічної поведінки податкових органів. Але не можна ігнорувати стратегічні наслідки заниження податкових зобов'язань.

Оскільки заниження збільшує невиконання вимог, а деякі платники податків не бажають зменшувати завищені дані, уряд має стратегічний стимул до завищення показників. Очевидно, що це суперечить усім правилам належного врядування, і якщо буде виявлено, що податкова служба діє таким чином, це знизить довіру до неї.

Більш зловісною є природа мотиву, з якого податкова служба може навмисно занижувати показники. Податкова служба може занижити показник, щодо якого вона впевнена, що платник податків готовий внести необхідні виправлення. Відмова від виправлення може бути використана як індикатор того, що необхідна перевірка.

Ще більш тривожним є те, що заниження попередньо введених значень може бути використано для того, щоб заманити платника податків до ухилення від сплати податків з подальшим покаранням.

Експерименти дають цінну інформацію про те, як платники податків реагуватимуть на помилки в попередньому заповненні. Податкова служба може діяти стратегічно, але якщо вона просто намагається бути максимально прямолінійною, то попереднє заповнення повинно здійснюватися якнайкраще, використовуючи всю наявну інформацію. Потенційні наслідки невиконання вимог доведеться прийняти як ціну, сплачену за полегшення податкових справ законслухняних платників податків. Поведінкові стимули можуть спрацювати, але вони мають бути ретельно розроблені та протестовані. При впровадженні слід також враховувати очевидне небажання платників податків виправляти помилки в попередньо заповнених записах.

Незрозуміло, чи призведе попереднє наповнення системи недосконалою інформацією до збільшення або зменшення податкових надходжень; жоден з експериментів не є достатньо точним, щоб відповісти на це питання. Справедливим є очікування, що вдосконалення системи з часом за рахунок більшої інтеграції систем підвищить точність і, зрештою, усуне ефекти недотримання вимог.

У фокусі цієї статті — вплив цифровізації на податкове адміністрування в найближчому майбутньому. Це необхідний попередній крок до аналізу політики, оскільки адміністрування визначає, що є можливим, а практична цінність побудови політики, яка не є адміністративно здійсненною, обмежена. Більше того, якщо адміністративні обмеження призводять до викривленої версії політики, то результат може бути гіршим, ніж від використання менш бажаної, але здійсненої політики. Ключове спостереження полягає в тому, що технології впливають не лише на адміністрування, але й можуть трансформувати можливості податкової політики і, зрештою, можливо, навіть змінять концептуалізацію податкової теорії.

Фундаментальне питання податкової політики — чому ми хочемо оподатковувати? Відповідь визначає, що ми хотіли б оподатковувати, якби не було жодних обмежень на побудову системи. Це визначає характер ідеальної податкової системи. Те, як ми можемо оподатковувати, визначається наявною технологією адміністрування податків. Теорія оптимального податкового дизайну вивчає природу податкової системи, яка постає як найкраще досяжне наближення до ідеальної податкової системи. Основною передумовою фінансової теорії податкової політики є те, що індивіди мають незмінні особисті характеристики, деякі з яких не піддаються спостереженню, але здійснюють ринкові операції, що піддаються спостереженню. Ідеальна податкова система для цілей справедливості мала б базуватися на незмінних особистих характеристиках, які породжують відмінності в економічному потенціалі між людьми. Завважимо, що використання цих характеристик як податкової бази є також найефективнішим способом оподаткування: не відбувається жодних змін у поведінці, які могли б зменшити податковий тягар, і, отже, не виникає втрат "мертвого вантажу".

За визначенням, неспостережувані особисті характеристики не можуть бути безпосередньо використані як податкова база. Натомість недосконала податкова система, яка впроваджується, має базуватися на спостережуваних особистих характеристиках — деякі з яких можуть бути нерелевантними для визначення економічного потенціалу — та спостережуваних ринкових транзакціях. Використання транзакцій для визначення податкової бази спричиняє два джерела відхилення від ідеалу.

По-перше, спостережувані операції можуть недосконало корелювати з неспостережуваними особистими характеристиками.

По-друге, може бути створено стимул для зміни транзакцій з метою зменшення податкових зобов'язань, що призводить до безповоротних втрат. Ці ідеї були

вперше чітко сформульовані Дж. Міррлісом [10] у його фундаментальному дослідженні про оподаткування доходів і стали основою податкової теорії. Моделі податкової теорії зосереджуються на відмінностях у доходах та уподобаннях і досліджують природу оптимальних податкових систем, що виникають при цьому. Один із загальних висновків теорії полягає в тому, що ми повинні компенсувати відмінності в доходах, але не у виборі.

Інший спосіб виразити це полягає в тому, що роль податкової системи полягає в тому, щоб досягти вирівнювання економічного потенціалу. Те, що люди вирішують робити зі своїм економічним потенціалом, не повинно впливати на структуру податкової системи. Наприклад, якщо дві особи мають однаковий рівень кваліфікації на ринку праці, але одна з них вирішила працювати, а інша — ні, то немає жодних підстав для перерозподілу доходу між ними. Таким чином, стверджується, що важливим є економічний потенціал, а не вибір.

Коли цей погляд на світ намагаються застосувати на практиці, починають виникати певні труднощі. Модель припускає, що економічний потенціал є фундаментальною і незмінною характеристикою. Це не може бути так, оскільки потенціал відображає як здібності, так і підготовку, тому здається природним шукати щось глибше, що визначає здібності.

Сучасне моделювання податкового дизайну ґрунтується на припущенні, що існують незмінні особистісні характеристики, які визначають економічний потенціал. Коли деякі або всі ці характеристики не піддаються спостереженню, податкова система змушена оподатковувати ринкові операції, що спостерігаються, як замінник. Питання полягає в тому, чи зробить технологічний прогрес спостережуваними характеристики, які наразі не піддаються спостереженню, і, отже, чи дозволить він запровадити нові податки?

Для впровадження ідеальної податкової системи нам потрібно визначити, які характеристики є релевантними і як ці характеристики визначають економічний потенціал. Ці дві вимоги є однаково важливими, і однієї лише першої недостатньо.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті описано, як можна використовувати економічні експерименти для перевірки впливу нових цифрових платформ. Результати експериментів не завжди відповідають очікуванням, але їх можна зрозуміти, якщо інтерпретувати за допомогою поведінкової економіки.

Процес діджиталізації є набагато складнішим ніж застосування новою техніки та програмних продуктів або застосунків.

Цифровізація публічних фінансів викликає глибинні переміни у поведінці економічних акторів, що, у свою чергу, викликає значні зміни у фінансовій архітектоніці.

Першою змінюється фіскальна сфера. Служба доходів є втіленням влади, що пояснює небажання піддослідних змінювати заздалегідь встановлені зна-

чення; але концепція справедливості спонукає тих самих піддослідних отримувати компенсацію, перебільшуючи витрати. Звичайно, цифрові системи повинні бути вичерпно протестовані на технічну працездатність перед впровадженням. Ми вважаємо, що результати експериментів дають вагомі підстави стверджувати, що цифрові системи також повинні бути ретельно протестовані на предмет впливу на економічну поведінку.

За авторським припущенням, діджиталізація може вплинути на податкову політику. Цифровізація має значні перспективи для впровадження податкових систем, які були б неможливими без неї. Це особливо актуально, коли набори адміністративних даних можуть бути пов'язані для повного використання потенціалу інформації, що зберігається. Коли ми прогнозуємо, чого може досягти майбутній розвиток технологій, стає зрозуміло, що необхідно вирішити деякі фундаментальні питання, які стосуються основ податкової політики. Існуюча фінансова архітектоніка базується на поточних обмеженнях політики. Зокрема, існуюча податкова теорія оцінює потенційні податкові системи за тим, як вони працюють порівняно з ідеальною системою, яка б використовувалася за відсутності обмежень на використання економічного потенціалу. Те, як ми можемо хотіти оподатковувати, якщо технологія може послабити ці обмеження, вимагає значного переосмислення теорії та змін у фінансовій архітектоніці.

Впровадження цифрових технологій для адміністрування податків у різних країнах відбувається різними темпами. Деякі країни швидко впроваджували нові технології, а інші, зокрема Україна, були більш повільними. Як наслідок, у цих країнах цифрові технології практично не вплинули на податкову політику, окрім можливостей, що відкрилися завдяки інтелектуальному аналізу даних для покращення управлінської інформації. Таке небажання можна зрозуміти, враховуючи вплив непередбачуваних наслідків на дотримання податково-го законодавства та надходження до бюджету.

### Література:

1. Hashimzade, N., G. D. Myles, and B. Tran-Nam. Applications of Behavioural Economics to Tax Evasion. *Journal of Economic Surveys* 2013. 27 (5): 941-77.
2. Bruner, D., M. Jones, M. McKee, and C. A. Vossler. Tax Reporting Behavior: Underreporting Opportunities and Prepopulated Tax Returns. Working Paper. 2015. 15—11, Department of Economics, Appalachian State University, Boone, NC.
3. Kotakorpi, K., and J. P. Laamanen. Prefilled Income Tax Returns and Tax Compliance: Evidence from a Natural Experiment. *Tampere Economic Working Paper*, 2016 № 104. School of Management, University of Tampere, Finland.
4. Fonseca, M. A., and S. B. Grimshaw. Forthcoming. Do Behavioral Nudges in Pre-Populated Tax Forms Affect Compliance? Experimental Evidence with Real Taxpayers. *Journal of Public Policy and Marketing*. October 2017. 36(2):213-226. DOI:10.1509/jppm.15.128
5. Басюк О. П. Рекомендації до впровадження технологій розподіленого реєстру (блокчейн) у публічний

сектор України на основі світового досвіду. Актуальні проблеми державного управління. 2023. № 1 (62). С. 131—154. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-08>

6. Басюк О. П. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 1 (60). С. 116—131. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-08>.

7. Глущенко, О., Хмельков, А., Дячек, О., Бабаєв, В., Громов, С. (2024). Цифрові технології управління публічними фінансами: податковий аспект. Ефективна економіка, № 3 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.11>

8. Глущенко, О., Швайко, М., Дячек, О., Бабаєв, В., Громов, С. (2024). Діджиталізація оподаткування: можливості та загрози на міжнародному рівні. Агросвіт, № 9 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.9.64>

9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Third Party Reporting Arrangements and Pre-Filled Tax Returns: The Danish and Swedish Approaches. 2008. Paris.

10. Mirrlees, James A. 1971. "An Exploration in the Theory of Optimum Income Taxation." Review of Economic Studies 38 (2): 175—208.

#### References:

1. Hashimzade, N., G. D. Myles, and Tran-Nam, B. (2013), "Applications of Behavioural Economics to Tax Evasion", Journal of Economic Surveys, vol. 27 (5), pp. 941-77.

2. Bruner, D., M. Jones, M. McKee, and Vossler, C. A. (2015), "Tax Reporting Behavior: Underreporting Opportunities and Prepopulated Tax Returns", Working Paper, Department of Economics, Appalachian State University, Boone, NC, pp. 15—11.

3. Kotakorpi, K., and Laamanen, J. P. (2016), "Prefilled Income Tax Returns and Tax Compliance: Evidence from a Natural Experiment", Tampere Economic Working Paper. School of Management, University of Tampere, Finland, vol. 104.

4. Fonseca, M. A., and Grimshaw, S. B. (2017), "Forthcoming. Do Behavioral Nudges in Pre-Populated Tax Forms Affect Compliance? Experimental Evidence with Real Taxpayers", Journal of Public Policy and Marketing, vol. 36 (2), pp. 213—226. DOI:10.1509/jppm.15.128

5. Basiuk, O. P. (2023), "Recommendations for implementing distributed ledger technology (blockchain) in the public sector of Ukraine based on global experience", Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 1 (62), pp. 131—154. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-08>

6. Basiuk, O. P. (2022), "Digital technologies in optimization of the budget process: best international experience and conclusions for ukraine", Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 1 (60), pp. 116—131. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-08>.

7. Hluschenko, O., Khmel'kov, A., Diachek, O., Babaev, V. and Hromov, S. (2024), "Fiscal aspects of digital technologies for public finance management", Efektyvna

ekonomika, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.11>

8. Hluschenko, O., Shvajko, M., Diachek, O., Babaev, V., Hromov, S. (2024), "Digitising taxation: international opportunities and threats", Ahrosvit, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.9.64>

9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2008), Third Party Reporting Arrangements and Pre-Filled Tax Returns: The Danish and Swedish Approaches, OECD, Paris.

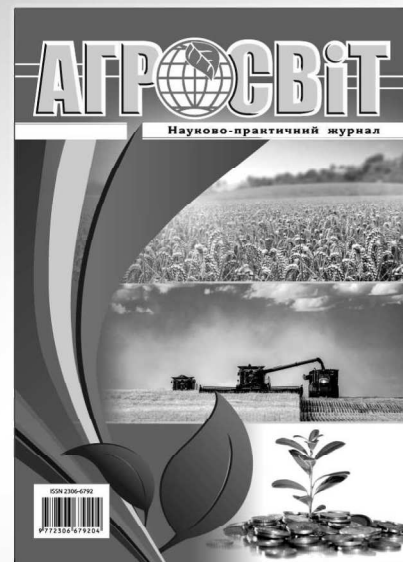
10. Mirrlees, J. A. (1971), "An Exploration in the Theory of Optimum Income Taxation", Review of Economic Studies, vol. 38 (2), pp. 175—208.

*Стаття надійшла до редакції 07.08.2024 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**



*Р. С. Квасницька,*

*д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та фондового ринку, Хмельницький національний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0443-9390>*

*В. А. Карпенко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Хмельницький національний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2476-6700>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.66

# ТОРГОВІ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ УЧАСНИКІВ ФОНДОВОГО РИНКУ ТА ІНШИХ ТРЕЙДЕРІВ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ ФІНАНСОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ

R. Kvasnytska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,  
Banking, Insurance and Stock Market, Khmelnytskyi National University

V. Karpenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor  
of the Department of Marketing, Khmelnytskyi National University

TRADING STRATEGIES IN THE ACTIVITIES OF PROFESSIONAL STOCK MARKET  
PARTICIPANTS AND OTHER TRADERS OF EXCHANGE TRADING  
OF FINANCIAL INSTRUMENTS

**У статті висвітлено змістові характеристики різних видів професійної діяльності на фондовому ринку. Зазначено, що діяльність з торгівлі фінансовими інструментами здійснюється інвестиційними фірмами. Відмічено, що інвесторів у фінансові інструменти поділяють на кваліфікованих і некваліфікованих інвесторів. Тому, авторами дано розгорнуту характеристику цих груп інвесторів. Обґрунтовано, що, надання фінансовими фірмами різних видів додаткових послуг, сьогодні більш активізується через застосування Інтернет-трейдингу, Акцентовано, що Інтернет-трейдинг пов'язаний зі значним рівнем ризику, який можна зменшити через вибір стратегії торгівлі на фондовому ринку. Визначено, що торгова стратегія може розглядатись як симбіоз певних компонент. Дано розгорнуте обґрунтування окремих складових торгової стратегії, а саме: торгової системи, інструментів аналізу та торгового плану.**

*The article is devoted to topical issues of the nature and types of professional activities in the stock market. The purpose of this paper is to study various types of professional activities in the Ukrainian stock market, to substantiate the importance of Internet trading as a specific form of securities trading, and to identify a set of trading strategy components that contribute to efficient trading on stock exchanges, minimize risks and increase investors' profits. The study uses the methods of analysis, synthesis and scientific abstraction. It is noted that financial instruments trading activities are carried out by investment firms. It is noted that investors in financial instruments are divided into qualified and unqualified investors. Qualified investors in financial instruments (professional clients) are those investors who possess skills, experience and knowledge in the field of capital markets sufficient to make independent investment decisions and assess risks in relation to transactions with financial instruments. Investors who are not or have not been recognized as qualified are considered non-qualified investors. Therefore, the authors provide a detailed description of these groups of investors. At the same time, the author substantiates that the provision of various types of additional services by financial firms is now more intensified through the use of Internet-trading, which is a specific form of securities trading which provides a bidder with access to exchange information and enables real-time transactions on the purchase and sale of securities using specialized programs installed on computer equipment or telephones. It is emphasized, that Internet-trading is associated with a significant level of risk, which can be reduced by choosing a trading strategy in the stock market. It is determined that a trading strategy can be considered as a symbiosis of certain components. A detailed justification of individual components of a trading strategy is provided, namely: trading system, analysis tools and trading plan. It is concluded that the subject of further research should be the substantiation of the essential and analytical content of trading systems based on various analysis tools and an assessment of their impact on the efficiency of operations on the purchase and sale of financial instruments on stock exchanges.*

*Ключові слова: професійна діяльність, професійний учасник фондового ринку, кваліфікований інвестор, Інтернет-трейдинг, торгова стратегія трейдера.*

*Key words: professional activity, professional participant of stock market, qualified investor, Internet-trading, trader's trading strategy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні підприємницька діяльність з надання фінансових та інших послуг у сфері розміщення та обігу цінних паперів, обліку прав на цінні папери та прав за цінними паперами, а також управління активами інституційних інвесторів, тобто професійна діяльність на фондовому ринку набуває все більшої популярності та, відповідно, активності. При цьому, торгівля фінансовими інструментами на фондових біржах здійснюється з використанням інноваційних технологій та Інтернету — інтернет-трейдингу. Основними причинами, чому інвестори використовують різні торгові онлайн-платформи, є: всесвітній доступ до Інтернету, глобалізація, свобода вибору, контроль, доступність, глобальна пандемія COVID-19, і, звичайно, війна росії проти України. Враховуючи різноманітність як самих фінансових інстру-

ментів, що є об'єктами купівлі-продажу на фондовому ринку, так і підходів до ведення торгівлі, здійснення торгових операцій, актуальним є дослідження ролі професійних учасників фондового ринку, їх співпраці із інвесторами у фінансові інструменти, а також суті та компонентного складу торгових стратегій, що використовуються інвесторами в торгах фінансовими інструментами на фондовому ринку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальні питання щодо ведення професійної діяльності на ринках капіталу, в т.ч. фондовому ринку, розглядаються у наукових дослідженнях таких вчених-економістів, як: Г. Буюджи, С. Еш, О. Ковальова, О. Петухова та інші. Особливості функціонування та напрями роз-

витку Інтернет-трейдингу активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними вченими. Зокрема, специфіку онлайн-торгівлі цінними паперами висвітлили у своїх роботах Д. Гладун, О. Семчук. Актуальні напрями розвитку систем Інтернет-трейдингу досліджено наукових доробках О. Фарини, Т. Манько та інших. Однак, сьогодні постають питання необхідності подальших досліджень щодо особливостей здійснення різних видів професійної діяльності на фондовому ринку, поведінки кваліфікованих і некваліфікованих інвесторів у фінансові інструменти (клієнтів інвестиційних фірм) та видів торгових стратегій, що виступають основою збільшення ймовірності успішних угод, максимізації прибутків і мінімізації можливих збитків трейдерів.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження різних видів професійної діяльності на фондовому ринку України, обґрунтування значення Інтернет-трейдингу як специфічної форми торгівлі цінними паперами та визначення комплексу компонентів торгової стратегії, що сприяють ефективному веденню торгів на фондових біржах, мінімізації ризиків і збільшенню прибутків інвесторів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На фондовому ринку здійснюються різні види професійної діяльності, до яких відносяться: діяльність з торгівлі фінансовими інструментами; діяльність з організації торгівлі фінансовими інструментами; клірингова діяльність; депозитарна діяльність; діяльність з управління активами інституційних інвесторів; діяльність з адміністрування недержавних пенсійних фондів.

Діяльність з торгівлі цінними паперами деталізується у таких її підвидах:

- субброкерська діяльність, діяльність інвестиційної компанії, яка приймає від клієнтів доручення на укладання деривативних контрактів та здійснює операції з фінансовими інструментами за рахунок клієнта і надає відповідні доручення для виконання іншим інвестиційним компаніям, які здійснюють брокерську діяльність;

- брокерська діяльність, це діяльність інвестиційної компанії з укладання деривативних контрактів та здійснення операцій з фінансовими інструментами від імені та за рахунок клієнтів або ж від свого імені, однак за рахунок клієнтів;

- дилерська діяльність, діяльність інвестиційної компанії з укладання деривативних договорів та здійснення операцій з фінансовими інструментами від свого імені та за свій рахунок;

- діяльність з управління портфелем фінансових інструментів, діяльність інвестиційної компанії з управління портфелями фінансових інструментів, що складаються з одного або декількох фінансових інструментів, в інтересах клієнтів;

- інвестиційне консультування, діяльність інвестиційної компанії з надання індивідуальних рекомендацій клієнтам на вимогу клієнтів або за ініціативою самої інвестиційної компанії щодо розрахунків за деривативними контрактами, договорами про заміну сторін за деривативними контрактами, а також щодо операцій з фінансовими інструментами та валютними курсами;

- андеррайтинг та/або діяльність з розміщення з наданням гарантії, діяльність, що здійснюється інвестиційною компанією від свого імені та/або від імені емітента чи особи, яка розміщує цінні папери, за винагороду відповідно до умов договору про андеррайтинг;

- діяльність з розміщення без надання гарантії, діяльність, яку здійснюють інвестиційні компанії від імені емітентів або осіб, що пропонують цінні папери, відповідно до положень договору про розміщення, за яким інвестиційна компанія, діючи від імені емітента або оферента, зобов'язується на умовах та в строки, визначені проспектом цінних паперів організувати розміщення заздалегідь обумовленого обсягу цінних паперів емітента або оферента.

Професійна діяльність з організації торгівлі фінансовими інструментами включає такі види діяльності: діяльність з організації торгівлі цінними паперами на регульованому фондовому ринку; діяльність з організації укладання деривативних контрактів на регульованому ринку деривативних контрактів; діяльність з організації торгівлі інструментами грошового ринку на регульованому грошовому ринку; діяльність з організації торгівлі цінними паперами на фондовому БТМ (багатосторонній торговельний майданчик є багатосторонньою системою, що управляється оператором багатостороннього торговельного майданчика і у встановленому НКЦПФР порядку та згідно з визначеними таким оператором БТМ недискреційними правилами забезпечує взаємодію третіх сторін щодо купівлі-продажу фінансових інструментів (укладання деривативних контрактів), результатом чого є договори (контракти)); діяльність з організації укладання деривативних контрактів на БТМ деривативних контрактів; діяльність з організації торгівлі облігаціями на ОТМ облігацій (ОТМ — організований торговельний майданчик, що є багатосторонньою системою, яка не є регульованим ринком або БТМ, управляється оператором ОТМ та відповідно до дискреційних правил такого оператора ОТМ забезпечує взаємодію третіх сторін щодо купівлі-продажу фінансових інструментів (укладання деривативних контрактів), результатом чого є відповідні договори (контракти)); діяльність з організації укладання деривативних контрактів на ОТМ деривативних контрактів [1].

Наступний вид професійної діяльності, що провадиться на фондовому ринку — клірингова діяльність, яка спрямована на встановлення взаємних зобов'язань (збір, звірка, коригування інформації щодо операцій з цінними паперами та підготовка бухгалтерських документів за такими операціями) та їх залік шляхом поставки та проведення розрахунків за цінними паперами. Клірингова діяльність включає значну кількість операцій: інвестиційних, кредитних, торговельних і неторговельних, що здійснюють професійні учасники ринків капіталу, діяльність яких спрямована на розвиток економіки країни, вітчизняного фондового ринку, а також забезпечує вихід українських ринків капіталу на світові ринки [2, с.96]. Згідно Закону України "Про ринки капіталу та неорганізовані товарні ринки" [1], клірингова діяльність поділяється на такі види:

- клірингову діяльність з визначення зобов'язань, тобто діяльність щодо здійснення клірингу, а також здійснення розрахунків у системі клірингового обліку

Таблиця 1. Учасники фондового ринку України на 01.07.2024 р.

| № з/п | Вид учасника фондового ринку                                                                     | Кількість учасників за їх видом |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1     | Оператори організованого фондового ринку                                                         | 2                               |
| 2     | Інвестиційні компанії                                                                            | 154                             |
| 3     | Центральний депозитарій                                                                          | 1                               |
| 4     | Депозитарні установи                                                                             | 141                             |
| 5     | Компанії з управління активами                                                                   | 279                             |
| 6     | Особи, які провадять клірингову діяльність                                                       | 8                               |
| 7     | Адміністратори недержавних пенсійних фондів (НПФ)                                                | 18                              |
| 8     | Управителі майном для фінансування об'єктів будівництва та/або здійснення операцій з нерухомістю | 29                              |

Джерело: складено на основі [5].

та/або організація проведення розрахунків, у тому числі шляхом підготовки документів (інформації) для проведення розрахунків та їх направлення відповідним установам, що проводять розрахунки;

— клірингову діяльність центрального контрагента, тобто діяльність клірингової установи зі здійснення клірингу, здійснення розрахунків у системі клірингового обліку та/або організації проведення розрахунків, у тому числі шляхом підготовки документів (інформації) для проведення розрахунків та їх направлення відповідним установам, що проводять розрахунки, а також набуття взаємних прав та обов'язків сторін під час або після укладання (вчинення): деривативних контрактів; правочинів щодо фінансових інструментів; правочинів щодо інших, активів, допущених до торгів на організованих ринках.

Депозитарна діяльність — діяльність професійних учасників депозитарної системи України та НБУ з надання послуг із зберігання та обліку цінних паперів, обліку та обслуговування набуття, припинення і переходу прав на цінні папери, прав на цінні папери та обмежень прав на цінні папери на рахунках у цінних паперах депозитарних установ, емітентів, депозитаріїв-кореспондентів, осіб, що провадять клірингову діяльність, депонентів, номінальних утримувачів, а також надання інших послуг [3]. Виділяють такі види депозитарної діяльності: депозитарної діяльності депозитарної установи; діяльності із зберігання активів інститутів спільного інвестування; діяльності із зберігання активів пенсійних фондів.

Діяльність з управління активами інституційних інвесторів є професійною діяльністю, що провадиться учасником фондового ринку — компанією з управління активами — від свого імені або на підставі відповідного договору з інституційним інвестором за винагороду, або учасником фондового ринку — іншою фінансовою установою — на підставі договору з емітентом іпотечних облігацій. Така професійна діяльність може бути двох видів: діяльність з управління активами; діяльність з управління іпотечним покриттям.

Діяльність з адміністрування недержавних пенсійних фондів є професійною діяльністю учасника фондового ринку, а саме компанії з управління активами недержавного пенсійного фонду, яка здійснює діяльність за винагороду від свого імені та на підставі відповідного договору з недержавним пенсійним фондом.

Варто відмітити, що за 2022—2023 рр. загальна кількість професійних учасників ринків капіталу, які мали чинні ліцензії на провадження професійної діяльності на фондовому ринку зменшувалась на 60 учасників, тобто на 8,5% (з 704 професійних учасників до 644). За 2019—2022 рр. загальна кількість професійних учасників на фондовому ринку з року в рік зменшувалась (у 2019 р. вона зменшилась на 36 професійних учасників; у 2020 р. — на 10; у 2021 р. — на 37, а у 2022 р. ще на 28 учасників) [4]. Така тенденція спостерігається за всіма видами професійної діяльності на фондовому ринку (виключенням є клірингова діяльність з визначення зобов'язань — кількість ліцензійованих професійних учасників ринку за якою в останні три роки зростала (у 2021 році на 6 професійних учасників, у 2022 — на 1, у 2023 — ще на 1). Найбільша кількість ліцензій традиційно відзначається за таким видом професійної діяльності, як діяльність з управління активами інституційних інвесторів (діяльність з управління активами), яка на кінець 2023 р. становила 284 ліцензії.

Таким чином, можна відмітити, що професійна діяльність на фондовому ринку є багатовидовою, а тому, її провадження здійснюється різними учасниками фондового ринку. Видовий перелік та кількість учасників фондового ринку України на 01.07.2024 р. представлено в табл. 1.

Так, діяльність з торгівлі фінансовими інструментами здійснюється інвестиційними фірмами, які створюються у формі акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю або товариства з додатковою відповідальністю, для яких операції з фінансовими інструментами є виключним видом діяльності, при цьому вони можуть залучати кошти для здійснення спільного інвестування шляхом емісії цінних паперів та їх розміщення. Варто відмітити, що інвесторів у фінансові інструменти (клієнтів інвестиційних фірм) поділяють на кваліфікованих і некваліфікованих інвесторів. Кваліфікованими інвесторами у фінансові інструменти (професійними клієнтами) є такі інвестори, які володіють вміннями, досвідом та знаннями в галузі ринків капіталу, достатніми для прийняття ними самостійних інвестиційних рішень та оцінки ризиків щодо вчинення правочинів щодо фінансових інструментів. Кваліфікованими інвесторами є: міжнародні фінансові організації; іноземні держави та їхні центральні банки; держава України в особі центрального органу виконавчої влади, упов-

новаженого на реалізацію державної бюджетної політики у сфері управління державним боргом та гарантованим державою боргом; Національний банк України; професійні учасники ринків капіталу, банки та страховики; іноземні фінансові установи, що відповідають критеріям, встановленим Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку; юридичні особи, у тому числі створені за законодавством іншої держави, якщо вони відповідають принаймні двом із таких критеріїв:

— підсумок балансу становить не менше 20 мільйонів гривень;

— річний чистий дохід від реалізації товарів, робіт і послуг за останній фінансовий рік становить не менше 40 мільйонів гривень;

— власні кошти становлять не менше 2 мільйонів гривень [1].

Інвестори, які не є або не були визнані кваліфікованими, є некваліфікованими інвесторами. Тому, серед додаткових послуг, які можуть надавати своїм клієнтам інвестиційні фірми щодо торгівлі фінансовими інструментами з урахуванням вимог законодавства є такі, як: надання клієнтам консультацій купівлі корпоративних прав юридичних осіб; проведення інвестиційних досліджень та фінансового аналізу або надання будь-яких інших загальних рекомендацій, пов'язаних з проведенням операцій з фінансовими інструментами. Саме надання фінансовими фірмами таких видів додаткових послуг сьогодні більш активізується через розширення межцифровізації їх здійснення на основі використання Інтернет мереж. Адже, Інтернет відіграє досить істотну роль у світовій економіці, багаторазово прискорюючи циркуляцію фінансових й інформаційних потоків від емітентів до інвесторів, від продавців і покупців. Розширення доступу до Інтернету у всьому світі уможливило збільшення кількості некваліфікованих клієнтів інвестиційних фірм, які потребують консультацій чи конкретних рекомендацій щодо торгівлі фінансовими інструментами на фондових біржах. Популяризація торгів на біржовому ринку з використанням інтернету виразилась, в першу чергу, в заміні традиційних голосових торгів на електронні, де постановка заявок учасниками здійснюється через спеціалізовані термінали, що дають доступ до біржових електронних торговельних систем [6]. Так як, використання Інтернету під час торгівлі на біржовому ринку суттєво розширює коло покупців та продавців в усьому світі та надає можливість заробляти великій кількості інвесторів та спекулянтів в усьому світі, то логічним став розвиток саме Інтернет-трейдинг (електронного трейдингу чи онлайн трейдингу). Інтернет-трейдинг є специфічною формою торгівлі цінними паперами, що забезпечує доступ учаснику торгів до біржової інформації, дає можливість укладання в реальному часі угод з купівлі-продажу цінних паперів за допомогою спеціалізованих програм, які встановлюються на комп'ютерну техніку чи телефони. При цьому, доступ до торгів надається онлайн-брокером. Онлайн-брокер надає своїм клієнтам програмне забезпечення для зв'язку з біржею для проведення торгів і здійснює технічну підтримку даної діяльності. У цьому ланцюжку взаємодій онлайн-брокер є невід'ємною ланкою, саме він надає доступ для здійснення торгів на торговельному майданчику, тобто на біржі [7].

Слід зазначити, що, як і будь-яка інша підприємницька діяльність, онлайн-трейдинг пов'язаний зі значним рівнем ризику, який можна зменшити, якщо ретельно і системно підійти до вибору стратегії торгівлі на фондовому ринку, тобто до правил і принципів, комплексного плану дій, який визначає, як учасник біржової торгівлі (трейдер) буде заробляти гроші на фондовому ринку, якими фінансовими інструментами торгувати, які аналітичні інструменти буде використовувати для прийняття торгових рішень про купівлю і продаж активів, як управляти капіталом і контролювати ризики. Отже, метою торгової стратегії є збільшення ймовірності успішних угод, максимізація прибутків і мінімізація можливих збитків. Сама ж торгова стратегія може розглядатись як симбіоз певних компонент, які забезпечують ефективність її обрання та задіяння в торгах. Основними компонентами є:

1) торгова система, яка уособлює в собі особисті правила торгівлі, які враховують ситуацію на ринку, знання й розуміння трейдера цієї ситуації, а також побажання трейдера щодо прибутковості торгівлі із врахуванням ризиків [8] та включає:

— правила входу в позицію, що саме й визначають за яких обставин трейдер відкриває позицію;

— правила виходу з позиції, що визначають, коли саме трейдер має закрити угоду;

— правила управління капіталом, за допомогою яких трейдери ефективно управляють своїми торговим капіталом, з метою максимізації прибутку і мінімізації збитків, а також визначення оптимального співвідношення між потенційним прибутком і ризиком;

— правила управління ризиком, які не гарантують відсутність втрат, але можуть допомогти їх знизити, що уможливорюють оцінку початкових ризиків під час входу в позицію, здійснення контролю ризиків під час перебування в позиції, а також зниження ризиків для виходу з позиції;

2) інструменти аналізу, що включають набір методів дослідження ринку, які використовуються трейдером для: визначення поточного стану ринку з метою складання прогнозів майбутнього його руху; обрання торгових фінансових інструментів; оцінки можливих ризиків; визначення ринкових закономірностей і потенційних можливостей. Такими інструментами аналізу є: технічний аналіз; фундаментальний аналіз; сезонний аналіз; економічний аналіз; аналіз настрою ринку; аналіз динаміки ціни та обсягу;

3) торговий план, що є документом, який описує всі тактичні аспекти торгової стратегії та включає: торгову ідею; план входу і виходу з угоди; план управління ризиком; план управління капіталом; моніторинг позицій та аналіз торгової діяльності трейдера.

Отже, трейдери, залежно від їх досвіду чи ефективного ведення діяльності професійних учасників з торгівлі цінними паперами, а також від ситуацій на фондовому ринку, обирають той чи інший вид торгових систем, що ґрунтуються на різних інструментах аналізу.

## ВИСНОВКИ

Дослідження видів професійної діяльності на фондовому ринку, особливостей поведінки кваліфікованих і некваліфікованих інвесторів у фінансові

інструменти (клієнтів інвестиційних фірм) показало, що в сучасних умовах функціонування фондового ринку, вагому роль у збільшенні ймовірності успішних угод, максимізації прибутків і мінімізації можливих збитків трейдерів системно відіграють компоненти торгових стратегій (торгова система, інструменти аналізу, торговий план тощо). З метою ефективного ведення торгів, для диверсифікації ризиків і збільшення прибутків, доцільно використовувати різні види торгових систем. Тому предметом подальших досліджень слід обрати обґрунтування сутнісно-аналітичного змісту торгових систем, які базуються на різних інструментах аналізу, оцінку їх впливу на ефективність здійснення угод з купівлі-продажу фінансових інструментів на фондових біржах.

#### Література:

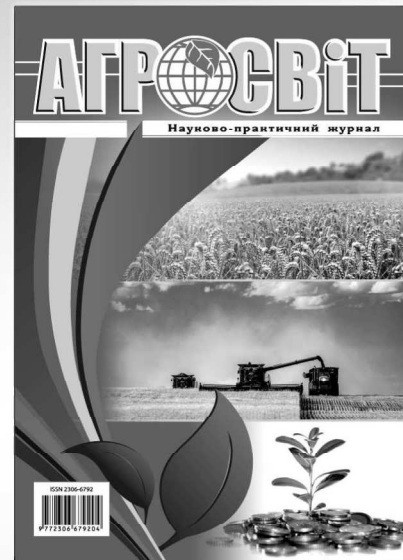
1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23 лютого 2006 р. № 3480-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 10.07.2024).
2. Петухова О. М., Еш С. М. Кліринг як вид професійної діяльності. Наукові праці НУХТ. 2021. Том 27, № 4. С. 90–97.
3. Про депозитарну систему України: Закон України від 6 липня 2012 р. № 5178-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17#Text> (дата звернення: 12.07.2024).
4. Квасницька Р., Паюк А. Характеристики та аналітичні реалії учасників професійної діяльності різних видів її здійснення на ринках капіталу. Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph / Andrushchak I. — etc. — International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2024. Р. 243—252.
5. Реєстр професійних учасників ринків капіталу та організованих товарних ринків. URL: <https://is.gd/qMHMIK> (дата звернення: 14.07.2024).
6. Кириченко А. В., Давидова А. О. Інтернет-трейдинг на біржовому ринку: теоретичний та аналітичний огляд. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 2 (02). С. 46—51.
7. Інтернет-трейдинг. Українська біржа. URL: <https://www.ux.ua/a1769> (дата звернення: 20.07.2024).
8. Карпенко В. Л. Узагальнена характеристика видів стратегій біржової торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 5. С. 163—169.
4. Kvasnyts'ka, R. and Paiuk, A. (2024), "Characteristics and analytical realities of participants in professional activity of various types of its implementation on the capital markets", Economy, finance, management: world problems and development prospects, International Science Group, Primedia eLaunch, Boston, USA, pp. 243—252.
5. National securities on and stock market Commission (2024), "Register of Professional Participants in Capital Markets and Organized Commodity Markets", available at: <https://is.gd/qMHMIK> (Accessed 14.07.2024).
6. Kyrychenko, A.V. and Davydova, A.O. (2022), "Internet trading on the stock market: theoretical and analytical review", syfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, vol. 2 (02), pp. 46—51.
7. Ukrainian Exchange (2024), "Internet trading", available at: <https://www.ux.ua/a1769> (Accessed 20.07.2024).
8. Karpenko, V.L. (2021), "Generalized characteristics of types of stock trading strategies", Ekonomichni nauky, vol. 5, pp. 163—169.

*Стаття надійшла до редакції 07.08.2024 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**

#### References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2006), The Law of Ukraine "On Securities and Stock Market", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (Accessed 10.07.2024).
2. Pietukhova, O.M. and Esh, S.M. (2021), "Clearing as a type of professional activity", Naukovi pratsi NUKhT, vol. 27, no. 4, pp. 90—97.
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On the Depositary System of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17#Text> (Accessed 12.07.2024).

T. Kulinich,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

O. Maslyhan,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,

Management of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8465-548X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.72

## HARMONIOUS DEVELOPMENT STRATEGIES AS A MEANS OF MINIMIZING LOCAL PROBLEMS OF MOUNTAIN COMMUNITIES

Т. В. Кулініч,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

О. О. Маслиган,

д. е. н., професор кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,

Мукачівський державний університет

### СТРАТЕГІЇ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ЗАСОБИ МІНІМІЗАЦІЇ ЛОКАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ ГІРСЬКИХ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ

**Mountain regions, despite their natural beauty and resource diversity, often face a complex set of socio-economic problems. These issues are particularly acute in small settlements, where isolation exacerbates the negative effects of natural and anthropogenic factors. To preserve the unique natural and cultural heritage of mountain regions and improve the quality of life for residents, it is crucial to develop and implement effective strategies for harmonious development. The article aims to examine the features of forming a harmonious development strategy and its role in minimizing local problems in mountain settlements. The study found that the development of mountain settlements is accompanied by several specific problems that distinguish them from lowland areas. It was noted that these problems are due to the unique features of the terrain, climate, economic conditions, and infrastructure, leading to imbalances in the socio-ecological-economic system. It has been proven that for mountain settlements, it is important to recognize development strategies that prioritize harmonious development and to take note of the unique characteristics of mountain ecosystems and local populations. It necessity is because key ideas related to harmonization in the economy are associated with concepts such as coherence, interaction, and balance. In the context of a strategy for the harmonious development of mountain settlements, economic actors and the population need to focus on achieving ecological equilibrium (which considers the interaction of natural and anthropogenic factors in the mountain environment), social equilibrium (which considers the level of residents' satisfaction with their lives, social justice, harmony between different social groups, and the community's ability to adapt to changes), and economic equilibrium (which considers the balance of economic processes in the mountainous area). It is characterized by stable economic growth and a diversity of economic activities. The ultimate priority of the strategy for the harmonious development of mountain settlements should be to transition towards achieving a maximum balance in the socio-ecological-economic system. This balance aims to meet the needs of the current generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs.**



**Гірські регіони, попри природну красу та ресурсну різноманітність, часто стикаються з комплексом соціально-економічних проблем. Особливо гостро ці проблеми проявляють себе у великих населених пунктах враховуючи ізольованість (що посилює негативні наслідки природних та антропогенних чинників). З метою збереження унікального природного та культурного спадку гірських територій, а також підвищення якості життя місцевого населення, актуальною є розробка та впровадження ефективних стратегій гармонійного розвитку. Відтак, дослідження спрямоване на вивчення особливостей формування стратегії гармонійного розвитку та її ролі як засобу мінімізації локальних проблем гірських населених пунктів. У ході дослідження встановлено, що розвиток таких населених пунктів супроводжується низкою специфічних проблем, які відрізняють їх від рівнинних територій. Констатовано, що ці проблеми обумовлені особливостями рельєфу, клімату, особливістю умов господарювання та недорозвиненістю інфраструктури, що призводить до дисбалансів у соціально-еколого-економічній системі. Доведено, що для гірських населених пунктів важливим є формування таких стратегій розвитку, що пріоритезують гармонійний розвиток та враховують унікальні особливості гірських екосистем та потреби місцевого населення. Така доцільність обумовлена тим, що ключові ідеї гармонізації в економіці пов'язані з такими концептами, як злагода, взаємодія та рівновага. В контексті стратегії гармонійного розвитку гірських населених пунктів важливий фокус суб'єктів економічної діяльності на досягнення станів екологічної рівноваги (що враховує взаємодію природних і антропогенних факторів у гірському середовищі), соціальної рівноваги (що враховує рівень задоволеності жителів якістю життя, наявність соціальної справедливості, злагоду між різними соціальними групами та здатність спільноти адаптуватися до змін) та економічної рівноваги гірських поселень (що враховує збалансованість економічних процесів у гірській місцевості, характеризується стабільним економічним зростанням, різноманітністю економічної діяльності). Кінцевим пріоритетом стратегії гармонійного розвитку гірських населених пунктів є досягнення загального балансу соціо-еколого-економічної системи в тій мірі, в якій максимально задовольняються потреби теперішнього покоління без зниження можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.**

*Key words: economic equilibrium; social equilibrium; strategy; diversification of economic activities; socio-ecological-economic systems*

*Ключові слова: економічна рівновага; соціальна рівновага; стратегія; диверсифікація економічної діяльності; соціо-еколого-економічні системи.*

## PROBLEM STATEMENT

Mountain regions, despite their natural beauty and resource diversity, often face a complex set of socio-economic problems, including high unemployment rates, low income levels, and significant outmigration of the working-age population. These issues are particularly acute in small settlements, where isolation exacerbates the negative effects of natural and anthropogenic factors. To preserve the unique heritage of mountain regions and improve local quality of life, effective strategies for harmonious development are essential. Such strategies can provide an approach to minimizing local problems in mountain settlements by ensuring a balanced combination of economic growth, social well-being, and environmental preservation of mountain areas.

## THE ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

The contributions of Petrova N. O., Pityulych M. M., Paush M. M., and Kutsenko I. are significant for strategy formulation for diversifying the development of mountain areas. The

researcher's approach to minimizing the problems of mountain areas considers the economic aspects of their development, while social aspects are often secondary. Yet, the resident's quality of life is a key indicator of the success of any strategy. Furthermore, while ecological issues in mountain areas are often mentioned, their interconnection with economic development has been insufficiently explored. It is important to focus on the harmonious development of their socio-ecological-economic system, as emphasized in our previous research.

## GOAL SETTING (FORMULATION OF GOALS OF THE ARTICLE)

The article aims to examine the features of forming a strategy for harmonious development and its role in minimizing local problems in mountain settlements.

## THE PAPER MAIN BODY WITH FULL REASONING OF ACADEMIC RESULTS

The development of mountain settlements is associated with several specific problems distinguish them

from lowland areas [1; 3]. These problems are due to the unique features of the terrain, climate, economic conditions, and infrastructure, which cause striking disparities in the state of their socio-ecological-economic system [1; 6–7].

Among these problems are limited employment opportunities (due to the specific terrain and climate, mountain areas often have restricted possibilities for industrial and agricultural development), low-income levels (limited employment opportunities and the seasonal nature of economic activities result in incomes in mountain regions generally being lower than the national average), restricted access to social services (remoteness from major cities and challenging natural conditions complicate access to quality education, medical care, and other social services), soil erosion (intensive agricultural activities, livestock grazing, and deforestation lead to soil erosion and land degradation), water pollution (inadequate wastewater treatment, industrial waste disposal, and the use of chemicals in agriculture pollute rivers and lakes), and biodiversity conservation (increased anthropogenic pressure on natural ecosystems leads to biodiversity loss) and so on [3; 6; 8].

Therefore, the authors emphasize within the study that, for mountain settlements, it is crucial to recognize development strategies that prioritize harmonious development and consider the unique characteristics of mountain ecosystems and local populations. The term 'harmonization' has been used in various contexts for centuries. For example, the term 'harmony' was initially used in music to describe a pleasing combination of sounds and in philosophy to denote a state of balance, concord, and interrelation between different system elements.

Today, the term 'harmonization' is widely used in various fields such as economics, law, sociology, and more. Regardless of the field of application, the core meaning of 'harmonization' involves achieving coherence, consistency, and interaction among different system elements. This can apply to material objects (e.g., standards, legislation) and intangible elements (e.g., ideas, values). Indeed, key ideas related to harmonization in economics are connected to concepts such as coherence (where all system elements work together towards a common goal), interaction (where all system elements interact with and influence each other), and equilibrium (where a balance is achieved between different interests and needs).

Based on the content of these concepts, harmonization as a category for the development of mountain settlements refers to a process aimed at achieving coherence and interaction among different elements of the socio-ecological-economic system. This process enhances its effectiveness, simplifies interactions, and ensures developmental stability. Thus, in the context of developing mountain settlements, the following key aspects of this process can be highlighted [1; 3; 6–7]:

1. The focus of economic actors and the population is on preserving the natural environment. A priority is the harmonization of biodiversity, reforestation, rational use of water resources, and preservation of soil fertility to achieve ecological equilibrium in mountain settlements.

2. The focus of economic actors on social development. A priority is the harmonization of the quality of life

for residents through the development of local infrastructure, ensuring access to education and healthcare, and creating job opportunities to achieve social equilibrium in mountain settlements.

3. The focus of economic actors on diversified economic development. A priority is to stimulate local ecological production, develop tourism, and support traditional crafts and agriculture to achieve economic equilibrium in mountain settlements.

Noted that, from this perspective, the ways to minimize local problems in mountain settlements are aimed at achieving several conditional states of equilibrium

Specifically, from this viewpoint, the important states are [5–7]:

1. The state of ecological equilibrium in mountain settlements is a dynamic indicator reflecting the interaction of natural and anthropogenic factors in the mountain environment.

2. The state of social equilibrium in mountain settlements is a dynamic indicator reflecting the residents' satisfaction with their lives, the presence of social justice, harmony between different social groups, and the community's ability to adapt to changes.

3. The state of economic equilibrium in mountain settlements is a dynamic indicator reflecting the balance of economic processes in the mountainous area. It is characterized by stable economic growth and diversification of economic activities.

Given the specifics of the outlined states, the ultimate goal of developing mountain settlements should be their overall harmonization through the sequential attainment of each of the outlined conditional states, supported by a well-thought-out long-term action plan that considers [1; 2; 4]:

1. Local natural, cultural, and historical characteristics of mountain settlements;

2. The interests of all stakeholders (local population, business representatives, scientific communities, and authorities);

3. Long-term perspectives and phased implementation of measures, as external conditions may change.

The ultimate priority should be to achieve the maximum balance in the socio-ecological-economic system to the extent that the needs of the current generation are met without compromising the ability of future generations to meet their own needs. Under these conditions, a component of the long-term action plan for harmonizing the development of mountain settlements should be a combinatorial step-by-step mechanism (which allows for the consideration of the complexity and multifaceted nature of mountain systems).

Thus, the first step is to implement the focus of economic actors and the population on preserving the natural environment to the extent that it most effectively contributes to minimizing ecological problems in mountain areas. These problems include the overall vulnerability of mountain ecosystems, issues related to water conservation and climate regulation, and the continuous increase in anthropogenic impact from local production and domestic activities [6–7]. Thus, the key aspects that require immediate attention in addressing the ecological

**Table 1. Key aspects requiring immediate attention in addressing ecological problems in mountain areas**

| Key aspects                                  | Causes of vulnerability                                                                                                                                                                  | Solutions (Strategic measures)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Overall vulnerability of mountain ecosystems | Steep slopes cause rapid soil erosion.<br>High sensitivity to climate changes (changes in temperature regimes, precipitation).<br>Limited area for ecosystem recovery after disturbances | Creation of protective strips (planting trees and shrubs along slopes to prevent erosion).<br>Regulation of livestock grazing (establishing optimal livestock numbers on pastures to prevent overgrazing).<br>Restoration of degraded lands (conducting reclamation work on disturbed lands)                                                                                                |
| Water conservation issues                    | Deforestation, leading to reduced water infiltration into the soil.<br>Pollution of water bodies from industrial and domestic wastewater.<br>Inefficient use of water resources.         | Forest protection (increasing forested areas and implementing ecologically sound forestry practices).<br>Construction of wastewater treatment facilities (to treat wastewater from industrial enterprises and settlements).<br>Implementation of water-saving technologies in industry and domestic use.                                                                                    |
| Climate regulation                           | Changes in climatic conditions, leading to increased frequency of extreme weather events.<br>Deforestation, which reduces the ability of ecosystems to absorb carbon dioxide.            | Transition to renewable energy sources and energy efficiency.<br>Increase and preserve forested areas.<br>Develop and implement measures for adaptation to new climatic conditions.                                                                                                                                                                                                         |
| Continuous increase in anthropogenic impact  | Industrial and agricultural development.<br>Increasing population.<br>Intensive tourism                                                                                                  | Development and implementation of environmental standards (for all activities impacting the environment).<br>Creation of an environmental monitoring system (to track the condition of ecosystems and respond promptly to negative changes).<br>Engagement of the public in addressing environmental issues (conducting informational campaigns, involving non-governmental organizations). |

Source: formulated by the author based on [1; 4; 6—7].

problems of mountain areas within the framework of a strategy for the harmonious development of mountain territories are highlighted in Table 1. It is important to understand that minimizing local environmental problems in mountain settlements is a complex process that requires

**Table 2. Key aspects requiring immediate attention in addressing social problems in mountain areas**

| Key aspects                       | Causes of vulnerability                                                                                                                                                                                                            | Solutions (Strategic measures)                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Limited access to infrastructure  | Poor road quality, complicating transportation and access to medical and educational facilities.<br>Lack of or limited access to electricity, water supply, and sewage systems.<br>Weak development of telecommunications networks | Construction and modernization of roads, bridges, and tunnels.<br>Ensuring stable electricity supply, water supply, and sewage systems.<br>Development of telecommunications networks.                                                             |
| Challenging climatic conditions   | Frequent natural disasters (landslides, floods, snowfalls) pose a threat to life and property.<br>Harsh winters and short growing seasons limit agricultural opportunities.<br>High levels of ultraviolet radiation.               | Development of natural disaster monitoring networks, implementation of early warning systems.<br>Construction of buildings resilient to natural disasters.<br>Use of alternative energy sources to ensure autonomous power supply in remote areas. |
| Restricted economic opportunities | Insufficient number of job opportunities, especially for youth.<br>Low income levels among the population.<br>Challenging conditions for doing business                                                                            | Support for small and medium-sized businesses (providing financial support and consulting, creating a favorable business climate)                                                                                                                  |
| Social problems                   | Out-migration to cities.<br>Isolation and limited opportunities for social interaction.<br>Insufficient number of educational and cultural institutions.                                                                           | Construction and modernization of schools, hospitals, and cultural centers.<br>Organization of social programs to support vulnerable groups of the population.                                                                                     |

Source: formulated by the author based on [2; 5—6].

**Table 3. Key aspects requiring immediate attention in addressing economic issues in mountain regions**

| Key aspects                                       | Causes of vulnerability                                                                                                      | Solutions (Strategic measures)                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resource depletion                                | Intensive use of natural resources without their restoration (which may lead to their depletion in the future).              | Encouraging the use of renewable energy sources (solar, wind, hydroenergy). Promoting environmentally conscious resource consumption                                                                                                                                                                                                    |
| Non-Ecological technologies and production        | Pollution of air, water, and soil, which negatively impacts human health and mountain ecosystems                             | Investment in research and development of new technologies that reduce environmental impact. Establishment of environmentally friendly production methods. Introduction of pollution taxes to encourage businesses to reduce emissions.                                                                                                 |
| Creation of environmentally unacceptable products | Production of goods that are harmful to the environment or associated with the depletion of non-renewable natural resources. | Creation of an eco-friendly product labeling system                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Increase in waste                                 | The growing amount of waste creates problems for its disposal and burial. Waste pollutes the environment.                    | Minimizing waste through recycling and reuse. Closed-loop, green cycle (instead of the linear «extraction-production-consumption-disposal» cycle). Essentially, a system should be created where the waste of one process becomes the raw material for another. Designing products with their lifecycle and potential for reuse in mind |

Source: formulated by the author based on [2; 4—5; 7].

collaborative efforts from government, businesses, and the public [3].

The second step is to implement a focus on social development by economic actors to the extent that it maximally contributes to minimizing issues related to the residents quality of life, such as limited access to infrastructure, challenging climatic conditions, restricted economic opportunities, and social problems. Thus, the key aspects that require immediate attention in addressing social difficulty in mountain areas within the framework of a harmonious development strategy are outlined in Table 2.

It is important to understand that minimizing local social problems in mountain settlements is a complex and multi-level process that requires a nationwide policy of support for mountain settlements, as well as cooperation between local authorities and local self-government [3].

The third step is implementing the focus of economic actors on economic development to the extent that it maximizes the flow of Hicks-Lindahl aggregate income. However, the main problems are that this is not possible due to resource depletion and non-ecological technologies in the extraction and processing of raw materials, the creation of environmentally unacceptable products, and the increase in waste from economic activities. So, key aspects requiring immediate attention in addressing the economic issues of mountain regions within the framework of a harmonious development strategy for these areas are outlined in Table 3.

It is important to understand that addressing economic challenges in mountain communities requires a

comprehensive approach, which involves preserving the collective capital (physical, natural, and human) that generates income [3].

Therefore, an important step is transitioning to optimal use of limited resources and adopting ecological technologies, including the extraction and processing of raw materials, creating environmentally acceptable products, and minimizing, recycling, and disposing of waste [1; 7].

The fourth step is the overall harmonization of the development of mountain settlements. When implementing this step, it's important to remember that mountain regions differ in natural conditions, cultural features, and levels of development. Therefore, there are no universal steps to achieve harmonization.

Individual approaches for their content are needed (based on incentive measures that promote achieving a balanced territorial system and transitioning from an imbalanced state of the socio-ecological-economic system).

## CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

The research has established that the development of mountain settlements by several specific problems that distinguish them from lowland areas. These problems are due to the characteristics of the terrain, climate, economic conditions, and infrastructure, which lead to imbalances in the socio-ecological-economic system. The outlined points have led to the following conclusions:

1. For mountain settlements, it is crucial to recognize development strategies that prioritize harmonious growth and consider the unique characteristics of mountain ecosystems and local populations. Such appropriateness is because key ideas related to economic harmonization are associated with concepts such as coherence, interaction, and equilibrium.

2. In the context of the strategy for the harmonious development of mountain settlements, it's important to focus on achieving ecological equilibrium in mountain settlements (considering the interaction of natural and anthropogenic factors in the mountain environment), social equilibrium (considering residents' satisfaction with their lives, social justice, harmony among different social groups, and the community's ability to adapt to changes), and economic equilibrium (considering the balance of economic processes in mountain areas, characterized by stable economic growth and diversity of economic activities).

3. The ultimate priority of the strategy for the harmonious development of mountain settlements should be the transition to maximum balance within the socio-ecological-economic system, ensuring that the needs of the current generation are met to the greatest extent possible without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

The research findings can be used to develop targeted government support programs for mountain regions.

#### Література:

1. Єфремов О. (2008). Сталий чи гармонійний (з екосистемою) розвиток — чому віддати перевагу? Економіка України. № 2. С. 85—90.

2. Куценко І. Диверсифікація галузей сільського господарства в Україні: можливості та загрози. Ефективна Економіка. 2014. № 7, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3220> (дата звернення: 20.01.2024).

3. Карий О.І.. Комплексний розвиток міст: теорія та методологія стратегічного планування: монографія. Львів: ВЛП, 2011. 470 с.

4. Ломоносова О. Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. № 33. Ч. 2. С. 7—15.

5. Петрова Н. О. Стратегія диверсифікації сільськогосподарського виробництва, як шлях формування конкурентоспроможності підприємств АПК. Вісник Сумського національного аграрного ун-ту: науковий журнал. — Сер. "Економіка і менеджмент". 2009. № 4 (35). С. 129—134.

6. Пітюлич, М. М., Пауш, М. М. Диверсифікація економіки гірських територій і політика зайнятості населення. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2014. № 2. С. 254—259.

7. Пітюлич М. М. Гірські території Українських Карпат: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України", 2015. 84 с.

8. Metelenko N., Khrapkina V., Oviechkina O., Shapurov O. Rudych O., Polyvariance of vector formation of sustainable development of metallurgical enterprises, Amazonia Investiga. 2022. №. 11. 55. P. 69—79.

#### References:

1. Iefremov, O. (2008). "Sustainable or harmonious (with the ecosystem) development — why give preference?" *Ekonomika Ukrain*, vol. 2, pp. 85—90.

2. Kutsenko, I. (2014), "Diversification of agricultural industries in Ukraine: opportunities and threats", *Efektivna Ekonomika*, vol. 7, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3220> (Accessed 20.01.2024).

3. Karyi, O. (2011) *Kompleksnyi rozvytok mist: teoriia ta metodolohiia stratehichnoho planuvannia* [Integrated urban development: theory and methodology of strategic planning], VLP, Lviv, Ukraine.

4. Lomonosova, O. E. (2020), "Diversification as an economic category and as a concept", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 33, no. 2, pp. 7—15.

5. Petrova, N.O. (2009), "The strategy of diversification of agricultural production as a way of forming the competitiveness of agro-industrial complex enterprises", *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho un-tu: naukovy zhurnal. Ser. "Ekonomika i menedzhment"*, vol. 4 (35), pp. 129—134.

6. Pityulych, M.M. and Paush, M.M. (2014), "Diversification of the economy of mountain areas and employment policy", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 2, pp. 254—259.

7. Pityulych, M. M. (2015), *Hirs'ki terytorii Ukrayins'kykh Karpat: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku* [Mountain territories of the Ukrainian Carpathians: current state and development prospects], DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' im. M. I. Dolishn'oho NAN Ukrayiny", Lviv, Ukraine.

8. Metelenko, N., Khrapkina, V., Oviechkina, O., Shapurov, O. and Rudych, O., (2022), "Polyvariance of vector formation of sustainable development of metallurgical enterprises", *Amazonia Investiga*, Vol. 11, Issue 55, pp. 69—79.

*Стаття надійшла до редакції 01.08.2024 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

С. М. Лутковська,  
д. е. н., професор, профектор з науково-педагогічної та навчальної роботи,  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8350-5519>  
О. В. Лебідь,  
аспірант, Вінницький національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4253-8696>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.78

# ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АПК УКРАЇНИ

S. Lutkovska,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-Rector from Scientific-Pedagogical  
and Educational Work, Vinnytsia National Agrarian University  
O. Lebid,  
Postgraduate student, Vinnytsia National Agrarian University

ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC CONDITIONS FOR THE ACTIVATION OF INVESTMENT  
ACTIVITIES OF THE AGRICULTURE OF UKRAINE

**У статті досліджено ключові аспекти інвестиційної діяльності в регіонах України та виклики, що стоять перед активізацією інвестицій. Стаття включає аналіз статистичних даних про інвестиційну активність в Україні, характеристики потенціалу регіонального розвитку, розподіл капітальних інвестицій за регіонами, а також аналіз джерел фінансування інвестиційної діяльності. В статті висвітлено об'єктивні та суб'єктивні чинники, що перешкоджають інвестиційній діяльності, та пропонуються шляхи активізації інвестиційної діяльності в регіонах України.**

**Важливим аспектом активізації інвестиційної діяльності є також забезпечення соціально-економічної єдності та рівномірності регіонального людського розвитку. Це передбачає розробку та впровадження ефективних механізмів регулювання, які б сприяли збалансованому розвитку регіонів, зокрема шляхом формування "точок зростання", активізації місцевої економічної ініціативи та посилення сільського потенціалу.**

**Окрім того, важливо зосередити увагу на розробці та впровадженні ефективних механізмів стимулювання інвестиційної діяльності, які б враховували специфіку регіонів та були спрямовані на максимальне використання їх внутрішнього потенціалу. Це може включати заходи з підтримки інноваційної діяльності, розвитку малого та середнього бізнесу, стимулювання експортної діяльності тощо. Водночас, необхідно враховувати, що активізація інвестиційної діяльності в регіонах повинна здійснюватися з урахуванням екологічних вимог та принципів сталого розвитку.**

***This article analyzes the key aspects of investment activity in the regions of Ukraine and the challenges facing investment activation. The article includes an analysis of statistical data on investment activity in Ukraine, a description of the potential of regional development, the distribution of capital investments by region, as well as an analysis of sources of financing investment activity. The article highlights objective and subjective factors that hinder investment activity, and suggests ways to intensify investment activity in the regions of Ukraine. Ensuring socio-economic unity and uniformity of regional human development is also an important aspect of intensifying investment activity. This involves the development and implementation of effective regulatory mechanisms that would contribute to the balanced development of regions, in particular through the formation of "growth points", activation of local economic initiative and strengthening of rural potential. In addition, it is important to focus attention on the development and implementation of effective mechanisms for stimulating investment activity, which would take into account the specifics of the regions and be aimed at the maximum use of their internal potential. This may include measures to support innovative activities, development of small and medium-sized businesses, stimulation of export activities, etc. At the same time, it is necessary to take into account that the activation of investment activities in the regions should be carried out taking into account environmental requirements and principles of sustainable development. Moreover, addressing the infrastructural disparities and enhancing the connectivity between regions can play a crucial role in promoting balanced regional development. Investment in transportation, energy, and digital infrastructure is vital for creating an enabling environment that attracts both domestic and foreign investments. Collaborative efforts between public and private sectors, as well as leveraging international assistance and partnerships, can further enhance the effectiveness of these initiatives.***

*Ключові слова: інвестиційна діяльність, АПК, Україна, регіональний розвиток, еколого-економічні умови.*

*Key words: investment activity, agricultural industry, Ukraine, regional development, ecological and economic conditions.*

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

Проблема, яка ставиться в статті, полягає в тому, що, незважаючи на значний потенціал регіонів України, інвестиційна активність в них залишається недостатньою. Це обумовлено рядом об'єктивних і суб'єктивних чинників, серед яких — неадекватність інструментів розкриття внутрішнього потенціалу регіонів, недостатня інституційна підтримка інвестиційної політики, корупція, низький рівень розвитку інфраструктури, слабкий захист прав власності, відсутність достатньої кількості фінансових джерел для інвестицій та ін.

Водночас, активізація інвестиційної діяльності в регіонах повинна здійснюватися з урахуванням екологічних вимог та принципів сталого розвитку, що ставить перед дослідниками та практиками нові виклики. Таким чином, актуальність проблеми полягає в необхідності розробки ефективних механізмів активізації інвестиційної діяльності в регіонах України, які б враховували як економічні, так і екологічні аспекти розвитку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження та публікації в області активізації інвестиційної діяльності в АПК регіонів включають наступні роботи: Юрчук Н. П., Вовк В. Ю., Топіна Р. П. [17], Гончарук І.В., Бабина О.М., Ємчик Т.В. [4], Мель-

ник С.І., Свиноус І.В., Фурман І.В., Трофімова Г.В., Стариченко Є.М. [13], Калетнік Г. М., Лутковська С. М. [7], Лутковська С. М. [12], П. В. Халімон [15], Лук'яник М.М., Якубовська Н.В [11] та ін.

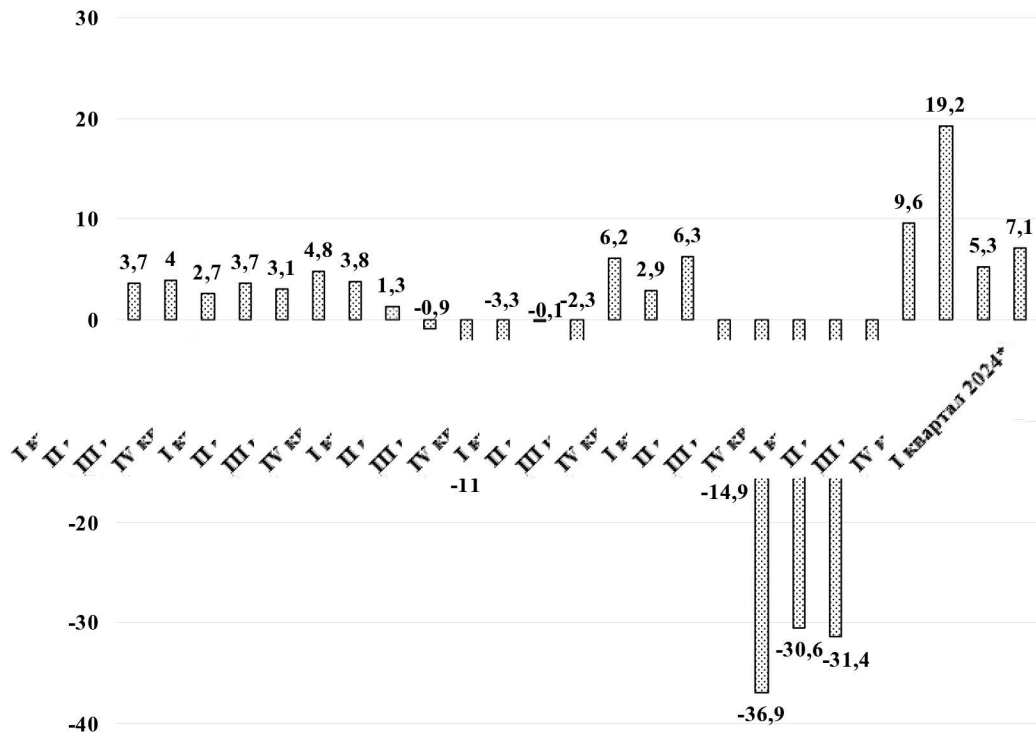
## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в аналізі взаємозв'язку між екологічними та економічними чинниками, що впливають на активізацію інвестиційної діяльності в аграрному секторі регіонів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Агропромисловий комплекс (АПК) України має значний потенціал для розвитку, але його реалізація стримується низкою проблем, однією з яких є недостатність інвестицій. Активізація інвестиційної діяльності в АПК є важливою умовою забезпечення продовольчої безпеки країни, розвитку сільських територій та підвищення рівня життя населення.

Реалізація потенціалу економічного зростання в аграрному секторі України безумовно обумовлена залученням інвестиційних ресурсів. Кожен етап розвитку цієї галузі вимагає вирішення різноманітних завдань, що потребують обширних заходів та інвестиційних витрат. Залежно від економічних умов та стану матеріально-технічної бази суб'єктів господарювання в аграрному секторі, акценти у стратегіях



\* — Прогнозні дані НБУ.

**Рис. 1. Динаміка змін показника ВВП України, станом на VI квартал 2023 р.**

Джерело: побудовано авторами на основі даних [3].

інвестиційного розвитку зазнають змін. Суттєве значення має наукове обґрунтування інвестиційних рішень, яке базується на аналізі накопиченого досвіду та системних наукових досліджень у цій області. Це не лише сприяє удосконаленню стратегій органі-

зації та планування, але й сприяє розробці та впровадженню ефективних заходів для збільшення інвестиційної активності в аграрному секторі, що є критично важливим у забезпеченні сталого розвитку економіки країни [14].

У нинішній економічно-екологічній атмосфері, що характеризується постійною динамікою та жорсткою конкуренцією, аграрним виробникам доводиться адаптуватися до змін. З метою забезпечення продовольчої безпеки та зросту ВВП, аграрні підприємства мусять ефективно використовувати вільні фінансові ресурси для модернізації та удосконалення виробничих процесів. Інвестиції стають ключовим інструментом для підвищення технічного рівня виробництва, адаптації технологій до сучасних стандартів, підвищення якості аграрної продукції та загалом збільшення конкурентоспроможності та ефективності агробізнесу [14].

Аграрний сектор відіграє важливу роль у національній економіці України, забезпечуючи стратегічну продовольчу незалежність країни та забезпечуючи значну частину сільського населення робочими місцями.

У 2023 році реальний ВВП України зріс на 5,3%. Це вражаючий показник, особливо в умовах активних бойових дій та високих безпекових ризиків. Далі розглянемо деякі ключові моменти [3]: після великого спаду у 2022 році (на 28,8%), відновлення економіки стало значним результатом; на початку 2023 року тривали обстріли енергетичної інфраструктури, що призвело до дефіциту електроенергії; з другої половини лютого ситуація в енергетиці стабілізувалася завдяки швид-

**Таблиця 1. Капітальні інвестиції за регіонами України, 2020–2022 рр.**

|                   | 2022             | 2021             | 2020            | Відхилення, +/-, млрд грн |
|-------------------|------------------|------------------|-----------------|---------------------------|
| <b>Україна</b>    | <b>409659973</b> | <b>673899339</b> | <b>50679695</b> | <b>358980278</b>          |
| Вінницька         | 14122127         | 16922083         | 2986062         | 11136065                  |
| Волинська         | 9535011          | 11718339         | 972049          | 8562962                   |
| Дніпропетровська  | 40477938         | 78484388         | 2720798         | 37757140                  |
| Донецька          | 5564920          | 32477585         | 1480917         | 4084003                   |
| Житомирська       | 6113180          | 11484802         | 1989616         | 4123564                   |
| Закарпатська      | 6818030          | 9184293          | 143439          | 6674591                   |
| Запорізька        | 9312457          | 21039301         | 2155444         | 7157013                   |
| Івано-Франківська | 6851489          | 12281979         | 611071          | 6240418                   |
| Київська          | 31168571         | 44287688         | 5261928         | 25906643                  |
| Кіровоградська    | 7096670          | 8678511          | 2946619         | 4150051                   |
| Луганська         | 270765           | 4496519          | 1100392         | -829627                   |
| Львівська         | 26161357         | 31483777         | 1020647         | 25140710                  |
| Миколаївська      | 5008597          | 12135819         | 1569257         | 3439340                   |
| Одеська           | 13546742         | 24149475         | 1070176         | 12476566                  |
| Полтавська        | 17537579         | 28044554         | 3727188         | 13810391                  |
| Рівненська        | 12042531         | 21469390         | 1092023         | 10950508                  |
| Сумська           | 5497986          | 10554537         | 2526903         | 2971083                   |
| Тернопільська     | 8501803          | 10660241         | 2282962         | 6218841                   |
| Харківська        | 9586004          | 24647677         | 2485181         | 7100823                   |
| Херсонська        | 700413           | 14616823         | 1990487         | -1290074                  |
| Хмельницька       | 9753202          | 13515408         | 2662445         | 7090757                   |
| Черкаська         | 9227586          | 12299817         | 3104429         | 6123157                   |
| Чернівецька       | 3358738          | 4289617          | 181157          | 3177581                   |
| Чернігівська      | 8305914          | 10293734         | 3581704         | 4724210                   |
| м.Київ            | 143100363        | 204682982        | 1016801         | 142083562                 |

Джерело: складено авторами на основі Державної служби статистики [8].





**Рис. 2. Головні перешкоди перед ефективним інвестиційним розвитком регіонів України**

Джерело: сформовано авторами на основі даних [1].

ким ремонтам та посиленому захисту ППО; висока адаптивність бізнесу та населення також сприяла позитивному розвитку економіки.

Ці фактори разом допомогли зменшити падіння ВВП у першому кварталі 2023 року до 10,3% порівняно з 30,6% у четвертому кварталі 2022 року, а надалі — досягнути зростання ВВП. Важливо враховувати ці обставини при аналізі економічного стану України. Динаміку змін показника ВВП України станом на 2023 р, представлено на рис. 1.

Даний рисунок, відображає динаміку економічного розвитку країни протягом останніх кількох років. У період з 2018 по 2020 рік спостерігався значний спад, який був обумовлений різними факторами, включаючи зовнішні та внутрішні економічні чинники. Однак у 2021 році відбувся певний позитивний розвиток, зростання ВВП становило від 2,9% до 6,3% в кварталному вимірі.

Прогнозовані дані на перший квартал 2024 року показують подальше зростання на 7,1%, що свідчить про позитивну тенденцію та можливе відновлення економічної стабільності. Економічний розвиток аграрних підприємств та продуктивність аграрного сектора України визначаються наявністю інвестицій, їх відповідністю потребам у розвитку та ефективним використанням.

Дані про капітальні інвестиції за регіонами наведені у табл. 1.

За аналізом капітальних інвестицій за регіонами України за період з 2020 по 2022 роки можна зробити наступні висновки: найбільш значиме

збільшення капітальних інвестицій відбулося на рівні України в цілому, склало понад 358 мільярдів гривень протягом зазначеного періоду. Серед обласних центрів найбільше капітальних інвестицій привернув Київ, де відбулося значне збільшення порівняно з попередніми роками. Також помітні зростання були зафіксовані у таких областях, як Львівська, Дніпропетровська, Одеська та Харківська. В той час як більшість регіонів спостерігали збільшення інвестицій, деякі області, такі як Херсонська та Луганська, зафіксували зменшення інвестиційного потоку.

Отже, загальний тренд свідчить про позитивний розвиток інвестиційної активності в аграрному секторі України, проте є потреба у подальшому аналізі та розвит-

**Таблиця 2. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування у 2021 р.**

|                                         | Січень-березень |            | Січень-червень |            | Січень-вересень |            | Січень-грудень |            |
|-----------------------------------------|-----------------|------------|----------------|------------|-----------------|------------|----------------|------------|
|                                         | млн грн         | %          | млн грн        | %          | млн грн         | %          | млн грн        | %          |
| Кошти державного бюджету                | 2104,8          | 2,7        | 10666,9        | 5,6        | 21988,8         | 6,6        | 48545,5        | 9,2        |
| Кошти місцевих бюджетів                 | 3582            | 4,6        | 10098          | 5,3        | 20854,9         | 6,3        | 44207,8        | 8,4        |
| Власні кошти підприємств та організацій | 61108,7         | 78,2       | 143677,6       | 75,2       | 240257,1        | 72,4       | 362693         | 68,6       |
| Кредити банків та інших позик           | 3715,5          | 4,8        | 9129,7         | 4,8        | 15455,1         | 4,7        | 26654,1        | 5          |
| Кошти інвесторів-нерезидентів           | 172,5           | 0,2        | 524,8          | 0,3        | 609,8           | 0,2        | 779            | 0,1        |
| Кошти населення на будівництво житла    | 5120,8          | 6,6        | 10900,4        | 5,6        | 18869           | 5,7        | 28576,2        | 5,4        |
| Інші джерела фінансування               | 2374,2          | 3          | 6135,6         | 3,2        | 13631,2         | 4,1        | 17346,4        | 3,3        |
| <b>Усього</b>                           | <b>78178,5</b>  | <b>100</b> | <b>191133</b>  | <b>100</b> | <b>331665,9</b> | <b>100</b> | <b>528802</b>  | <b>100</b> |

Джерело: складено авторами на основі Державної служби статистики [9].

ку ефективних стратегій для залучення інвестицій в усі регіони.

Головні перешкоди перед ефективним інвестиційним розвитком регіонів України включають (рис. 2).

У табл. 2. представлено аналіз капітальних інвестицій за джерелами фінансування у 2021 р.

На підставі аналізу капітальних інвестицій за джерелами фінансування у 2021 році можна зробити наступні висновки: підприємства та організації активно використовували власні кошти для інвестиційних цілей, що становило значну частину загальних інвестицій — від 68,6% у січні-грудні до 78,2% у січні-березні. За рахунок коштів державного та місцевих бюджетів було покрито невелике, але значуще, відсоткове співвідношення в порівнянні з загальним обсягом інвестицій, що свідчить про значний внесок держави та місцевих органів у стимулювання інвестиційної активності. Значна частка інвестицій здійснювалася за рахунок кредитів банків та інших позик, що підкреслює важливість фінансової підтримки з боку фінансових установ для розвитку бізнесу та економіки. Внесок населення у формування інвестиційного портфеля був помітним, зокрема в сфері будівництва житла. Важливою складовою інвестиційного процесу були інші джерела фінансування, що включали різноманітні джерела, такі як державні та недержавні фонди, міжнародні організації тощо.

Отже, розмаїття джерел фінансування свідчить про значний потенціал для розвитку інвестиційної діяльності у різних секторах економіки та регіонах України.

За висновками моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів за 2020 рік, який був проведений Міністерством розвитку громад та територій України та сконцентрований на напрямку "Інвестиційно-інноваційний розвиток та зовнішньоекономічна співпраця", найвищі позиції в рейтингу займають місто Київ та області Рівненська, Вінницька, Харківська та Львівська. На іншому боці спектра, згідно з цими даними, розташувалися Херсонська, Миколаївська, Запорізька, Луганська та Донецька області [6].

Проаналізувавши рейтинг за січень — березень 2021 року, можна відзначити, що місто Київ зберігає свої лідерські позиції, у той час як Рівненська область зайняла третє місце, а друге місце за показниками інвестиційної активності виявилася Дніпропетровська область. Також до числа лідерів увійшли Київська та Житомирська області, які посіли 4-те та 5-те місця відповідно. У той же час Кіровоградська, Волинська, Закарпатська, Донецька та Луганська області виявилися на дні рейтингу [6].

Згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), проведеним у співпраці з Gradus Research, інвестиційний клімат України у 2023 році дещо погіршився порівняно з другою половиною 2022 року. Інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України знизився з 2,48 до 2,44 балів з 5 можливих [6].

Однак, попри загальне погіршення, спостерігаються й позитивні тенденції. Кількість топ-менеджерів, які вважають нові інвестиції в Україну вигідними, зросла майже вдвічі. Це свідчить про те, що, хоча інвестиційний клімат залишається складним, з'являються нові можливості для інвесторів.

Наразі більшість опитаних директорів компаній (84%) все ще вважають інвестиційний клімат несприят-

ливим. Проте кількість тих, хто оцінює його як вкрай негативний, зменшилася з 37% до 24%. 7% топ-менеджерів ставляться до поточного інвестиційного клімату нейтрально, а 9% вважають його скоріше сприятливим [6].

Щодо динаміки інвестиційного клімату за минулий рік, оцінки респондентів обережні. Майже половина (48%) вказують на погіршення, 39% не помітили істотних змін, а 13% вважають, що клімат покращився. Протягом наступних шести місяців 38% очікують подальшого погіршення, 48% прогнозують збереження ситуації без змін, а 14% очікують на покращення [6].

Повномасштабна воєнна агресія Росії проти України залишається головним викликом для інвестиційного клімату країни.

Воєнний конфлікт негативно впливає на інвестиційний клімат України через кілька ключових чинників:

1. Невизначеність та високі ризики. Військові дії та постійні загрози з боку Росії роблять інвестиції в Україну надзвичайно ризикованими, що стримує потенційних інвесторів.

2. Пошкодження інфраструктури. Руйнування мостів, доріг, заводів та інших об'єктів інфраструктури під час війни робить ведення бізнесу в Україні складним і дорогим, що відлякує інвесторів.

3. Зменшення споживчого попиту. Війна призвела до падіння доходів населення та зменшення споживчого попиту, що негативно впливає на ринок та інвестиційну активність.

4. Відтік кадрів. Військові дії призвели до відтоку багатьох кваліфікованих фахівців з України, що негативно позначається на продуктивності та конкурентоспроможності українських компаній.

Окрім воєнного конфлікту, на інвестиційний клімат України впливають і інші фактори:

1. Корупція. Незважаючи на спроби подолати корупцію, вона залишається серйозною проблемою, яка відлякує іноземних інвесторів.

2. Слабка судова система. Неефективна та непрозора судова система створює невизначеність для бізнесу та стримує інвестиції.

3. Бюрократія. Складні та забюрократизовані процедури ведення бізнесу роблять інвестування в Україну менш привабливим.

За останні роки також спостерігаються позитивні тенденції:

1. Надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС. Це надає Україні доступ до нових фінансових та інвестиційних можливостей.

2. Дерегуляційні ініціативи. Уряд України вживає заходів для спрощення ведення бізнесу та залучення іноземних інвесторів.

3. Диджиталізація державних послуг. Зростання онлайн-послуг робить взаємодію з державними органами більш ефективною та прозорою.

Незважаючи на існуючі виклики, бізнес українського ринку залишається оптимістичним стосовно майбутнього, сподіваючись на подолання війни та подальший економічний розвиток країни. У цьому контексті, активізація капітальних інвестицій важлива не лише з економічних, але й з екологічних поглядів.

Збільшення обсягів інвестицій у сучасні технології, спрямовані на зменшення викидів та поліпшення еко-

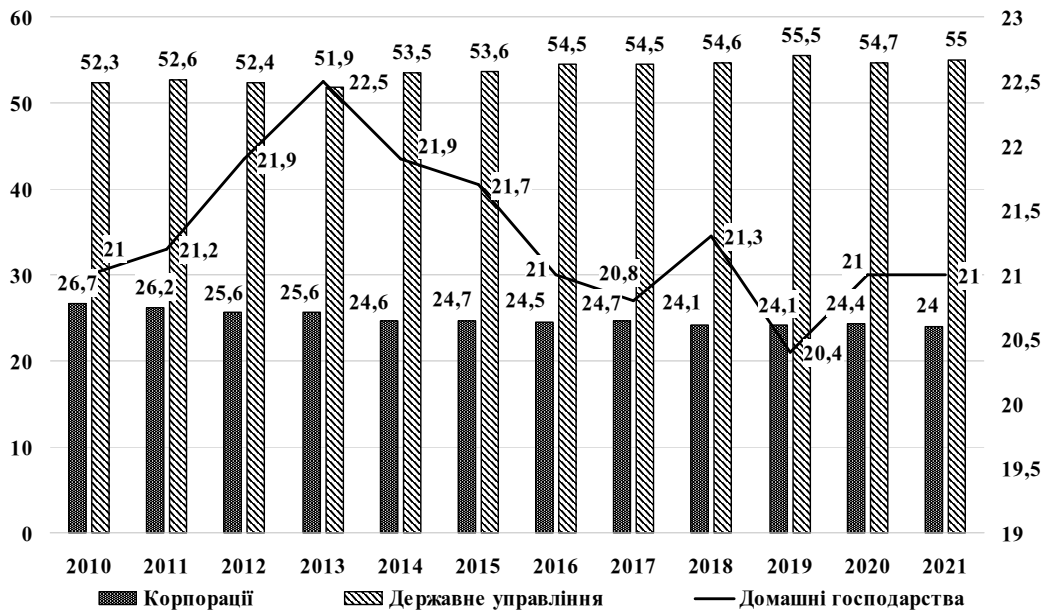


**Рис. 3. Питома вага витрат на охорону навколишнього середовища Європейського Союзу, %**

Джерело: побудовано авторами на основі даних [5].

логічної стійкості, сприятиме зниженню негативного впливу промисловості на довкілля. Такі інвестиції допоможуть сприяти переходу до більш екологічно чистих джерел енергії, ефективнішого використання ресурсів та впровадженню зелених технологій у виробництві. При цьому, насамперед, важливо враховувати не лише економічну вигідність проєктів, але й їхній позитивний вплив на навколишнє середовище та здоров'я людей. Такий підхід сприятиме створенню сталого розвитку, який враховує потреби сучасного суспільства, не піддаючи майбутніх поколінь.

Війна в Україні спричинила не лише жахливі людські страждання, але й серйозну екологічну катастрофу з далекосяжними наслідками. Бойові дії, руйнування інфраструктури та хімічні викиди завдали шкоди довкіллю України, загрожуючи здоров'ю людей, екосистемам та економіці не лише в нашій країні, але й у всьому світі.

Війна продемонструвала, що функціонування соціально-економічних систем в умовах глобалізації та військових конфліктів, таких як український, призводить до значного навантаження на довкілля та стрімкого погіршення його стану. Це робить інвестиції в охорону довкілля не просто важливими, а й життєво необхідними.

Інвестиції в екологію — це не просто витрати, а вкладення в майбутнє. Це розподіл фінансових ресурсів для проєктів, компаній, регіонів та фінансових інструментів, спрямованих на досягнення позитивних екологічних та фінансових результатів. Інвестуючи в екологію, ми можемо: зменшити негативний вплив людини на довкілля; знизити екодеструктивний вплив процесів виробництва, споживання та утилізації товарів та послуг; зберегти та раціонально використовувати природні ресурси; покращити природно-ресурсний потенціал територій та забезпечити екологічну безпеку країни, що в свою чергу, призведе до: покращення здоров'я людей; зростання економіки; підвищення якості життя; створення нових ро-

бочих місць та зміцненню іміджу України на міжнародній арені.

Витрати країн Європейського Союзу на охорону довкілля у 2021 році досягли 291,6645 мільярда євро, що на 34,5% більше, ніж у 2010 році (рис. 3). Це свідчить про значні зусилля, спрямовані на покращення екологічної ситуації в Європі. Однак, незважаючи на це зростання, питома вага цих витрат у ВВП залишається стабільною на рівні близько 2%. Це означає, що хоча загальні суми збільшуються, їх частка в економіці не змінюється. Загальна сума інвестицій в охорону довкілля в 2021 році склала 59 208,1 мільйона євро. Це на 9,8% більше, ніж у 2010 році. Важливо зазначити, що частка інвестицій у ВВП зменшилася з 0,5% протягом 2010—2015 років до 0,4% у 2016—2021 роках, що свідчить про те, що уряди ЄС роблять акцент на збільшенні поточних витрат на охорону довкілля, а не на довгострокові інвестиції [5].

Зростання витрат на охорону довкілля в ЄС є позитивним трендом. Однак, важливо, щоб ці витрати використовувалися максимально ефективно для досягнення реальних результатів у покращенні екологічної ситуації.

Також важливо, щоб уряди ЄС стимулювали довгострокові інвестиції в охорону довкілля, щоб забезпечити стійке покращення екологічного стану в Європі. У 2021 році ця частка досягла 63,1%, порівняно з 56,3% у 2010 році. Дана динаміка, ймовірно, збережеться й надалі, адже ринок "кліматичного" обладнання до 2030 року може сягнути 2 трильйонів євро на рік.

Зростання зацікавленості екологічною сферою з боку корпорацій стимулюється: зростаючими регуляторними вимогами щодо захисту довкілля; зростанням попиту на екологічно чисті продукти та послуги з боку споживачів; можливістю отримання конкурентних переваг завдяки впровадженню екологічних технологій та зростанням ринку "кліматичного" обладнання. Найбільші інвестиції в ЄС здійснюються корпораціями у

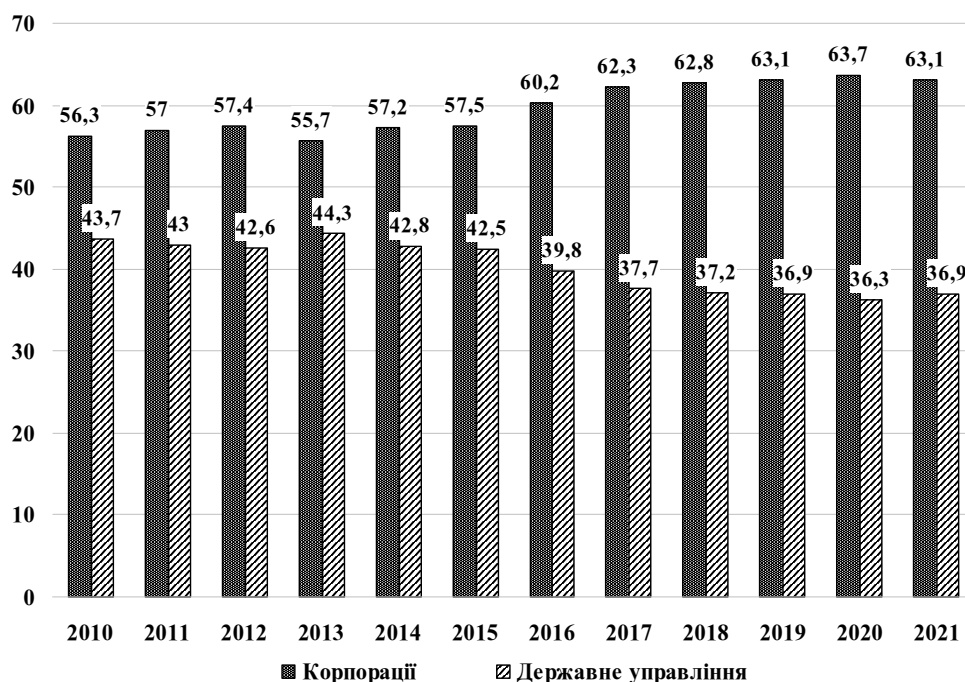


**Рис. 4. Структура витрат на охорону навколишнього середовища за видами природоохоронних заходів в Україні у 2020 р.**

Джерело: побудовано авторами на основі даних [5].

сфері виробництва. Протягом 2010—2021 років їх обсяг зріс на 27,8%, з 5,4 млрд євро до 6,9 млрд євро. Друге місце за обсягами інвестицій займає сфера постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонування повітря. Однак, в цій сфері спостерігається поступове зменшення інвестицій на 21,1% [5].

В Україні структура витрат на охорону довкілля має наступний вигляд (рис. 4).

Інвестиції в охорону навколишнього середовища в Україні зросли значно. Протягом періоду з 2010 по 2021 роки їх обсяг збільшився у п'ять разів. Найбільшу частку капітальних інвестицій у 2020 році було спрямовано на заходи з охорони атмосферного повітря та проблеми зміни клімату — 42,3%.

Дані представлені на рис. 5, свідчать про те, що в Україні зростає увага до екологічних питань, зокрема у

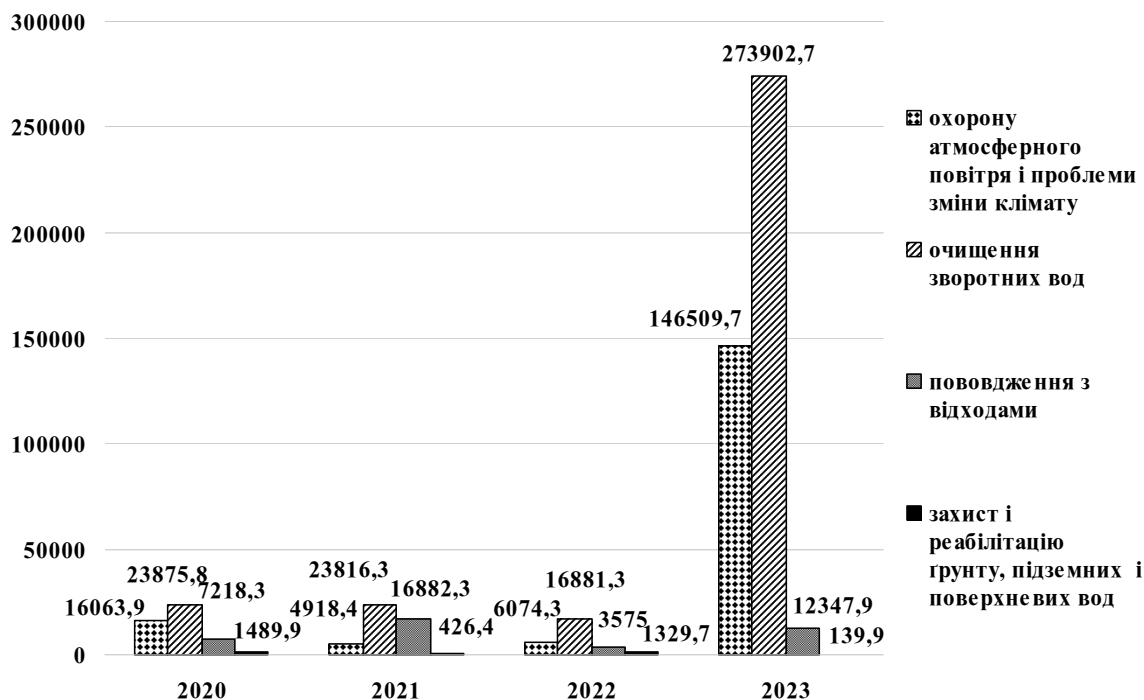


**Рис. 5. Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів в Україні протягом 2020—2023 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано авторами на основі даних [10].



**Рис. 6. Еколого-економічні аспекти для сприяння активізації інвестицій в АПК регіонів**

Джерело: побудовано авторами.

сферах охорони атмосферного повітря і очищення зворотних вод. Це відображається в суттєвому збільшенні капітальних інвестицій у 2023 році, що обумовлено новими екологічними вимогами, законодавчими змінами та підвищеною екологічною свідомістю [5].

У 2023 році інвестиції в охорону атмосферного повітря і проблеми зміни клімату різко зросли до 146,509.7 тис. грн порівняно з 6,074.3 тис. грн у 2022 році і 4,918.4 тис. грн у 2021 році. Існує значна варіабельність інвестицій у очищення зворотних вод протягом розглянутого періоду. У 2021 році сума становила 23,816.3 тис. грн, знизившись до 16,881.3 тис. грн у 2022 році, але різко зросла до 273,902.7 тис. грн у 2023 році, що свідчить про можливі проекти або інтервенції в цій сфері. Інвестиції в поводження з відходами знизилися з 16,882.3 тис. грн у 2021 році до 3,575 тис. грн у 2022 році, але знову зросли до 12,347.9 тис. грн у 2023 році. Інвестиції в захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод залишаються відносно низькими у порівнянні з іншими категоріями. У 2021 році ця сума становила 426.4 тис. грн, збільшилася до 1,329.7 тис. грн у 2022 році, але знизилася до 139.9 тис. грн у 2023 році.

Згідно з інформацією Державної екологічної інспекції, починаючи з початку військової агресії Російської Федерації до травня 2023 року, завдані збитки довкіллю України оцінюються у 2 трлн грн. Це включає 12 млрд гривень на забруднення ґрунтів, 918 млрд. грн на засмічення земель відходами "війни", 1068 млрд. грн на забруднення атмосферного повітря та 59 млрд. грн на забруднення водних об'єктів. Ці оцінки є лише попередніми і можуть змінюватись [5].

Загальні природні ресурси та екосистеми лежать в основі матеріального виробництва та життєдіяльності людей. Сучасний темп промислового розвитку, на жаль, призводить до серйозних негативних наслідків для навколишнього середовища, порушуючи еколого-еко-

мічну рівновагу та призводячи до дисгармонії в економічних відносинах. Ця проблема вимагає постійної уваги й розв'язання від усього світового співтовариства. Україна не виняток: тут екологічна ситуація залишається тривожною, що супроводжується погіршенням здоров'я населення та скороченням тривалості життя [16, с. 22].

Тому збереження навколишнього середовища та раціональне використання природних ресурсів стають ключовими завданнями, що мають велике економічне значення. Розвиток нового типу еколого-економічного зростання має базуватися на принципах сталого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічних і соціальних цілей з охороною природи.

Зелені технології та екологічні підходи повинні проникати у всі сфери суспільного розвитку: від науки та промисловості до сільського господарства, соціальної сфери, права та управління.

Стимулювання сталого розвитку регіонів у контексті еколого-економічних викликів має бути спрямоване на декілька ключових напрямків [16, с. 27]: збільшення інвестицій у розробку та впровадження нових енергетичних та матеріалозберігаючих технологій у промисловості, сільському господарстві, транспорті та будівництві; адаптація масштабів використання ресурсів до майбутніх потреб наступних поколінь; ефективне функціонування реального сектору економіки регіону у контексті екологізації, забезпечуючи збалансований розвиток; реалізація соціальної політики, що сприяє синергетичним ефектам та мінімізує протиріччя між економічними, екологічними та соціальними аспектами; розробка відповідного організаційно-правового забезпечення для здійснення зелених ініціатив; збільшення податкових надходжень від підприємств, які впливають на навколишнє середовище; залучення інвестицій, як приватних, так і державних, у проекти з охорони довкілля та

підвищення обсягів бюджетного фінансування програм охорони навколишнього середовища.

Дані заходи мають бути спрямовані на побудову стійкого, екологічно-збалансованого розвитку, що сприятиме збереженню природних ресурсів та благополуччю майбутніх поколінь.

Активізація інвестиційної діяльності в агропромисловому комплексі (АПК) регіонів може бути досягнута за умов еколого-економічних заходів, спрямованих на збалансований розвиток економіки та збереження навколишнього середовища. Ось кілька ключових еколого-економічних умов, які можуть сприяти активізації інвестицій в АПК регіонів (рис. 6).

1. Створення сприятливого екологічного клімату. Забезпечення ефективного екологічного законодавства, контролю за виконанням екологічних стандартів, а також впровадження заходів щодо зменшення викидів та забруднення усіх ланок агропродовольчого ланцюжка.

2. Розвиток зелених технологій. Інвестування у дослідження та впровадження екологічно чистих технологій виробництва, які дозволяють зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та збільшити продуктивність.

3. Підтримка агроекологічних практик. Заохочення фермерів та агропромислових підприємств до використання стійких до стресів агроекологічних практик, таких як агролісівництво, переробка відходів, органічне виробництво та інші методи, спрямовані на збереження родючості ґрунтів та біорізноманіття.

4. Створення інфраструктури для переробки та зберігання. Розвиток інфраструктури для переробки сільськогосподарської продукції, зберігання та транспортування зменшить втрати під час зберігання та транспортування продукції, а також стимулюватиме розвиток агропромислових підприємств.

5. Фінансова підтримка інвестицій. Надання фінансових стимулів для інвесторів у вигляді податкових пільг, субсидій, кредитів під низький відсоток або грантів для розвитку екологічно чистих технологій та практик в АПК.

Метою еколого-економічного розвитку є забезпечення широкого і рівномірного економічного зростання, а також збереження та відновлення природних екосистем. Ці шляхи розвитку стануть стимулами для підвищення основних життєвих стандартів, покращення якості харчування, зменшення соціальних нерівностей та забезпечення кращого захисту природних систем.

На сучасному етапі функціонування та розвитку еколого-економічних відносин важливу роль відіграють глобальні та регіональні чинники. Серед найважливіших глобальних факторів можна виокремити швидкість промислового виробництва, науково-технічний прогрес, економічні зростання та політичні, зовнішньоекономічні та військові аспекти. Щодо еколого-економічної ситуації в Україні, вона є складною через низку серйозних проблем — від політичних та соціальних до фінансових.

Вихід з цієї складної ситуації потребує практичної реалізації концепцій сталого еколого-економічного розвитку. У найближчі роки можливості впливу на структуру та потужність існуючого виробництва обмежені, проте у

перспективі напрями розвитку економіки повинні бути спрямовані на збереження довкілля та відновлення природного капіталу. Це аспекти, які слід враховувати в подальших дослідженнях та розробці стратегій розвитку.

Отже, формування екологічно орієнтованої інвестиційної стратегії у напрямі збільшення фінансування витрат на охорону навколишнього середовища є ключовим завданням, що сприяє оптимізації структури інвестиційних джерел, раціональному розподілу коштів та досягненню позитивних екологічних та фінансових результатів як у корпоративному секторі, так і в економіці країни в цілому.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах спостерігається глобальне економічне зростання, яке виносить на передовий план питання екології. Збільшення економічної активності призводить до зростання навантаження на навколишнє середовище і погіршення його стану. Це вимагає негайних заходів для зменшення негативного впливу та переорієнтації діяльності в напрямі збереження природи.

Однак, інвестиції в охорону навколишнього середовища в Європейському Союзі та Україні є нестабільними. Хоча їх обсяги зростають, їхній вклад у ВВП залишається недостатнім. Корпоративний сектор здійснює найбільший внесок у витрати на охорону довкілля, зокрема на управління відходами, очищення води та атмосферного повітря. Проте існує потреба у розвитку більш екологічно орієнтованих інвестицій.

Активізація інвестицій у сферу екології потребує комплексних заходів та підтримки з боку держави. Необхідно розробити широкий спектр інструментів, спрямованих на створення сприятливого середовища для розвитку еколого-економічної інвестиційної діяльності.

### Література:

1. Бахур Н.В. Інвестиційне забезпечення розвитку регіонів України: проблеми та шляхи їх вирішення. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2021/87.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/87.pdf) (дата звернення: 12.04.2024).
2. ЕВА: Індекс інвестиційної привабливості України: Зміни та очікування. URL: <https://ua.sudohodstvo.org/eba-index-investycijnoyi-pryvablyvosti-ukrayiny-zminy-ta-ochikuvannya/> (дата звернення: 12.04.2024).
3. Економіка України у 2023 році: головне. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/> (дата звернення: 05.04.2024).
4. Гончарук І.В., Бабина О.М., Ємчик Т.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність у розвитку альтернативних джерел енергії: фактори впливу. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 144—151.
5. Інвестування в охорону навколишнього середовища у країнах ЄС та Україні. URL: <https://edorada.org/uk/articles/640> (дата звернення: 12.04.2024).
6. Інвестиції в Україну: попри війну, бізнес-лідери бачать перспективи. URL: [https://24tv.ua/business/investitsiyini-potentsial-ukrayini-biznes-lideri-otsinyuyut-perspektivi\\_n2460476](https://24tv.ua/business/investitsiyini-potentsial-ukrayini-biznes-lideri-otsinyuyut-perspektivi_n2460476) (дата звернення: 12.04.2024).
7. Калетнік Г. М., Лутковська С. М. Вектори подолання трансформацій еколого-економічної та соціаль-

ної безпеки сталого розвитку на основі модернізації. Агроєкологічний журнал. 2020. № 2. С. 15—23.

8. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за регіонами. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/ibd/kin\\_reg/kin\\_ved\\_new\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/ibd/kin_reg/kin_ved_new_u.htm) (дата звернення: 05.04.2024).

9. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування. URL: [https://zt.ukrstat.gov.ua/StatInfo/kapinvest/kapinfink\\_kv.htm](https://zt.ukrstat.gov.ua/StatInfo/kapinvest/kapinfink_kv.htm) (дата звернення: 05.04.2024).

10. Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності з розподілом за видами природоохоронних заходів. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ns/kap\\_in/arch\\_kionps\\_ek\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ns/kap_in/arch_kionps_ek_u.htm) (дата звернення: 12.04.2024).

11. Лук'яник М.М., Якубовська Н.В. Перспективи активізації інвестиційної діяльності в сільському господарстві Рівненської області. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 18. 2017. С. 352—355.

12. Лутковська С. М. Сутність еколого-економічної безпеки та її роль в сталому розвитку АПК. Ефективна економіка. 2018. № 8. 7 с.

13. Мельник С.І., Свиноус І.В., Фурман І.В., Трофімова Г.В., Стариченко Є.М. Інвестиційна діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних процесів. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 14—19.

14. Мельник О.І., Мельник А.Г., Пасічник Ю.О. Організаційно-економічні умови активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України. АГРОСВІТ № 22, 2018. С. 3—9.

15. Халімон П.В. Еколого-економічні імперативи державної політики використання земельних ресурсів: вітчизняні реалії та світовий досвід. Державне управління: удосконалення та розвиток № 8, 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1749> (дата звернення: 12.04.2024).

16. Шпильова В.О. Еколого-економічний розвиток регіону: проблеми та перспективи: монографія. В.О. Шпильова, О.В. Коломицева, С.І. Головченко, Л.С. Васильченко Черкаси: ЧДТУ, 2016. 214 с.

17. Юрчук Н. П., Вовк В. Ю., Топіна Р. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. Агросвіт. 2019. № 3. С. 53—61.

#### References:

1. Bakur, N.V. (2021), "Investment support for the development of regions of Ukraine: problems and ways of solving them", available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2021/87.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/87.pdf) (Accessed 12 April 2024).

2. EBA (2024), "Investment attractiveness index of Ukraine: Changes and expectations", available at: <https://ua.sudohodstvo.org/eba-indeks-investycijnoyipryvablyvosti-ukrayiny-zminy-ta-ochikuvannya/> (Accessed 12 April 2024).

3. Center for Economic Strategy (2023), "Economy of Ukraine in 2023: main points", available at: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/> (Accessed 12 April 2024).

4. Honcharuk, I.V., Babina, O.M., and Yemchuk, T.V. (2021), "Innovative and investment activities in the

development of alternative energy sources: factors of influence", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 144—151

5. eDorada (2023), "Investment in environmental protection in EU countries and Ukraine", available at: <https://edorada.org/uk/articles/640> (Accessed 05 April 2024).

6. EBA (2023), "Investments in Ukraine: despite the war, business leaders see prospects", available at: [https://24tv.ua/business/investitsiyniy-potentsial-ukrayini-biznes-lideri-otsinyuyut-perspektivi\\_n2460476](https://24tv.ua/business/investitsiyniy-potentsial-ukrayini-biznes-lideri-otsinyuyut-perspektivi_n2460476) (Accessed 12 April 2024).

7. Kaletnik, H.M., and Lutkovska, S.M. (2020), "Vectors for overcoming transformations in ecological-economic and social security of sustainable development based on modernization", *Ahroekolohichni Zhurnal*, vol. 2, pp. 15—23.

8. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Capital investments by types of economic activity by regions", available at: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/ibd/kin\\_reg/kin\\_ved\\_new\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/ibd/kin_reg/kin_ved_new_u.htm) (Accessed 25 June 2024).

9. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Capital investments by sources of funding", available at: [https://zt.ukrstat.gov.ua/StatInfo/kapinvest/kapinfink\\_kv.htm](https://zt.ukrstat.gov.ua/StatInfo/kapinvest/kapinfink_kv.htm) (Accessed 05 April 2024).

10. State Statistics Service of Ukraine (2020), "Capital investments in environmental protection by types of economic activity divided by types of environmental protection measures", available at: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ns/kap\\_in/arch\\_kionps\\_ek\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ns/kap_in/arch_kionps_ek_u.htm) (Accessed 12 April 2024).

11. Lukianik, M.M., and Yakubovska, N.V. (2017), "Perspectives for the activation of investment activities in the agriculture of Rivne region", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 18, pp. 352—355.

12. Lutkovska, S.M. (2018), "The essence of ecological-economic security and its role in the sustainable development of the agro-industrial complex", *Efektivna Ekonomika*, vol. 8, no. 7

13. Melnyk, S.I., Svyynous, I.V., Furman, I.V., Trofimova, H.V., Starychenko, and Ye.M. (2021), "Investment activity of agricultural enterprises under transformational processes", *Ekonomika ta Derzhava*, vol. 11, pp. 14—19.

14. Melnyk, O.I., Melnyk, A.H., and Pasichnyk, Yu.O. (2018), "Organizational and economic conditions for the activation of investment activities in the agrarian sector of Ukraine's economy", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 3—9.

15. Khalimon, P.V. (2017), "Ecological-economic imperatives of state policy on land resource use: domestic realities and world experience", *Derzhavne Upravlinnia: Udokonalennia ta Rozvytok*, vol. 8, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1749> (Accessed 12 April 2024).

16. Shpylova, V.O. (2016), *Ekoloho-ekonomichniy rozvytok rehionu: problemy ta perspektyvy* [Ecological-economic development of the region: problems and perspectives], Naukova dumka, Cherkasy, Ukraine.

17. Yurchuk, N.P., Vovk, V.Yu., and Topina, R.P. (2019), "Innovative-investment activity as a basis for the realization of sustainable development of Ukraine's economy", *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 53—61.

*Стаття надійшла до редакції 01.08.2024 р.*

Л. В. Марценюк,  
д. е. н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту,  
Український державний університет науки і технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>  
А. О. Сидорчук,  
аспірант, Український державний університет науки і технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7420-7405>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.88

# НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

L. Martseniuk,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics  
and Management, Ukrainian State University of Science and Technologies  
A. Sydoruk,  
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

## DIRECTIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE IN RAILWAY TRANSPORT AND ADAPTATION OF THESE GOALS TO THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

**У статті досліджено Цілі сталого розвитку України з акцентом на їх реалізацію у сфері залізничного транспорту. Запропоновано напрями втілення вказаних Цілей з урахуванням вимог воєнного часу. Проаналізовано поточні заходи щодо психологічної підтримки залізничників, особливо ветеранів та колективів, в яких працюють ветерани війни. Окреслено напрями проведення активної профорієнтаційної роботи серед учнів та студентів задля залучення молоді для роботи на залізниці. Особливу увагу приділено напрямам реалізації Стратегії розумної мобільності Європейського Союзу та наголошено на необхідності переходу на "зелені" технології, на запровадження рухомого складу з нульовим викидом шкідливих речовин у зовнішнє середовище. Зосереджено увагу на активній діяльності менеджменту АТ "Укрзалізниця" в контексті залучення іноземних коштів на оновлення та модернізацію застарілою або зруйнованої інфраструктури та рухомого складу.**

**The article examines the Sustainable Development Goals of Ukraine with an emphasis on their implementation in the field of railway transport. Directions for the implementation of the specified Goals are proposed, taking into account the requirements of wartime. Current measures for psychological support of railway workers, especially veterans and collectives in which war veterans work, are analyzed. Directions for conducting active career guidance work among pupils and students in order to attract young people to work on the railways are outlined. Particular attention was paid to the directions of implementation of the Smart Mobility Strategy of the European Union and the need to switch to "green" technologies, to introduce rolling stock with**



*zero emission of harmful substances into the environment, was emphasized. Attention is focused on the active activities of the management of JSC "Ukrzaliznytsia" in the context of attracting foreign funds for the renewal and modernization of outdated or destroyed infrastructure and rolling stock.*

*In this study, taking into account the state of war, the directions for the implementation of the Sustainable Development Goals of Ukraine on railway transport are adapted, in particular: in the context of overcoming poverty, the need to increase wages for railway workers is emphasized; from the point of view of overcoming hunger, achieving food security, improving nutrition and promoting the sustainable development of agriculture, it is outlined that Ukraine has an extensive railway network that contributes to sustainable transportation between all regions; in order to ensure a healthy lifestyle and promote well-being for everyone at any age, it is recommended to take care of the physical and mental health of railway workers — from the organization of psychological consultations to the work of sports sections; in order for employees to be ready in new conditions, with new technologies, a system of continuous training, retraining, and advanced training of railway workers must function; ensuring gender equality is possible by overcoming stereotypes regarding "female" and "male" professions and other directions of implementing the goals of sustainable development.*

*Ключові слова: сталий розвиток, залізничний транспорт, психологічна підтримка, антикризові заходи на залізничному транспорті, воєнний стан.*

*Key words: sustainable development, railway transport, psychological support, anti-crisis measures in railway transport, martial law.*

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

Сучасний світ характеризується мінливістю умов, при цьому суб'єкти господарювання знаходяться під постійним впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. В процесі свого існування, аби забезпечити подальше існування людства з рівноправним доступом до різного роду ресурсів, підприємства повинні дотримуватися принципів сталого розвитку.

Сталим вважається такий розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [1].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоріям стійкого розвитку в останні роки приділяється достатньо уваги як в практичній діяльності урядів, так і в наукових дослідженнях вчених різних країн. Наприклад, науковці І. Метошоп та О.-А. Метошоп розкрили важливу тему, а саме: вивчили вплив тарифоутворення на сталий розвиток газового сектору України [2].

Про сталий розвиток в аграрному секторі наголосила вчена Г. Панцирева. Вона підняла важливу тему підвищення родючості ґрунтів [3].

Вчені Т. Панчишин та М. Вдовин слушно дослідили компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів [4].

Колектив вчених з Китаю також провів ґрунтовне дослідження стосовно необхідності дотримання принципів сталого розвитку для прогресивного розвитку регіонів [5]. Про необхідність забезпечення населення правом на працю з урахуванням вимог сталого розвитку наполягають автори у статті [6].

Про гендерну рівність, про необхідність надання державою і чоловікам, і жінкам рівних прав та обов'язків в контексті сталого розвитку держави розмірковують науковці в дослідженні [7].

Акцентували увагу на заходах, які необхідно запровадити для підвищення якості життя, вчені у дослідженні [8]. Про необхідність підвищувати якість життя для усіх верств населення, без залежності від їхнього стану здоров'я, шляхом запровадження безбар'єрності у всьому — у здобутті освіти, в отриманні медичних послуг, в транспортних перевезеннях та іншому наголосили вчені Л. Наливайко та Л. Марценюк у дослідженні [9]. Про за-

безпечення принципів сталого розвитку на залізничному транспорті йде мова у статті науковців [10].

Про важливі заходи підвищення економічної безпеки в контексті сталого розвитку залізниць йде мова у дослідженні [11]. О.Г. Стрелко та колектив авторів розглянули проблему підвищення рівня безпеки руху на залізничному транспорті за рахунок оптимізації роботи системи управління безпекою руху поїздів [12].

Підвищення рівня сервісу пасажирських перевезень, створення пасажирських хабів — як передумова виконання принципів сталого розвитку, — про це йде мова у дослідженні колективу авторів [13].

Питанню євроінтеграції залізничного транспорту України з урахуванням кращих європейських практик присвячено дослідження О. Гненного та його співавторів [14].

Як бачимо, достатньо науковців і вітчизняних, і іноземних, приділяли багато уваги питанням сталого розвитку в різних його проявах — від гендерної рівності до тарифів на газ та до показників якості життя. Разом з тим, в аналізованих дослідженнях немає чіткого зв'язку цілей сталого розвитку з розвитком залізничного транспорту, а особливо немає досліджень, що стосуються адаптації принципів сталого розвитку та його цілей з поточним функціонуванням залізничного транспорту, задля стійкої роботи колективу залізниць на благо залізничного відомства та суспільства, адже залізниці виконують суспільно важливе завдання по перевезенню вантажів та пасажирів.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є упорядкування напрямів реалізації цілей сталого розвитку на залізничному транспорті України та їх адаптація до умов воєнного стану.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Окрім базових потреб, сучасна людина має потребу в переміщенні. Це забезпечується за допомогою різних видів транспорту, в залежності від наявності транспортної інфраструктури та можливостей потенційного пасажирів обрати той чи інший транспортний засіб. В межах материкової частини зручніше, у порівнянні з водним та авіаційним транспортом, пересуватися автомобільним та залізничним транспортом. Враховуючи, що наше дослідження спрямоване на розробку антикризових стратегій для залізничного транспорту, зосередимо увагу саме на проблемах та перспективах залізничного транспорту в контексті сталого розвитку.

Залізничний транспорт України повинен працювати таким чином, аби позитивно впливати на навколишнє середовище та на суспільство. Для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище потрібно імплементувати в українське законодавство норми Стратегії розумної мобільності Європейського Союзу [15], які передбачають експлуатацію рухомого складу з нульовим викидом шкідливих речовин. Потрібно налагодити виробництво та ремонт такого рухомого складу, використовуючи найкращі світові практики. В умовах воєнного стану подібне виробництво доцільно організувати на

Західній Україні, де умови для нормальної роботи виробництва більш безпечні у порівнянні зі східними регіонами країни.

Позитивного впливу на суспільство буде досягнуто, якщо АТ "Укрзалізниця" виконуватиме перевезення пасажирів достатньої якості (в умовах воєнного стану мова про високу якість не йде, адже основну складову перевезень — безпекову — залізничникам, не з власної вини, не завжди вдається забезпечити пасажирам), а також якщо політика залізничного відомства як працедавця до працівників залізничного транспорту відповідатиме принципам та цілям сталого розвитку.

Одна із цілей сталого розвитку — забезпечення міцного здоров'я. Отже, з соціальної точки зору, потрібно забезпечити такі умови залізничникам, аби їхнє здоров'я (як фізичний, так і психічний стан), не погіршувалося. Загальновідомо, що залізничники щодня працюють в складних умовах — це і важка фізична робота, і робота на свіжому повітрі, і робота в нічні години, а також необхідність постійної концентрації внаслідок підвищеної небезпеки залізниці як робочого об'єкта та безперервна взаємодія із клієнтами залізниці — пасажирями та вантажовідправниками.

В період воєнного стану залізниця не зупинилася, вона продовжила виконувати перевезення, працівники, ризикуючи життям, все одно надають послуги клієнтам залізниці. В перші дні війни, коли люди евакуювалися з небезпечних місць у більш безпечні, спостерігалось шалене навантаження на залізничників, які перевозили близько 200 тисяч осіб на добу. Працівники залізниць не почали масово звільнятися, вони продовжили свою роботу в тяжких умовах. Фізичне навантаження, яке з гідністю перенесли залізничники в перші місяці війни, заслуговує на повагу. Разом з тим, постійне перебування в робочий час в зоні підвищеної небезпеки погіршує психічний стан працівників залізничного транспорту. В зв'язку з цим є гостра необхідність психологічної підтримки залізничників. Керівництво АТ "Укрзалізниця", розуміючи проблему можливих психологічних проблем зі здоров'ям залізничників внаслідок перевантаження, запровадили низку ініціатив, аби залізничники відчували себе потрібними відомству та розуміли, що про них теж турбуються.

Відомство вже запустило потужну роботу в цьому напрямку. Так, влітку 2022 року АТ "Укрзалізниця", як учасник спільноти "Бізнес без бар'єрів", організувала для своїх співробітників всебічне навчання, спрямоване саме на турботу про психічне здоров'я. Цей захід було проведено в межах Національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, яку запровадила перша леді України Олена Зеленська. У навчанні взяли участь небагато, лише 23 залізничники, які опанували методики надання психологічної підтримки собі та іншим людям. Вони отримали корисні знання в галузі психології не тільки для себе, а й потім провели навчання в своїх підрозділах, де навчили своїх колег давати собі та пасажирам раду в стресових ситуаціях. Таким чином, було охоплено достатню кількість працівників, які щоденно контактують з пасажирями та вантажовідправниками.

Безумовно, для такого великого відомства одного тренінгу замало, тож вже восени 2022 року для заліз-

ничників провели подібний тренінг представники компанії Israel Trauma Coalition, яка має великий досвід психологічної підтримки постраждалих від насильства та війни. В цьому заході взяли участь 24 залізничники, які отримали корисні знання стосовно надання психологічної допомоги тим, хто перебуває в стресовому стані.

Потім було проведено і третій тренінг, це вже був курс зі стрес-менеджменту (для представників керівного складу) від Всесвітньої організації охорони здоров'я. Під час його проведення 28 осіб — представників різних міністерств, в тому числі і залізничного, прослухали лекції експерта штаб-квартири ВООЗ із психологічних інтервенцій Кена Карсвела [16].

На цьому дії стосовно психологічної підтримки працівників з боку керівництва АТ "Укрзалізниця" не були припинені. Відомство активно запроваджує ініціативи, аби залізничники як частина суспільства були психологічно здоровою та потрібною частиною суспільства.

Так, у 2023 році започатковано програму "Інклюзивна залізниця: Працевлаштування". Вона направлена на підтримку тих залізничників, що повернулися додому після війни (зараз у лавах Збройних Сил України перебувають більше 10 тисяч залізничників). Вже більше тисячі осіб — ветеранів повернулися додому після війни, більшість з них отримали інвалідність, тож важливим завданням є застосування ефективних інструментів адаптації демобілізованих залізничників на робочих місцях.

Також створено Центр адвокації, фахівці якого забезпечують всіляку підтримку та захист інтересів ветеранів [17]. Впевнені, що такий Центр дозволить ветеранам ефективно вирішувати безліч проблем, які у них з'явилися після демобілізації.

В межах окресленої вище Програми відбувається комунікація з військовими, що в даний час перебувають у лавах Збройних Сил України; з демобілізованими, що поновлюються на роботі, часто на інших посадах за медичними показниками; забезпечення фінансової підтримки та пільг ветеранам; психологічна підтримка ветеранів та їхніх колег стосовно успішної комунікації [18].

Окрім того, працює "Мобільна психологічна допомога" — проєкт, в межах якого залізничники можуть отримати психологічну допомогу саме на робочому місці, застосувати дієві поради успішної інтеграції в трудовий колектив, налагодити свій ментальний стан [19].

В 2024 році ініціативи керівництва АТ "Укрзалізниця" стосовно психологічної підтримки залізничників розширилися. Так, у 2024 році це підприємство разом із відомим проєктом психологічної підтримки DoLadu Mental Health Lab окреслили ряд дієвих заходів стосовно ментальної підтримки працівників залізничного транспорту та шляхи їх реалізації (навчання психологів, навчання ветеранів-залізничників інструментам психологічної підтримки демобілізованих, створення спеціальних команд підтримки тих, хто повернувся з війни, під головуванням неформальних лідерів [20].

Психологічної підтримки потребують не тільки залізничники, що повернулися з війни, а й ті, що виконували та виконують свою роботу щодня. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну, саме залізничники організували та провели мабуть наймасштабнішу ева-

куюцію в світі. За короткий проміжок часу залізничники перевезли близько чотирьох мільйонів осіб, кожен день ризикуючи життям в евакуаційних потягах, намагаючись триматися та надавати психологічну підтримку пасажирів, яких в період масової евакуації було вдвічі, а то й більше у вагонах, при цьому пасажирів їхали з дітьми, з домашніми тваринами. Серед пасажирів були і люди похилого віку, і інваліди. І саме працівникам залізниць — від чергового, який організовував посадку пасажирів до евакуаційних потягів до провідника, який супроводжував вагон, саме їм довелося бути психологами для людей, які бігли від війни, які вимушені були залишити своє майно, свої домівки, своїх друзів, роботу. В той період працівники залізниць отримали сильний негативний вплив на власну психіку, тож зараз потрібно приділити більше уваги відновленню ментального стану працівників залізниць, організовуючи постійні обов'язкові програми психологічного розвантаження (тому що в добровільному порядку можливо не буде масового бажання відвідувати психолога з різних причин — від небажання показати свої психічні розлади сторонній людині до небажання витрачати свій вільний час) [21].

Також додаткове психологічне навантаження працівники залізниць отримують внаслідок збільшення фізичного навантаження, адже згідно із статистичними даними, спостерігаємо плінність кадрів на залізничному транспорті. Це відбувається і внаслідок об'єктивних, так і суб'єктивних факторів — від необхідності переїхати у більш безпечний регіон разом із родиною та небажанням працювати на об'єкті підвищеної небезпеки до бажання отримувати більше грошове забезпечення тощо.

Враховуючи високу плінність кадрів на залізничному транспорті, є потреба в підвищенні іміджу залізниць та залучення молоді. Адже саме молодь і стане основою майбутнього потужного колективу залізничників. Залучення молоді до роботи на залізничний транспорт є важливим напрямом реалізації принципів сталого розвитку. В першу чергу, потрібно проводити потужну профорієнтаційну роботу, починаючи зі шкільних лав (періодично проводячи зустрічі школярів із представниками залізничних професій, організовуючи екскурсії на залізничні підрозділи, залучаючи школярів до участі в гуртках, дотичних до залізничного транспорту, як от дитячі залізнички та інше). Також рекомендуємо проводити цільове анкетування школярів (анкети повинні бути розроблені психологами та спеціалістами залізничного транспорту, аби виявити потенційних працівників залізниць, саме тих, хто здатен працювати у спеціальних умовах, тобто, бути психологічно стійкими, мати відповідні риси характеру, здатні працювати із людьми, здатні не розгубитися при роботі з технікою) задля виявлення тих осіб, хто за своїми здібностями потенційно міг би працювати в подальшому на залізниці. З такими школярами можна укладати договір на відпрацювання ними на залізниці п'яти років після закінчення університету при умові оплати навчання цих школярів залізничним відомством. Окрім того, можна проводити подібні заходи і в університетах, методом анкетування виявляти потенційних працівників залізниць, надавати їм можливість вчитися за дуальною формою освіти, за якої здобувач освіти міг би і навчатися, і працювати на своєму першо-

му робочому місці на залізниці з отриманням заробітної плати. Окрім першого робочого місця студентів можна заохотити подальшим розвитком їхньої кар'єри в разі здобуття вищої освіти. В цілому потрібно проводити потужні агітаційні профорієнтаційні заходи на періодичній основі із виїздом представників залізниці до освітніх закладів різного типу задля інформування про життя залізниці, про можливі інновації на залізничному транспорті, усе робити задля підвищення іміджу залізниць та задля того, аби показати учням та студентам, що працювати на залізниці є престижною та вкрай потрібною справою для держави, адже саме залізниця виконує важливі соціальні пасажирські та вантажні перевезення, без залізниці повноцінне існування віддалених регіонів неможливе. Збільшення заробітної плати залізничникам, надання соціальних пільг та гарантій, надання пільгових кредитів на придбання житла, власні медичні та оздоровчі заходи — це та інше може сприяти масовому залученню працівників різноманітних професій саме до роботи на залізничному транспорті.

Україна суттєво відстає у виконанні цілей та завдань сталого розвитку від країн Європи [22].

Цьому є об'єктивні причини, адже переважну більшість Програми сталого року України до 2030 року, яка була затверджена в 2017 році, виконати не вдається внаслідок вторгнення росії в Україну в 2014 році, поширення коронавірусної хвороби в 2019 році та повномасштабного вторгнення російських загарбників в 2022 році [23].

30 вересня 2019 року Президент України Володимир Зеленський схвалив сімнадцять цілей сталого розвитку, які планувалося реалізувати до 2030 року. Безперечно, ці цілі повинні бути досягнуті в кожній галузі, в кожній громаді, торкнутися кожного громадянина, аби кожен громадянин України мав рівні права та можливості достойного існування.

Серед них (з адаптацією до залізничного транспорту):

1) подолання бідності (забезпечення достойних заробітних плат, значно вище прожиткового мінімуму, враховуючи складні умови роботи на залізниці з фізичної та психологічної точок зору);

2) подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільськогосподарства (саме залізничний транспорт сприятиме поєднанню різних регіонів, забезпеченню стійких перевезень сільськогосподарських та інших вантажів, необхідних для забезпечення сталого існування сільськогосподарської галузі. Україна — сільськогосподарська країна, яка має сприятливі фактори розвитку сільськогосподарських напрямів, тож подолання голоду є досяжною метою як в межах України, так і в контексті допомоги іншим країнам, які потребують сільськогосподарської продукції, в тому числі з України);

3) забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці (на залізничному транспорті працюють особи різних вікових категорій, тож менеджменту потрібно і надалі піклуватися про фізичне та ментальне здоров'я своїх підлеглих — від організації консультації психологів до роботи спортивних секцій);

4) забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх (на кожному підприємстві, в тому числі і на залізниці, існує система постійного навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації своїх працівників. Це вкрай необхідно, адже технології змінюються, а отже працівникам залізничного відомства потрібно бути готовими до змін та вміти працювати в нових умовах, з новою технікою, з новими технологіями тощо) [24];

5) забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат (в останні роки в різних галузях, в тому числі й на залізниці, жінкам стала доступна більшість посад та професій, що й чоловікам; жінки теж займають керівні посади, жінки приймають активну участь в громадській та професійній діяльності на залізничному транспорті. Спостерігаємо наявність стереотипів про жіночі та чоловічі професії на залізничному транспорті [25], але як показує світовий досвід, на подолання стереотипів потрібен значний час, але маємо зрушення в цьому напрямі — жінки все частіше займають колись за стереотипами "чоловічі" професії, все частіше можна побачити жінок на керівних посадах [26; 27];

6) забезпечення санітарією (санітарним умовам на залізничному транспорті приділяється велика увага, адже робота пов'язана з контактом із людьми. Мається на увазі і щорічні обстеження залізничників і обробка рухомого складу спецзасобами, тощо);

7) забезпечення доступу до сучасних джерел енергії для всіх (сподіваємося, що у період відновлення України у повоєнний період менеджменту залізничного відомства вдасться залучити кошти у міжнародних партнерів на переоснащення рухомого складу, на закупівлю поїздів із нульовим рівнем викиду шкідливих речовин у навколишнє середовище, експлуатацію яких заплановано Стратегією сталої та розумної мобільності — європейський транспорт на шляху до майбутнього" [15];

8) сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх (менеджмент АТ "Укрзалізниця" повинен вживати заходи щодо підвищення заробітної плати працівників, усунення або пом'якшення факторів впливу на плинність кадрів, а також забезпечувати працівників безпечними та ергономічними робочими місцями);

9) створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям (на жаль, в умовах воєнного часу вести мову про стійку інфраструктуру доволі важко, але маємо надію на якомога швидше відновлення та відбудову у сучасних трендах об'єктів інфраструктури залізничного транспорту — від вокзалів до депо [28]. Щодо втілення інновацій, то вони потребують значних коштів, в будь-якій галузі, в тому числі й на залізничному транспорті (але враховуючи те, що держава значну частину коштів бюджету направляє на підвищення обороноздатності України, а потенційні інвестори враховують високі ризики ведення бізнесу та вкладання інвестицій в українські галузі, враховують Індекс інвестиційної привабливості, який поки що свідчить не на користь українського інвестиційного клімату), поки що вести мову про масштабні інновації недоречно [29];

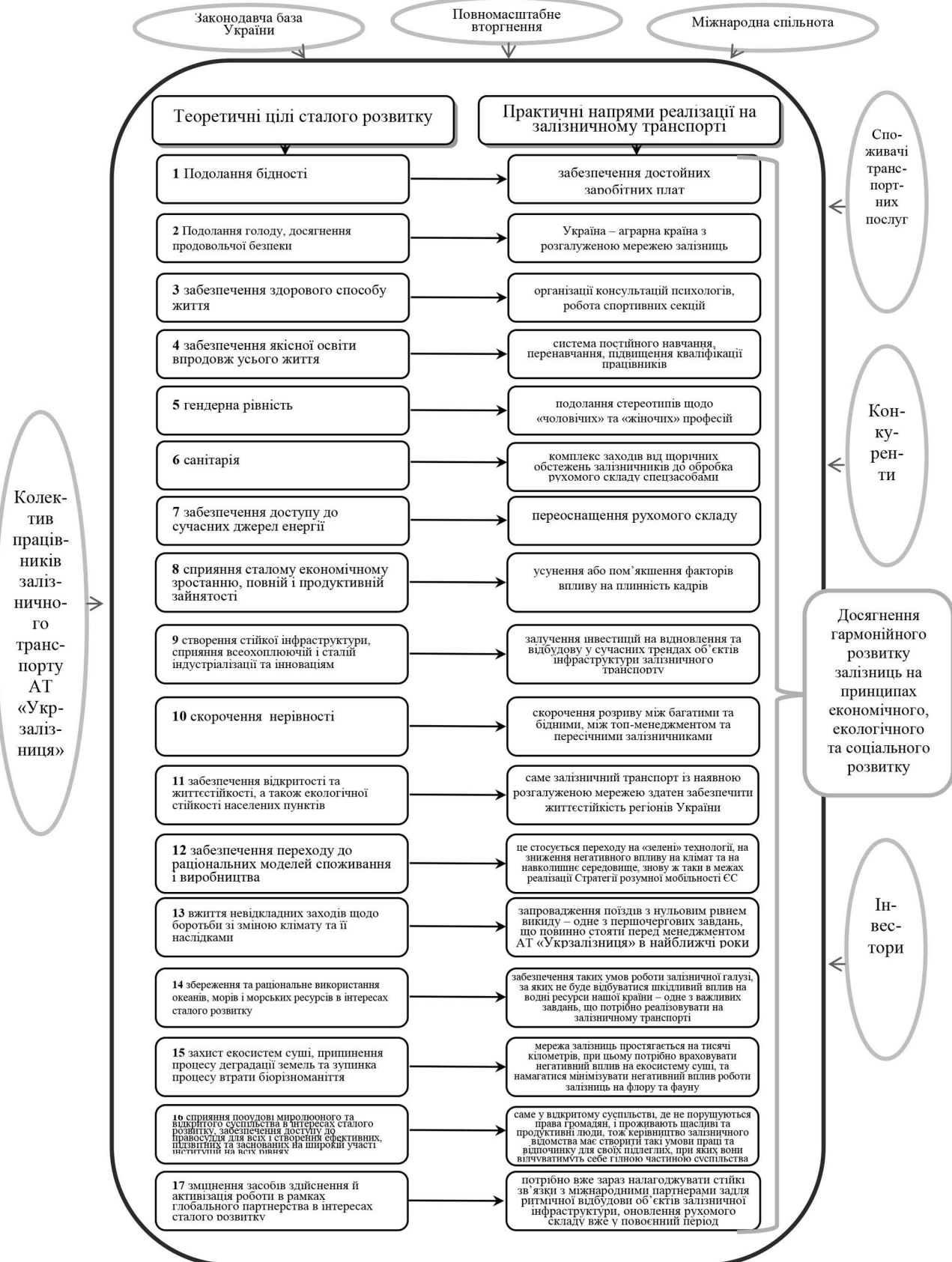


**Рис. 1. Механізм адаптації Цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті до умов воєнного стану**

Джерело: розробка Сидорчук А.О.

10) скорочення нерівності (скоротити розрив між багатими та бідними — це важлива справа, але на наш погляд, така, яку важко досягнути. Спостерігається тен-

денція століттями, що бідні біднішають, а багаті багатіють. І це стосується різних країн та різних галузей [30]. Щодо залізничного транспорту, то спостерігаємо не-

лику на ринку праці заробітну плату пересічного залізничника та надприбутки, які сягають сотень тисяч гривень на місяць керівництва залізничного відомства) [31];

11) забезпечення відкритості та життєстійкості, а також екологічної стійкості населених пунктів (саме залізничний транспорт із наявною розгалуженою мережею здатен забезпечити життєстійкість регіонів України) [32];

12) забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва (це стосується переходу на "зелені" технології, на зниження негативного впливу на клімат та на навколишнє середовище, знову ж таки в межах реалізації Стратегії розумної мобільності ЄС);

13) вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками (запровадження поїздів з нульовим рівнем викиду — одне з першочергових завдань, що повинно стояти перед менеджментом АТ "Укрзалізниця" в найближчі роки);

14) збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку (забезпечення таких умов роботи залізничної галузі, за яких не буде відбуватися шкідливий вплив на водні ресурси нашої країни — одне з важливих завдань, що потрібно реалізовувати на залізничному транспорті);

15) захист екосистем суші, припинення процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття (мережа залізниць простягається на тисячі кілометрів, при цьому потрібно враховувати негативний вплив на екосистему суші, та намагатися мінімізувати негативний вплив роботи залізниць на флору та фауну);

16) сприяння побудові миролюбного та відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях (саме у відкритому суспільстві, де не порушуються права громадян, і проживають щасливі та продуктивні люди, тож керівництво залізничного відомства має створити такі умови праці та відпочинку для своїх підлеглих, при яких вони відчуватимуть себе гідною частиною суспільства);

17) зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку (потрібно вже зараз налагоджувати стійкі зв'язки з міжнародними партнерами задля ритмічної відбудови об'єктів залізничної інфраструктури, оновлення рухомого складу вже у повоєнний період) [33].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сталий розвиток передбачає гармонійний розвиток галузей з урахуванням економічної, екологічної та соціальної складової. В дослідженні окреслено напрями реалізації Цілей сталого розвитку на залізничному транспорті України з урахуванням вимог воєнного часу. Наголошено на необхідності укріплення психологічної стійкості працюючих залізничників, в тому числі підвищену увагу слід приділяти ветеранам та колективам, в яких працюють ветерани війни; залучення молоді на залізницю в якості першого робочого місця; активізацію залучення міжнародних інвесторів для модернізації

інфраструктури та рухомого складу залізничного транспорту та інші напрями реалізації теоретичних аспектів сталого розвитку суспільства в цілому та залізничної галузі зокрема на практиці.

В даному дослідженні адаптовано з урахуванням воєнного стану, напрями реалізації Цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті, зокрема: в контексті подолання бідності наголошено на необхідності підвищення заробітних плат залізничникам; з точки зору подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства окреслено, що Україна має розгалужену залізничну мережу, що сприяє забезпеченню стійких перевезень між усіма регіонами; задля забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці рекомендовано піклуватися про фізичне та ментальне здоров'я залізничників — від організації консультації психологів до роботи спортивних секцій; щоб працівники були готові в нових умовах, з новими технологіями, повинна функціонувати система постійного навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації працівників залізниць; забезпечення гендерної рівності можливо подоланням стереотипів стосовно "жіночих" та "чоловічих" професій; забезпечення санітарією процесу перевезень — від щорічного профогляду працівників до регулярної обробки рухомого складу спецзасобами; забезпечення доступу до сучасних джерел енергії для всіх, а саме: переоснащення рухомого складу, закупівля поїздів із нульовим рівнем викиду шкідливих речовин у навколишнє середовище; сприяння сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх — потрібно негайне усунення або пом'якшення факторів впливу на плінність кадрів; сприяння інноваціям — в умовах воєнного часу вести мову про стійку інфраструктуру доволі важко, але потрібно якомога швидше залучити інвестиції відновлення та відбудову у сучасних трендах об'єктів інфраструктури залізничного транспорту; скорочення нерівності, а саме скорочення розриву в оплаті праці простих залізничників та топ-менеджменту залізничного відомства; забезпечення відкритості та життєстійкості, а також екологічної стійкості населених пунктів (саме залізничний транспорт із наявною розгалуженою мережею здатен забезпечити життєстійкість регіонів України та є найекологічнішим видом транспорту у порівнянні з іншими видами транспорту, що використовуються на материковій частині); забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва в контексті переходу на "зелені" технології; вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками — запровадження сучасного рухомого складу; збереження морських ресурсів в інтересах сталого розвитку (забезпечення таких умов роботи залізничної галузі, за яких не буде відбуватися шкідливий вплив на водні ресурси); захист екосистем суші, припинення процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття — менеджменту залізниць потрібно мінімізувати негативний вплив роботи залізниць на флору та фауну; сприяння побудові відкритого суспільства, в цьому контексті керівництво залізничного відомства має створити такі умови праці та відпочинку для своїх підлеглих, при яких

вони відчуватимуть себе гідною частиною суспільства, а клієнтам залізниць потрібно забезпечити безбар'єрне середовище; глобальне партнерство в інтересах сталого розвитку з міжнародними партнерами.

До перспектив подальших розвідок слід віднести подальшу розробку методології формування антикризових стратегій для суб'єктів господарювання у воєнний період.

#### Література:

- Butlin, John (1 квітня 1989). Our common future. By World commission on environment and development. (London, Oxford University Press, 1987, pp.383 ?5.95.). Journal of International Development (англ.). Т. 1, № 2. С. 284—287. ISSN 1099-1328. doi:10.1002/jid.3380010208.
- Метошоп І., Метошоп О.-А. (2023). Вплив тарифоутворення на сталий розвиток газового сектору України. Philosophy, economics and law review. Volume 3, no. 2, 88—102. DOI: 10.31733/2786-491X-2023-2-88-102
- Панцирева, Г. (2024). Еколого-економічні аспекти рециклінгу дигестату на засадах сталого розвитку та підвищення родючості ґрунту. Сталій розвиток економіки, (2 (49), 354—362. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-56>
- Панчишин, Т., & Вдовин, М. (2023). Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. Економіка та суспільство, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>
- Chengyuan Wang, Ling Wang, Junjie Zhai, Tiantian Feng, Yuzhou Lei, Shanfu Li, Yuan Liu, Yuwen Liu, Zhibo Hu, Kun Zhu, Yupeng Chang, Shuai Cui, Xuegang Mao. Assessing progress toward China's subnational sustainable development by Region Sustainable Development Index, Sustainable Horizons, Volume 11, 2024, 100099. <https://doi.org/10.1016/j.horiz.2024-100099>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772737824000117>
- Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Конституційне право на працю: порівняльно-правова характеристика. Baltic Journal of Legal and Social Sciences. 2022. № 1. С. 142-150. DOI: 10.30525/2592-8813-2022-1-17.
- Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. Приватне та публічне право. 2022. № 1. С. 61—66. DOI: 10.32845/2663-5666.2022.1.11.
- Didenko, A., Kovalenko-Marchenkova, Y., Kravets, O., & Lizut, R. (2021). Cognitive approach to modeling population's quality of life. Philosophy, Economics and Law Review, 1 (2), 92—100.
- Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. "Безбар'єрна Україна": проблеми та перспективи. Нове українське право. 2023. № 4. С. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>.
- Kovalenko-Marchenkova, Y., Martseniuk, L., & Andreyeva, N. (2023, November). Railway tourism in providing the sustainable and smart population mobility. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 1269, No. 1, p. 012021). IOP Publishing.
- Марценюк Л. В. Формування потенційних можливостей Укрзалізниці в межах дотримання економічної безпеки підприємства. Наук. вісн. Дніпропетр. держ. ун-ту внутр. справ. 2022. № 3. С. 271—277. DOI: 10.31733/2078-3566-2022-3-271-277.
- Стрелко О.Г., Бердниченко Ю.А., Соловйова О.С., Альоша А.М., Манілевич Є.І. Підвищення рівня безпеки руху на залізничному транспорті за рахунок оптимізації роботи системи управління безпекою руху поїздів // Вестник Херсонского национального технического университета. 2021. № 2 (77). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pidvischennya-rivnya-bezpeki-ruhu-na-zalozhichnomu-transporti-za-rahunok-optimizatsiyi-roboti-sistemi-upravlinnya-bezpekoyu-ruhu>
- Pshinko, O., Charkina, T., Martseniuk, L., & Orlovskaya, O. (2022). Hubs as a key tool for improving the quality of the service and development of multimodal passenger traffic. Transport Problems, 17.
- Генний, О., Задоя, В., & Марценюк, Л. (2014). Шляхом європейської інтеграції України: особливості реформування залізниць країн світу. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління, (30), 32—43.
- "Стратегія сталої та розумної мобільності — європейський транспорт на шляху до майбутнього" [https://visionzero.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/EU\\_SSMS\\_Ukrainian-Translation.pdf](https://visionzero.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/EU_SSMS_Ukrainian-Translation.pdf)
- Як "Укрзалізниця" турбується про психічне здоров'я своїх співробітників. <https://business.dia.gov.ua/en/cases/business-without-barriers/ak-ukrzeliznica-turbuetsya-pro-psihicne-zdorova-svoih-spivrobitnikiv>
- Укрзалізниця впровадила систему адаптації та комплексної підтримки ветеранів: як працюватиме це рішення. <https://rubryka.com/2024/01/13/ukrzeliznytsya-v-provadyla-systemu-adaptatsiyi-ta-kompleksnoyi-pidtrymky-veteraniv-yak-pratsyuvatyem-tse-rishennya/>
- Укрзалізниця повідомляє про впровадження системи адаптації та комплексної підтримки ветеранів війни. <https://zalp.org.ua/news/ukrzeliznytsya-povidomyaye-pro-vprovadzhennya-systemy-adaptatsiyi-ta-kompleksnoyi-pidtrymky-veteraniv-vijny/>
- Укрзалізниця запровадила комплексну програму допомоги та адаптації для ветеранів: огляд нової ініціативи. <https://vezha.ua/ukrzeliznytsya-zaprovadyla-kompleksnu-programu-dopomogy-ta-adaptatsiyi-dlya-veteraniv-oglyad-novoyi-initsiatyvy/>
- Valentina Tverdokhlib. Укрзалізниця впроваджує програму ментальної підтримки залізничників: що вона передбачає. <https://tykyiv.com/en/news/ukrzeliznytsia-v-provadzhuie-programu-mentalnoyi-pidtrimki-zalozhichnikiv-shcho-vona-peredbachaie/>
- Потяг надії: залізниця в час війни. <https://www.railinsider.com.ua/potyag-nadii-zalozhnytsya-v-chas-viyni/>
- Редько, К., & Мірошніченко, В. (2022). Дослідження сталого розвитку в Україні: оцінка стану виконання цілей. Підприємництво та інновації, (22), 5—13. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.1>
- Закон України Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>

24. Марценюк, Л. В., & Груздєв, О. В. (2021). Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практики. *Економіка та держава*, (3), 58—65.

25. Курс на гендерну рівність! Жінки у пасажирському вагонному депо Гребінки. <https://grebkray.com.ua/povyny/kurs-na-gendernu-rivnist-zhinky-u-pasazhyrskomu-vagonnomu-depo-grebinky/>

26. Шлях жінок на залізниці: від прибирання до водіння поїздів. <https://www.railway.supply/uk/shlyah-zhinok-na-zalizniczi-vid-pribirannya-do-vodinnya-ro%D1%97zdiv/>

27. З чоловіками треба м'яко": на Одещині жінка керує бригадою залізничників. <https://suspilne.media/odesa/789407-z-colovikami-treba-mako-na-odesini-zinka-kerue-brigadou-zaliznicnikiv/>

28. Кількість CEO, які вважають вигідними інвестиції в Україну зросла майже вдвічі з 2022 року. <https://eba.com.ua/kilkist-seo-yaki-vvazhayut-vygidnymi-investytsiyi-v-ukrayinu-zroslo-majzhe-vdvichi-z-2022-roku/>

29. Татар, М., & Забуранна, В. (2024). Механізми фінансування інноваційного розвитку суб'єктів господарювання під час глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*, (1 (48)), 79—85. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-10>

30. Чому багаті багатіють, а бідні бідніють. <https://zmist.pl.ua/blogs/chomu-bagati-bagatiyut-a-bidni-bidniyut>

31. Голова Укрзалізниці пропонує призначити йому 9 млн грн зарплатні, — блогер. Джерело: <https://society.comments.ua/ua/news/developments/golova-ukrzaliznici-proponue-priznachiti-yomu-9-mln-grn-zarplatni-bloger-718927.html>

32. Укрзалізниця. <https://uz.gov.ua/>

33. Володимир Зеленський поставив 17 цілей розвитку України до 2030 року. <https://www.rv.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-postaviv-17-cilej-rozvitku-ukrayini-do-2030-roku>

#### References:

1. Butlin, J. (1989), "Our common future. By World commission on environment and development", *Journal of International Development*, vol. 1, no. 2, pp. 284—287. ISSN 1099-1328. doi:10.1002/jid.3380010208.

2. Metoshop, I. and Metoshop, O.-A. (2023), "The impact of tariff formation on the sustainable development of the gas sector of Ukraine", *Philosophy, economics and law review*, vol. 3, no. 2, pp. 88—102. DOI: 10.31733/2786-491X-2023-2-88-102

3. Pantsyрева, H. (2024), "Environmental and economic aspects of digested recycling on the basis of sustainable development and increase of soil fertility", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (49), pp. 354—362. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-56>

4. Panchyshyn, T. and Vdovyn, M. (2023), "Sustainable development components of territorial communities and regions in terms of socio-political challenges", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>

5. Chengyuan, Wang, Ling, Wang, Junjie, Zhai, Tiantian, Feng, Yuzhou, Lei, Shanfu, Li, Yuan, Liu, Yuwen, Liu, Zhibo, Hu, Kun, Zhu, Yupeng, Chang, Shuai, Cui, and

Xuegang, Mao (2024), "Assessing progress toward China's subnational sustainable development by Region Sustainable Development Index", *Sustainable Horizons*, vol. 11, 100099, available at: <https://www.science-direct.com/science/article/pii/S2772737824000117> (Accessed 25 July 2024). <https://doi.org/10.1016/j.horiz.2024.100099>.

6. Nalyvajko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2022), "Constitutional right to work: comparative legal characteristics", *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, vol. 1, pp. 142—150. DOI: 10.30525/2592-8813-2022-1-17.

7. Nalyvajko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2022), "Women's rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", *Pryvatne ta publichne pravo*, vol. 1, pp. 61-66. DOI: 10.32845/2663-5666.2022.1.11.

8. Didenko, A. Kovalenko-Marchenkova, Y. Kravets, O. and Lizut, R. (2021), "Cognitive approach to modeling population's quality of life", *Philosophy, Economics and Law Review*, vol. 1 (2), pp. 92—100.

9. Nalyvajko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2023), "Barrier-free Ukraine": problems and prospects", *Nove ukrains'ke pravo*, vol. 4, pp. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>.

10. Kovalenko-Marchenkova, Y. Martseniuk, L. and Andryeyeva, N. (2023), "Railway tourism in providing the sustainable and smart population mobility", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 1269, no. 1, p. 012021.

11. Martseniuk, L. V. (2022), "Formation of the potential opportunities of the Ukrzaliznytsi within the limits of observing the economic security of the enterprise", *Nauk. visn. Dnipropetr. derzh. un-tu vnutr. sprav*, vol. 3, pp. 271—277. DOI: 10.31733/2078-3566-2022-3-271-277.

12. Strelko, O.H. Berdnychenko, Yu.A. Solovjova, O.S. Al'osha, A.M. and Manilevich, Ye.I. (2021), "Increasing the level of railway traffic safety due to the optimization of the train traffic safety management system", *Vestnyk Khersonskoho natsyonal'noho tekhnicheskoho universytetu*, vol. 2 (77).

13. Pshinko, O. Charkina, T. Martseniuk, L. and Orlovskaya, O. (2022), "Hubs as a key tool for improving the quality of the service and development of multimodal passenger traffic", *Transport Problems*, vol. 17.

14. Hnennyj, O. Zadoia, V. and Martseniuk, L. (2014), "Through the European integration of Ukraine: features of the reform of the railways of the countries of the world", *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho ekonomiko-tekhnolohichnoho universytetu transportu*. Ser.: *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 30, pp. 32—43.

15. European Commission (2020), "Sustainable and Smart Mobility Strategy — putting European transport on track for the future", available at: [https://vision-zero.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/EU\\_SSMS\\_Ukrainian-Translation.pdf](https://vision-zero.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/EU_SSMS_Ukrainian-Translation.pdf) (Accessed 25 July 2024).

16. business.diia (2022), "How does "Ukrzaliznytsia" care about the mental health of its employees", available at: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/business-without-barriers/ak-ukrzaliznica-turbuetsa-pro-psihicne-zdorova-svoih-spivrobitnikiv> (Accessed 25 July 2024).

17. Rubryka (2024), "Solutions from Ukraine: Ukrainian Railways launches program to provide comprehensive



support for veterans", available at: <https://rubryka.com/2024/01/13/ukr-zaliznytsya-vprovadyla-systemu-adaptatsiyi-ta-kompleksnoyi-pidtrymky-veteraniv-yak-pratsyuvatyme-tse-rishennya/> (Accessed 25 July 2024).

18. zalp.org.ua (2024), "Ukrzaliznytsia reports on the introduction of a system of adaptation and complex support for war veterans", available at: <https://zalp.org.ua/news/ukr-zaliznytsya-povodomlyaye-provprovdzhennya-systemy-adaptatsiyi-ta-kompleksnoyi-pidtrymky-veteraniv-vijny/> (Accessed 25 July 2024).

19. Vezha (2024), "Ukrzaliznytsia introduced a comprehensive assistance and adaptation program for veterans: an overview of the new initiative", available at: <https://vezha.ua/ukr-zaliznytsya-zaprovadyla-kompleksnu-programu-dopomogy-ta-adaptatsiyi-dlya-veteraniv-oglyad-novoyi-initsiatyvy/> (Accessed 25 July 2024).

20. Tverdokhlib, V. (2024), "Ukrzaliznytsia implements a mental support program for railway workers: what does it entail", available at: <https://tykyiv.com/en/news/ukr-zaliznytsia-vprovadzhue-programu-mentalnoyi-pidtrimki-zalozhnychikiv-shcho-vona-peredbachaie/> (Accessed 25 July 2024).

21. Rail.insider (2024), "Train of Hope: Railroads in Wartime", available at: <https://www.railinsider.com.ua/potyag-nadii-zalozhnytsya-v-chas-viyni/> (Accessed 25 July 2024).

22. Red'ko, K. and Miroshnychenko, V. (2022), "The study of sustainable development in Ukraine: assessment of the goals' completing state", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 22, pp. 5—13. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.1>

23. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "About the Sustainable Development Strategy of Ukraine until 2030", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332> (Accessed 25 July 2024).

24. Martseniuk, L. and Hruzdiev, O. (2021), "Dual education as a means of effective combination theory and practice", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 58—65.

25. Pedoriaka, S. (2024), "Course on gender equality! Women in the Hrebinka passenger wagon depot", available at: <https://grebkay.com.ua/novyny/kurs-na-gendernu-rivnist-zhinky-u-pasazhyrskomu-vaggonomu-depogrebinky/> (Accessed 25 July 2024).

26. Kopylov, M. (2021), "The path of women on the railways: from cleaning to driving trains", available at: <https://www.railway.supply/uk/shlyah-zhinok-na-zalozhniczi-vid-pribirannya-do-vodinnya-po%D1%97zdiv/> (Accessed 25 July 2024).

27. Hapchuk, V. and Korshak, N. (2024), ""You have to be gentle with men": in Odesa, a woman leads a brigade of railway workers", available at: <https://suspilne.media/odesa/789407-z-colovikami-treba-mako-na-odesini-zinkakerue-brigadou-zalozhnicnikiv/> (Accessed 25 July 2024).

28. EBA (2023), "The number of CEOs who consider it profitable to invest in Ukraine has almost doubled since 2022", available at: <https://eba.com.ua/kilkist-seo-yakivvazhayut-vygidnymy-investytsiyi-v-ukrayinu-zroslamajzhe-vidvichi-z-2022-roku/> (Accessed 25 July 2024).

29. Tatar, M., & Zaburanna, V. (2024), "Mechanisms of the business entities innovative development financing

in the face of global challenges", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (48), pp. 79—85. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-10>

30. Yas'ko, O. (2021), "Why do the rich get richer, and the poor get poorer", available at: <https://zmist.pl.ua/blogs/chomu-bagati-bagatiyut-a-bidni-bidniyut> (Accessed 25 July 2024).

31. Kravtsev, S. (2023), "The head of Ukrzaliznytsia proposes to assign him 9 million hryvnias in salary, the blogger said", available at: <https://society.comments.ua/ua/news/developments/golova-ukr-zaliznici-proponue-priznachiti-yomu-9-mln-grn-zarplatni-blogger-718927.html> (Accessed 25 July 2024).

32. Ukrainian Railways (2024), available at: <https://uz.gov.ua/> (Accessed 25 July 2024).

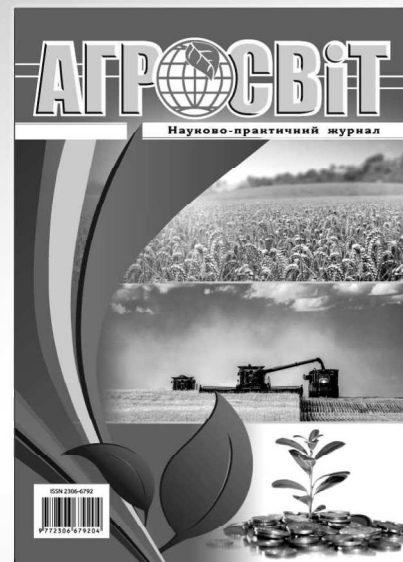
33. President of Ukraine (2019), "Volodymyr Zelenskyi set 17 goals for the development of Ukraine until 2030", available at: <https://www.rv.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-postaviv-17-cilej-rozvitku-ukrayini-do-2030-roku> (Accessed 25 July 2024).

*Стаття надійшла до редакції 05.08.2024 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**

А. М. Орел,

д. е. н., доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну,

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

О. С. Суходольський,

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5216-8702>

І. М. Березкін,

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8160-5144>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.98

## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

A. Orel,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing and Communication Design,  
Kyiv National University of Technologies and Design

O. Sukhodolsky,

Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,  
Private higher education institution "European University"

I. Berezkin,

Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,  
Private higher education institution "European University"

### BRAND DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF MARKETING ORIENTATION

**Стратегії розвитку бренду підприємства в контексті маркетингової орієнтації досліджує ключові підходи та методи, що сприяють ефективному розвитку бренду в умовах динамічного ринку та зростаючих вимог споживачів. В роботі розглядаються основні принципи маркетингової орієнтації та їх вплив на формування та реалізацію стратегій бренду. Особлива увага приділяється аналізу сучасних тенденцій, інструментів та технологій, які використовуються для підвищення конкурентоспроможності бренду. Дослідження включає вивчення успішних кейсів підприємств, які змогли адаптувати свої бренд-стратегії до вимог ринку, а також розробку рекомендацій для компаній, що прагнуть оптимізувати свої маркетингові та брендові зусилля. Такий підхід дозволяє визначити найбільш ефективні шляхи розвитку бренду, забезпечуючи його стійке зростання та підвищення лояльності споживачів. Встановлено, що підприємства, які активно впроваджують маркетингову орієнтацію, мають більш стійкі та впізнавані бренди. Такі компанії краще адаптуються до змін на ринку та мають вищу лояльність споживачів. Виявлено кілька ефективних стратегій, таких як диференціація продукту, емоційний брендинг, інтеграція з цифровими платформами та акцент на екологічну відповідальність. Ці стратегії дозволяють брендам залишатися конкурентоспроможними та залучати нових клієнтів. Проведені дослідження показали, що регулярний моніторинг та оцінка ефективності брендових стратегій дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку та коригувати свої дії для досягнення максимального ефекту.**

**Brand development strategies of the enterprise in the context of marketing orientation explores the key approaches and methods that contribute to the effective development of the brand in the conditions of a dynamic market and growing consumer demands. The work examines the main principles of marketing orientation and their influence on the formation and implementation of brand strategies. Special attention is paid to the analysis of modern trends, tools and technologies that are used to increase the competitiveness of the brand. The research includes the study of successful cases of enterprises that were able to adapt their brand strategies to market requirements, as well as the development of recommendations for companies seeking to optimize their marketing and branding efforts. This approach allows you to determine the most effective ways of brand development, ensuring its sustainable growth and increasing consumer loyalty. It has been established that enterprises that actively implement marketing orientation have more stable and recognizable brands. Such companies better adapt to changes in the market and have higher consumer loyalty. Several effective strategies have been identified, such as product differentiation, emotional branding, integration with digital platforms, and an emphasis on environmental responsibility. These strategies allow brands to stay competitive and attract new customers. Businesses that actively use digital marketing tools (social networks, content marketing, SEO) achieve better results in brand development. It has been established that the integration of the latest technologies, such as artificial intelligence and big data, contributes to a deeper understanding of consumer needs and more effective implementation of brand strategies. The article analyzes examples of successful examples of enterprises that were able to effectively implement brand development strategies. The research includes studying the practical aspects of their activities, strategies and tools used. Conducted studies have shown that regular monitoring and evaluation of the effectiveness of brand strategies allow enterprises to quickly respond to market changes and adjust their actions to achieve the maximum effect.**

*Ключові слова: фінансування, ринкова економіка, фінансово-кредитна підтримка, підприємство, бізнес, ризик, маркетинг.*

*Key words: financing, market economy, financial and credit support, enterprise, business, risk, marketing.*

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

В умовах сучасного ринкового середовища, яке характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами технологій та зростаючими вимогами споживачів, підприємства стикаються з необхідністю постійно адаптувати свої стратегії розвитку бренду. Маркетингова орієнтація, яка передбачає глибоке розуміння потреб та поведінки споживачів, стає ключовим фактором для успішного розвитку бренду. Однак багато компаній стикаються з труднощами у впровадженні ефективних бренд-стратегій, що призводить до зниження конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій. Зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями включає дослідження впливу маркетингової орієнтації на розвиток бренду. Важливо дослідити, як маркетингова орієнтація впливає на різні аспекти бренд-менеджменту, включаючи створення, позиціонування та просування бренду. Наукові дослідження мають на меті створення та випробування нових моделей та підходів до розвитку бренду, які враховують сучасні тенденції та технології. Оцінка ефективності різних інструментів

та методів бренд-менеджменту, зокрема цифрових технологій, для визначення їхньої релевантності та впливу на результати. Важливо проводити практичну розробку стратегій, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та адаптувати свої бренд-активності до нових умов. Використання маркетингової орієнтації для посилення позицій бренду на ринку, залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Головним в сьогоdnішніх реаліях є впровадження цифрових інструментів, таких як соціальні мережі, великі дані та штучний інтелект, для покращення комунікацій з споживачами та підвищення ефективності брендових активностей.

Таким чином, вирішення поставленої проблеми має важливе значення як для теоретичних досліджень у сфері маркетингу та бренд-менеджменту, так і для практичної діяльності підприємств, що прагнуть досягти успіху в умовах сучасного ринкового середовища.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Досить багато проводиться досліджень вітчизняними науковцями та дослідниками, які вивчають маркетингову орієнтацію, яка впливає на стратегічне управління

брендами. Красноручський О.О., Орел В.М., Котвицька Н.М. зазначають, що глибоке розуміння потреб споживачів і адаптація брендових стратегій до цих потреб є ключовими факторами успіху. Даулінг Г., Кретов І. та Карягін Н. аналізують вплив маркетингових досліджень на створення сильних брендів. Вони підкреслюють важливість позиціонування бренду на основі маркетингових даних, розглядають сучасні тенденції у бренд-менеджменті, такі як емоційний брендинг, бренди-цінності та інтеграція бренду в цифровий простір. Вони стверджують, що успішні бренди повинні активно використовувати цифрові канали для взаємодії зі споживачами та створення незабутніх вражень, а особливо підкреслюють важливість постійного моніторингу та адаптації стратегій для досягнення стійких результатів. Але все ж такі залишається пріоритетною темою для подальшого вивчення одна з найвпливовіших моделей для оцінки брендового капіталу, що використовується у багатьох сучасних дослідженнях для аналізу ефективності бренд-стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що успішні стратегії розвитку бренду в контексті маркетингової орієнтації базуються на глибокому розумінні споживачів, використанні сучасних технологій і постійному оцінюванні ефективності. Такі підходи дозволяють підприємствам створювати сильні, релевантні бренди, які відповідають потребам ринку і забезпечують довгостроковий успіх.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає у дослідженні та аналізі стратегій розвитку бренду підприємства в контексті маркетингової орієнтації, що включає вивчення теоретичних аспектів бренд-менеджменту, оцінку впливу маркетингової орієнтації на формування та реалізацію бренд-стратегій, а також аналіз сучасних інструментів та технологій, що використовуються для підвищення конкурентоспроможності бренду.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний ринок вимагає від підприємств не лише виробництва якісної продукції, але й створення сильних брендів, які здатні задовольнити постійно зростаючі потреби споживачів. Маркетингова орієнтація стає ключовим елементом, що дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії розвитку бренду. В даному дослідженні розглядаються основні аспекти бренд-менеджменту, вплив мар-

**Таблиця 1. Стратегії розвитку бренду підприємства в контексті маркетингової орієнтації**

| Стратегія                          | Опис                                                                                                   | Інструменти та технології                                                           | Приклади успішних кейсів                                                                        |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Диференціація продукту             | Виділення бренду за рахунок унікальних характеристик та властивостей продукту                          | Інноваційні технології, унікальний дизайн                                           | Apple: Унікальний дизайн та інновації у продуктах, таких як iPhone та MacBook                   |
| Емоційний брендинг                 | Створення емоційної прив'язки до бренду через емоційні меседжі та асоціації                            | Рекламні кампанії, соціальні мережі, storytelling                                   | Nike: Емоційні кампанії, що підтримують спортсменів та надихають на досягнення                  |
| Позиціонування на основі цінностей | Фокус на цінностях, які поділяють бренд і споживачі                                                    | Соціальні мережі, контент-маркетинг                                                 | Patagonia: Екологічні та соціальні ініціативи, що підкреслюють відповідальність бренду          |
| Інноваційне лідерство              | Позиціонування бренду як лідера у сфері інновацій та передових технологій                              | Дослідження та розробки, патенти, партнерства з технологічними компаніями           | Tesla: Інноваційні електромобілі та передові технології автопілоту                              |
| Інтеграція цифрових технологій     | Використання цифрових платформ для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення впізнаваності бренду | Соціальні мережі, веб-сайти, мобільні додатки, великий дані, штучний інтелект       | Starbucks: Мобільний додаток для замовлень та програм лояльності                                |
| Контент-маркетинг                  | Створення цінного та релевантного контенту для залучення та утримання аудиторії                        | Блоги, відео, подкасти, соціальні мережі                                            | Red Bull: Створення контенту навколо екстремальних видів спорту та активного способу життя      |
| Соціальна відповідальність бренду  | Акцент на екологічну та соціальну відповідальність бренду                                              | Екологічні ініціативи, благодійні проекти, звіти про соціальну відповідальність     | The Body Shop: Використання натуральних інгредієнтів та підтримка справедливих торгових практик |
| Персоналізація комунікацій         | Індивідуальний підхід до кожного клієнта з урахуванням його потреб та поведінки                        | Персоналізовані email-розсилки, рекомендаційні системи на основі штучного інтелекту | Amazon: Персоналізовані рекомендації товарів на основі попередніх покупок та пошукових запитів  |

Джерело: сформовано на основі [1; 3].

кетингової орієнтації на стратегічні рішення та сучасні інструменти, що сприяють успішному розвитку бренду.

Бренд-менеджмент включає в себе комплекс заходів, спрямованих на створення, розвиток та підтримку бренду. До основних елементів бренд-менеджменту належать:

1. Брендова ідентичність (унікальні характеристики бренду, які виділяють його серед конкурентів).
2. Позиціонування бренду (стратегія визначення місця бренду на ринку та в свідомості споживачів).
3. Комунікаційна стратегія (способи донесення ключових меседжів бренду до цільової аудиторії).

Маркетингова орієнтація передбачає фокус на потребах та очікуваннях споживачів. Вона включає в себе вивчення поведінки споживачів, аналіз трендів та конкурентного середовища, розробку та модифікацію продуктів відповідно до вимог споживачів, створення довготривалих відносин, що базуються на довірі та задоволенні потреб [8]. Сучасні інструменти та технології бренд-менеджменту включають сьгодні безліч цифрових платформ, використання даних для глибокого розуміння поведінки споживачів та оптимізації маркетингових кампаній та ін. (Табл. 1).

**Таблиця 2. Рекомендації для підприємств щодо розвитку бренду в контексті маркетингової орієнтації**

| Рекомендація                               | Опис                                                                                                              | Очікувані результати                                                                    | Інструменти та технології                                                    |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Постійний моніторинг ринку</b>          | Регулярне дослідження ринку та аналіз змін у поведінці споживачів                                                 | Краще розуміння потреб споживачів, оперативне реагування на ринкові зміни               | Анкетування, опитування, аналітика великих даних                             |
| <b>Гнучкість стратегій</b>                 | Адаптація бренд-стратегій у відповідь на зміни ринку та потреб споживачів                                         | Підвищена адаптивність до змін, збереження конкурентоспроможності                       | SWOT-аналіз, PEST-аналіз, Agile-методології                                  |
| <b>Інтеграція новітніх технологій</b>      | Використання сучасних цифрових інструментів для підвищення ефективності комунікацій та взаємодії з клієнтами      | Збільшення взаємодії з клієнтами, покращення користувацького досвіду                    | Соціальні мережі, мобільні додатки, штучний інтелект, CRM-системи            |
| <b>Фокус на цінності бренду</b>            | Формування чіткої та релевантної ціннісної пропозиції, яка відображає потреби цільової аудиторії                  | Підвищення лояльності та довіри споживачів, створення емоційного зв'язку з брендом      | Брендова платформа, контент-маркетинг, storytelling                          |
| <b>Ефективна комунікація бренду</b>        | Розробка комплексної комунікаційної стратегії, що охоплює всі точки контакту з споживачами                        | Збільшення впізнаваності бренду, посилення зв'язку зі споживачами                       | Мультимедійні кампанії, PR, email-маркетинг                                  |
| <b>Персоналізація маркетингових зусиль</b> | Індивідуальний підхід до кожного клієнта з урахуванням його потреб та поведінки                                   | Підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення конверсій та продажів               | Персоналізовані email-розсилки, рекомендаційні системи, сегментація клієнтів |
| <b>Підтримка інновацій та креативності</b> | Заохочення інноваційного підходу та креативності у розробці продуктів та маркетингових кампаній                   | Виділення серед конкурентів, створення унікальних продуктів та кампаній                 | Внутрішні інноваційні програми, креативні агентства                          |
| <b>Оцінка ефективності бренд-стратегій</b> | Регулярний моніторинг та оцінка результатів впроваджених стратегій для коригування дій та покращення ефективності | Постійне покращення стратегій, досягнення максимального ефекту від маркетингових зусиль | KPI, ROI-аналіз, маркетингові дослідження                                    |
| <b>Соціальна відповідальність бренду</b>   | Впровадження екологічних та соціальних ініціатив, які підтримують цінності та місію бренду                        | Підвищення репутації бренду, залучення свідомих споживачів                              | Соціальні проекти, екологічні програми, звіти про соціальну відповідальність |

Джерело: розроблено авторами.

Дані порівняння висвітлюють різні стратегії розвитку бренду в контексті маркетингової орієнтації, описуючи кожну стратегію, використовувані інструменти та технології, а також наводячи приклади успішних кейсів для кращого розуміння застосування цих стратегій у реальних умовах.

Регулярне дослідження ринку та аналіз змін у поведінці споживачів дає можливість розробляти різні рекомендації бренд-стратегій у відповідь на зміни ринку та потреб споживачів (Табл. 2).

Маркетингова орієнтація є також підходом, який фокусується на розумінні потреб споживачів та задоволенні їх за допомогою створення і просування відповідних продуктів або послуг. Вона ґрунтується на кількох основних принципах, що безпосередньо впли-

вають на формування та реалізацію стратегій бренду [3]. Основний принцип маркетингової орієнтації — це постійна увага до потреб і бажань споживачів. Бренди, які прагнуть успіху, повинні глибоко розуміти свого цільового споживача, враховувати його потреби на всіх етапах розробки продукту або послуги. Це дозволяє створити пропозицію, яка дійсно вирішує проблеми споживачів, що підвищує задоволеність та лояльність до бренду. Формування брендової стратегії на основі маркетингової орієнтації передбачає фокус на довгострокову перспективу, а не лише на короткостроковий прибуток [1]. Це означає, що бренд повинен інвестувати в створення довгострокових відносин з клієнтами, що, в свою чергу, забезпечує стабільний ріст і стійкість на ринку.

Таким чином, маркетингова орієнтація є критично важливою для успішного формування та реалізації стратегії бренду. Вона дозволяє брендам залишатися конкурентоспроможними, зберігати лояльність клієнтів та постійно вдосконалюватися, відповідаючи на зміни в ринкових умовах.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стратегії розвитку бренду підприємства в контексті маркетингової орієнтації є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг та стійкого зростання. Використання сучасних інструментів та технологій, адаптація до змін на ринку та глибоке розуміння потреб споживачів дозволяють створювати сильні та успішні бренди. Маркетингова орієнтація є ключовою складовою успішного розвитку бренду. Вона передбачає глибоке розуміння потреб і очікувань споживачів, що дозволяє створювати продукти і послуги, які відповідають їхнім вимогам, та ефективно позиціонувати бренд на ринку. Успішні бренди використовують різні стратегії розвитку, такі як диференціація продукту, емоційний брендинг, інноваційне лідерство та інтеграція цифрових технологій. Кожна з цих стратегій має свої особливості та інструменти, що дозволяють досягати визначених бізнес-цілей. Сучасні цифрові інструменти, такі як соціальні мережі, великі дані та штучний інтелект, значно підвищують ефективність бренд-менеджменту. Вони дозволяють глибше розуміти споживачів, персоналізувати маркетингові зусилля та покращувати взаємодію з клієнтами. Стратегії розвитку бренду підприємства в контексті маркетингової орієнтації є комплексним процесом, що вимагає врахування багатьох факторів, включаючи потреби споживачів, ринкові тенденції та технологічні інновації. Використання сучасних інструментів та підходів дозволяє створювати сильні та конкурентоспроможні бренди, які здатні адаптуватися до змінного ринкового середовища та забезпечувати стійке зростання. Маркетингова орієнтація передбачає врахування всіх аспектів бізнесу, які впливають на задоволення потреб споживачів: від якості продукту до рівня обслуговування, від ціноутворення до після продажного супроводу. Таким чином, бренд повинен інтегрувати всі свої функції навколо головної мети — максимального задоволення споживача.

### Література:

1. Корнієцький О., Красноручський О., Моїсєєва Н., Орел В. (2023). Методологічні засади взаємодії регіональних транспортно-логістичних систем в процесі просторових трансформаційних змін в економіці. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (2), 235—239. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-32>
2. Оберемчук В. Ф. (2012). Формування та реалізація ефективних стратегій розвитку бренду як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. № 18. С. 17—21.

3. Орел В.М. Вплив глобалізації на економічні системи та виникнення між ними конкуренції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. №3. 2017. С. 52—58.

4. Полішко Г. Г. (2015). Світовий досвід створення національних брендів. *Бізнес-Інформ*. № 11. С. 80—85.

5. Топ-100 найдорожчих брендів світу: найшвидше зростають технокомпанії. URL: <https://mind.ua/news/20232425-top-100-najdorozhchih-brendiv-svitu-najshvidshe-zrostayut-tehnokompaniyi>

6. Кабанова О. О. (2018). Оцінка національних брендів в контексті формування іміджевої економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Міжнародні економічні відносини та світове господарство"*. Вип. 17. Ч. 1. С. 179—185.

7. Пащенко О. П., Закапко О. І., Борушак Н. О. (2020). Теоретичні та практичні аспекти брендменеджменту підприємств ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник: електронне фахове видання*. С. 126—131.

8. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. (2019). *Бренд-менеджмент: навч. посіб.* Київ: НАУ, 2019. 156 с.

### References:

1. Kornietskyi, O. Krasnorutskyi, O. Moiseeva, N. and Orel, V. (2023), "Methodological principles of interaction of regional transport and logistics systems in the process of spatial transformational changes in the economy", *Modeling the development of the economic systems*, vol. (2), pp. 235—239.
  2. Oberemchuk, V. F. (2012), "Formation and implementation of effective brand development strategies as a means of increasing the competitiveness of the enterprise", *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 17—21.
  3. Orel, V.M. (2017), "The impact of globalization on economic systems and the emergence of competition between them", *Aktual'ni problemy innovatsiynoyi ekonomiky*. no. 3, pp. 52—58.
  4. Polishko, H. H. (2015), "World experience in creating national brands", *Biznes-Inform*, vol. 11, pp. 80—85.
  5. mind.ua (2021), "Top 100 most expensive brands in the world: the fastest growing technology companies", available at: <https://mind.ua/news/20232425-top-100-najdorozhchih-brendiv-svitu-najshvidshe-zrostayut-tehnokompaniyi> (Accessed 25 July 2024).
  6. Kabanova, O. O. (2018), "Assessment of national brands in the context of image economy formation", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. vol. 17, p. 1, pp. 179—185.
  7. Pashchenko, O. P. Zakapko, O. I. and Borushchak, N. O. (2020), "Theoretical and practical aspects of brand management of restaurant enterprises", *Pryazov's'kyi ekonomichnyy visnyk*, pp. 126—131.
  8. Smerichevskyi, S.F. Petropavlovskaya, S.E. and Radchenko, O.A. (2019), *Brend-menedzhment [Brand management]*, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 09.08.2024 р.*

І. О. Потьомкін,  
аспірант, Державний університету економіки і технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1967-3197>  
Г. Ю. Кучерова,  
д. е. н., професор кафедри Управління бізнесом,  
Державний університету економіки і технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8635-6758>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.103

# СТРУКТУРИЗАЦІЯ ЗНАНЬ ПРО БІЗНЕС-КЛІМАТ ЯК СКЛАДНУ СИСТЕМУ

I. Potyomkin,  
Postgraduate student,  
State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih  
H. Kucherova,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Business Management,  
State University of Economics and Technology: Kryvyi Rih

## STRUCTURING KNOWLEDGE ABOUT THE BUSINESS CLIMATE AS A COMPLEX SYSTEM

**У статті структуровано знання та актуалізовано уявлення про поняття "бізнес-клімат", його суть, роль, функції, типологію, взаємозв'язки із іншими економічними категоріями, пріоритетність змін та відповідальність за його якість (рівень). Охарактеризовано поступове зростання складності дослідження бізнес-клімату і бізнес-середовища загалом як системи. Узагальнено параметри, що характеризують рівень (якість) бізнес-клімату. Відзначено популярні методи та підходи до дослідження бізнес-клімату та його складових. Розвинуто поняття "бізнес-клімат" з точки зору системного підходу. Обґрунтовано кортеж параметрів, що описує бізнес-клімат як складну систему.**

**The article structures knowledge and develops understanding of the concept of "business climate," its essence, role, functions, typology, interrelations with other economic categories, priority of changes, and responsibility for its condition. The modern concept of the business climate has undergone significant transformations, from interpreting its essence as structured conditions to a complex system. The gradual increase in the complexity of researching the business climate and the business environment as a system is characterized. The existing complexity of the business climate is due to the rapid development of business, its forms, and types.**

**Indicators characterizing the level or quality of the business climate are summarized. Business development requires transformations and an appropriate business environment, making the relationship between business outcomes and the conditions for achieving them quite close. Popular methods and approaches to studying the business climate and its components are noted. Generally, researchers use a comprehensive approach, index method, and ratings; however, these methodological approaches have several limitations and drawbacks, reducing trust in the results of their application. The definition of the concept of "business climate" is substantiated, and its structure is described from a systemic approach perspective. The business climate is an open and complex system, the functioning of which is determined by the conditions, opportunities, and results of business activity and investment attractiveness of business systems, whose internal structure is**

*interconnected with the external environment by a common goal-ensuring systemic integration and overall competitiveness through the realization of a unique way of transforming opportunities into needs under specific circumstances of place and time. The strategy for changing the quality of the business climate will be based on finding the optimal way to achieve the minimal difference between the target and actual quality of the business climate. The target benchmark will be determined based on the prediction of real possibilities and current goals of territorial development.*

*Ключові слова: бізнес-клімат, бізнес-середовище, бізнес, умови, поняття, метод, показники, індикатори, економіка, підприємництво, ділова активність.*

*Key words: Business Climate, Business Environment, Conditions, Concept, Method, Indicators, Business, Economy, Entrepreneurship, Business Activity.*

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

На початку свого розвитку ідея "бізнес-клімату" в основному стосувалася досліджень зовнішнього оцінювання привабливості окремих територій з регуляторної чи не регуляторної точок зору за допомогою рейтингування. Вже не раз зазначалося, що сама методологічний підхід зовнішнього оцінювання на основі побудови рейтингів має свої переваги, обмеження та недоліки, та дає в основному можливість зовнішнього порівняння територій за окремими показниками бізнес-клімату, чого було колись цілком достатньо для стратегічної діяльності.

Наразі природа прояву категорії "бізнес-клімат" одночасно розширилася та структурувалася більш детально, тим самим суттєво ускладнилася в наслідок того, що сучасні бізнес-моделі стали більш розвиненими і складними. І цей процес стабільно змінний. Звідси сучасні бізнес-моделі вимагають відповідного розвитку середовища їх функціонування, тому завдання виявлення та моніторингу тенденцій його ключових показників, висвітлення проблемних питань, ефективних рішень тощо завжди в тренді.

Загалом, стрімкий розвиток та актуалізація питань бізнес-клімату пояснюється тим, що постійні зміни зовнішнього середовища та відповідних внутрішніх структур складних систем бізнесу постійно вимагають перегляду традиційних підходів до розуміння вже звичних нам понять та категорій з метою уточнення, актуалізації уявлення їх поточного змісту, виявлення нових властивостей та змін, що лягає в основу сучасних бізнес-рішень.

Отже, сучасні знання про бізнес-клімат потребують актуалізації та структуризації з метою упорядкування існуючих здобутків та виявлення прогалин чи перспектив розвитку, що і визначає актуальність теми дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Активно висвітлюються дослідниками бізнес-клімату прогалини регуляторного середовища [1, 2, 3], умов функціонування малого підприємництва [4, 5, 6], проблем побудови індикаторів бізнес-клімату [7—10, 11, 12, 13, 14], результати зовнішнього оцінювання (рейтин-

гування) територій [15, 16] тощо. Втім, недостатньо уваги приділяється побудові моделі бізнес-клімату, яка б формувала середовище відповідне потребам бізнесу та регіону в цілому. Пошук ідеальної (максимально сприятливої) моделі бізнес-клімату залишається не вирішеним складним питанням. Також, сама методологія дослідження бізнес-клімату вимагає змін відповідно до зростаючої складності сучасних бізнес-процесів та моделей.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є структуризація знань про сучасний бізнес-клімат як складну систему.

Для досягнення цієї мети було сформульовано та вирішено такі завдання:

- розвинуто суть бізнес-клімату, охарактеризовано ролі, функції, типологію, взаємозв'язки із іншими економічними категоріями, пріоритетність змін та коло відповідальних за рівень (якість) бізнес-клімату;
- обґрунтовано кортеж параметрів, що описує бізнес-клімат як складну систему.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Затребуваною тематикою як ніколи є "бізнес-клімат", незважаючи на значну кількість досліджень з кінця XX ст. (70 роки). Здобутки М. Портера, Дж. Стігліца, К. Шваба, Дж. Д. Сакса та інших розгорнулися до рівня функціонування провідних організацій та видань, присвячених дослідженню бізнес-клімату, а саме: Всесвітній банк (World Bank), Міжнародний валютний фонд (International Monetary Fund, IMF), Всесвітній економічний форум (World Economic Forum, WEF), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Інститут керуючих промисловості (IH), Форум економічного співробітництва в Азії-Тихоокеанському регіоні (АРЕС), Консультативна рада бізнесу (Business Advisory Council) та інші.

В Україні заслуговують на увагу установи і організації з дослідження різних сфер бізнес-клімату: Transparency International Ukraine, Інститут економічних досліджень та політики (ІЕДП), Інститут економіки та прогнозування (ІЕП), Інститут розвитку Інтернет-суспільства (ІРІС), Інститут економічних досліджень і політичних консультацій, Центр економічної стратегії, Національний університет "Києво-Могилянська академія",



Центр розвитку інновацій (CID), Дія.Бізнес, Офіс ефективного регулювання (BRDO), Фонд розвитку підприємництва, Національна платформа малого та середнього бізнесу та інші. Їх дані активно використовуються для наукових напрацювань з тематики проблем бізнес-клімату. Значна частка робіт присвячена зовнішньому оцінюванню та порівнянню за показниками територій, країн [15, 16, 7—10, 11, 12, 14].

Переважає визначення суті бізнес-клімату обумовлено семантичними складовими "бізнес" і "клімат", що загалом стосується комплексу умов, які визначають середовище функціонування бізнесу окремої території у певний період та обумовлює відповідну поведінку суб'єктів господарювання за параметрами активності, залучення інвестицій тощо. В свою чергу, зазначені умови (правові, інституціональні, соціальні, економічні та політичні тощо) виступають обставинами (сприятливими чи ні), що обумовлюють, роблять можливими, створюють, продукують, сприяють, визначають бізнес-дії (рішення). У інший спосіб бізнес-клімат ще називають діловим середовищем, що також відповідає дійсності. Також базове розуміння бізнес-клімату дає Світовий банк — бізнес-середовище включає набір інституціональних, нормативно-правових та регуляторних умов, що обумовлюють роботу бізнесу [17].

Бізнес-клімат, як мінімум, визначається такими станами як сприятливий, частково сприятливий, несприятливий, що обумовлює особливості прийняття управлінських рішень за конкретних умов, і тим самим, визначає модель поведінки суб'єктів господарювання, наприклад, в податковій сфері це буде: опортуністична, сумлінна, байдужа.

Сталим є твердження про пряму залежність між бізнес-кліматом і економічним зростанням, зокрема, сприятливий бізнес-клімат залучає інвестиції, розвиває економіку та підприємництво, і навпаки, несприятливий — обумовлює відтік капіталу і рецесію економіки.

Основне призначення бізнес-клімату сприяти інвестиційній привабливості та діловій активності території. Звідси у разі відсутності можливості проведення оцінювання бізнес-клімату, можна завжди дослідити його якість за рівнем і динамікою показників інвестиційних потоків та ділової активності суб'єктів господарювання за відкритими даними станом на певний період для конкретної території.

Пріоритетною функцією бізнес-клімату для України зараз виступає забезпечення стійкості бізнесу, тобто спроможності та здатності бізнесу вчасно відповідати ефективними рішеннями на будь-які зміни за умов збереження основних властивостей системи протягом максимально тривалого періоду часу.

При цьому, окрім забезпечення сприятливих умов український бізнес вимагає дотримання прозорості та формування довіри між усіма суб'єктами бізнес-клімату, що на жаль не враховано у типових методиках дослідження якості бізнес-клімату, які в основному базуються на опитуваннях, експертному оцінюванні. В такому випадку ми говоримо про якість бізнес-клімату. За умов дослідження кількісних показників бізнес-клімату, зокрема рейтингові оцінки, результати економіко-

математичного моделювання відповідних показників, то мова йде про рівень бізнес-клімату. Систематичний перегляд якості (рівня) бізнес-клімату забезпечить основу для прийняття управлінських рішень випереджаючого характеру, що в умовах екстреного виживання держави вкрай важливо.

Таким чином, зважаючи на широкість та багатоаспектність прояву природи бізнес-клімату (BC), структурувати знання про нього можна у вигляді наступного кортежу параметрів:

$$BC = \langle Gbc, Fbc, Sbc, Obc, Ibc, Mbc, Ebc, Kbc, t \rangle \quad (1),$$

де  $Gbc$  — множина цілей бізнес-клімату;

$Fbc$  — множина функцій бізнес-клімату;

$Sbc$  — множина суб'єктів бізнес-клімату;

$Obc$  — множина об'єктів бізнес-клімату;

$Ibc$  — множина показників рівня (якості) бізнес-клімату;

$Mbc$  — множина методів оцінювання рівня (якості) бізнес-клімату;

$Ebc$  — множина оцінок рівня (якості) бізнес-клімату;

$Kbc$  — множина критеріїв прийняття управлінських рішень за даними оцінок рівня (якості) бізнес-клімату;

$t$  — час або період дослідження бізнес-клімату.

Тоді, стратегія змін рівня (якості) бізнес-клімату  $\overrightarrow{Sbc}$ :

$$\overrightarrow{Sbc} = (v_1, v_2, \dots, v_n) \quad (2),$$

базуватиметься на пошуку оптимального шляху досягнення мінімальної різниці між цільовим рівнем (якості) бізнес-клімату  $I_{t(x)}^{max}$  і фактичним  $I_{t(x)}^{fact}$ :

$$v_x = I_{t(x)}^{max} - I_{t(x)}^{fact} \quad (3).$$

Складним питанням залишається обґрунтування саме цільового рівня або якості бізнес-клімату з точки зору пошуку певного ідеалу моделі, що у динаміці забезпечувала б необхідні сприятливі умови для розвитку бізнесу.

На наш погляд цільовий орієнтир  $\overline{V_{bc}}$  визначатиметься виходячи із передбачення реальних можливостей  $Pbc$  та поточних стратегічних цілей  $Gbc$  територіального розвитку:

$$\overline{V_{bc}} = \{Gbc, Pbc\} \rightarrow \max \quad (4).$$

Відповідно до вище зазначеного, можемо констатувати, що бізнес-клімат дійсно складне та багатоаспектне поняття, що визначається з точки зору системного підходу. Безпосередньо бізнес-клімат це відкрита, складна система, функціонування якої визначають цілі, умови, можливості і результати ділової активності та інвестиційної привабливості бізнес-систем, внутрішня структура яких взаємопов'язана із зовнішнім середовищем спільною метою — одночасним забезпеченням системної інтеграції та конкурентоспроможності загалом шляхом реалізації унікального способу перетворення можливостей у потреби за конкретних обставин місця та часу.

До основних цілей бізнес-клімату відносять наступне:

- розвиток підприємництва, інфраструктури,
- зростання економіки та якості життя,
- передбачуваність, стабільність, надійність, стійкість регуляторного середовища,

— сприяння розвитку конкурентоспроможності та інвестування.

Коло функцій бізнес-клімату досить широке:

- інвестиційна (сприяє залученню інвестицій), стимулююча (активізує бізнес),
- регулююча (регуляторне середовище визначає поведінку бізнесу, його ризики),
- соціально-економічна (сприяє зайнятості, зростання рівня життя), легалізаційна (сприяє прозорості, відкритості та стабільні умови ведення бізнесу),
- конкурентна (забезпечує рівень конкуренції, прозоре конкурентне середовище),
- розподільча (розподіляє ресурси між регіонами, галузями, бізнесом), стабілізуюча (забезпечує передумови стабільності території, знижує ризики та коливання ринків). Саме функції визначають сфери умов чи факторів, що характеризують якість (рівень) бізнес-клімату.

Об'єкти бізнес-клімату стосуються тих, на кого безпосередньо впливає бізнес-середовище: бізнес, інвестори, працівники, споживачі та інші. Суб'єкти бізнес-клімату безпосередньо впливають на формування бізнес-середовища: уряд, державні органи, інститути (фінансові, інвестиційні, міжнародні та інші), професійні та бізнес-об'єднання та інші. Саме об'єктно-суб'єктна взаємодія визначає якість (рівень) бізнес-клімату, що і повинно виступати об'єктом наукових та прикладних досліджень.

Сукупність показників, що характеризують бізнес-клімат, загалом, поділяється за критерієм віднесення до регуляторного та нерегуляторного середовища, яка уточнюється за наступними сферами: економічні, фінансові, соціальні, інвестиційні, міжнародні тощо. Також, залежно від обраного методу дослідження, показники бізнес-клімату існують кількісні (рейтингові, індексні тощо) та якісні (сприятливий, несприятливий). Все різноманіття сукупності показників комплексно описує якості досліджуваного бізнес-клімату. Переважна більшість кількісних показників базуються на результатах соціологічних та експертних методів дослідження, що обумовлює їх певну суб'єктивність.

Методологія дослідження бізнес-клімату загалом опирається на методи побудови рейтингів, індексний метод, експертні методи, соціологічні (опитування), методи економіко-математичного моделювання, зокрема економетричні, прогнозування, сценарний, також порівняльний аналіз та інші. Переважна більшість показників визначаються на основі результатів опитування представників бізнесу, що обумовлює їх суб'єктивність. Втім, лише комплексне їх застосування забезпечує достовірність отриманих значень показників бізнес-клімату. Крім того, результати актуальні лише на період t.

Вагомим аспектом є визначення ключових індикаторів (оцінок) та критеріїв прийняття рішень за їх значенням. Складність цього завдання визначає ланцюг наступних питань:

- який показник є ключовим,
- яка його міра та область допустимих значень,
- які значення є критичними чи допустимими за конкретних умов,

— які рішення слідують чи не слідують за настанням певного значення показника,

— після прийнятих рішень, який тепер показник є ключовим і так далі.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасне поняття бізнес-клімату зазнало значних трансформацій, від тлумачення суті в якості структурованих умов, критеріїв, факторів до складної системи. Наявна складність бізнес-клімату обумовлена стрімким розвитком бізнесу, його форм та видів. Оновлення бізнесу вимагає трансформацій середовища функціонування, тому взаємозв'язок достатньо щільний між результатами бізнесу та умовами їх отримання. Отже, результати діяльності суб'єктів господарювання впливають на трансформацію бізнес-середовища і навпаки, умови функціонування та розвитку визначають модель поведінки бізнес-суб'єктів. Дуальна природа бізнес-клімату пояснюється суб'єктивно-об'єктивною взаємодією, тому вимагає одночасного розгляду його ролі як причини певного рівня ділової активності та інвестування, так і наслідків державної, зокрема регуляторної політики щодо діяльності суб'єктів господарювання в регіоні та в цілому по країні.

Для структуризації знань про бізнес-клімат запропоновано використовувати кортеж визначених параметрів, що дає змогу впорядкувати вхідну інформацію про бізнес-клімат та забезпечити підґрунтя та достовірність його дослідження. Напрямом подальшого наукового пошуку є здійснення аналізу дифузійних показників бізнес-клімату України та дослідження бізнес-клімату IT сектору України.

### Література:

1. Біла І.С., Насікан Н.І. Бізнес-середовище в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 127—131.
2. Головащенко В.П., Сидорова А.В. Сучасне бізнес-середовище України. Вісник СНТ. 2018. Т. 1. № 10. С. 145—148.
3. Bobrovska, N., Sukhorukova, A., & Burkovska, A. Transformation processes of the business environment in the context of european integration of Ukraine. Modern Economics. 2022. 34. P. 13—20.
4. Salaghe F. et al. Business Climate in the Eye of the Employer. Review of Regional Studies. 2020. Т. 50. № 1. P. 70—109.
5. Швець, Г. О. Сучасне бізнес-середовище малого та середнього підприємництва в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2017. № 34. P. 31—39.
6. Голомб В.В., Оглобіна В.О. Підприємницька діяльність в Україні під час війни: особливості та проблеми. Інфраструктура ринку. 2023. № 72. С. 66—71.
7. Los V., Ocheretin D. Construction of business confidence index based on a system of economic indicators. SHS Web of Conferences. EDP Sciences, 2019. Т. 65. С. 06003.
8. Semerikov, S., Kucheroва, H., Los, V., Ocheretin, D. Neural Network Analytics and Forecasting the Country's

Business Climate in Conditions of the Coronavirus Disease (COVID-19). Conference: 7th International Conference "Information Technology and Interactions" (IT&I-2020) At: Kyiv, Ukraine.

9. Ocheretin, D., Los, V., Kucheroва, H., Bilska, O. An alternative approach to modeling the country's business climate in conditions of limited information. E3S Web of Conferences. EDP Sciences, 2020. T. 166. C. 13024.

10. Los V., Ocheretin D. Forecasting of the business confidence index of Ukraine on the basis of neural networks technologies. Bulletin Zaporizhzhia national university. Economic sciences. 2019. № 3 (43). 55—60.

11. Заєць С. В. Індекси ділової активності — індикатори стійкості в умовах війни. Сучасна статистика: проблеми та перспективи розвитку. URL: <http://194.44.12.91:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/259/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B02023-26-2-2024-204-210.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 01.07.2024).

12. Melnyk M. et al. Business environment of regions in Ukraine: Peculiarities of structuralinstitutional changes. Problems and Perspectives in Management. 2021. T. 19. № 1. P. 456—469.

13. Shovkun, I. Investment climate as a factor of industrial development in Ukraine. Economy and forecasting. 2019. №4. P. 67—100.

14. Паславська О. І. Бізнес-клімат як індикатор економічного та політичного розвитку регіонів країни. Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2021. № 6. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-6-7772>

15. Сторонянська І., Бенівська Л. Бізнес-клімат регіону як чинник забезпечення стійкого економічного зростання. Economics and Law. 2021. № 3 (62). С. 37—46.

16. Морозова О. Г. Роль бізнесклімату в управлінні економічною діяльністю регіону. Вестник Херсонского национального технического университета. 2021. №. 1 (76). С. 219—225.

17. World Bank Group. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/en/search?q=Business+Climate-&Type=Research> (дата звернення: 01.07.2024).

#### References:

1. Bila, I.S. and Nasikan, N.I. (2017), "Business environment in Ukraine", Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, vol. 17, pp. 127—131.

2. Holovaschenko, V.P. and Sydorova, A.V. (2018), "Modern business environment of Ukraine", Visnyk SNT, vol. 1, no. 10, pp. 145—148.

3. Bobrovska, N. Sukhorukova, A. and Burkovska, A. (2022), "Transformation processes of the business environment in the context of european integration of Ukraine", Modern Economics, vol. 34, pp. 13—20.

4. Salaghe, F. (2020), "Business Climate in the Eye of the Employer", Review of Regional Studies, vol. 50, no. 1, pp. 70—109.

5. Shvets', H.O. (2017), "The current business environment of small and medium business in Ukraine", Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu, vol. 34, pp. 31—39.

6. Holomb, B.V. and Ohlobina, V.O. (2023), "Entrepreneurial activity in Ukraine during the war: peculiarities and problems", Infrastruktura rynku, vol. 72, pp. 66—71

7. Los, V. and Ocheretin, D. (2019), "Construction of business confidence index based on a system of economic indicators. SHS Web of Conferences", EDP Sciences, vol. 65, p. 06003.

8. Semerikov, S. Kucheroва, H. Los, V. and Ocheretin, D (2020), "Neural Network Analytics and Forecasting the Country's Business Climate in Conditions of the Coronavirus Disease (COVID-19)", 7th International Conference "Information Technology and Interactions", Kyiv, Ukraine.

9. Ocheretin, D. Los, V. Kucheroва, H. and Bilska, O. (2020), "An alternative approach to modeling the country's business climate in conditions of limited information", E3S Web of Conferences. EDP Sciences, vol. 166, p. 13024.

10. Los, V. and Ocheretin, D. (2019), "Forecasting of the business confidence index of Ukraine on the basis of neural networks technologies", Bulletin Zaporizhzhia national university. Economic sciences, vol. 3 (43), pp. 55—60.

11. Zaiets', S.V. (2023), "Indices of business activity — indicators of stability in war conditions", Suchasna statystyka: problemy ta perspektyvy rozvytku, available at: <http://194.44.12.91:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/259/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B02023-26-2-2024-204-210.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 01.07.2024).

12. Melnyk, M. (2021), "Business environment of regions in Ukraine: Peculiarities of structuralinstitutional changes", Problems and Perspectives in Management, vol. 19, no. 1, pp. 456—469.

13. Shovkun, I. (2019), "Investment climate as a factor of industrial development in Ukraine", Economy and forecasting, vol. 4, pp. 67—100.

14. Paslavs'ka, O.I. (2021), "Business climate as an indicator of the economic and political development of the country's regions", Publichne administruvannia ta natsional'na bezpeka, vol. 6. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-6-7772>

15. Storonians'ka, I. and Benovs'ka, L. (2021), "The business climate of the region as a factor in ensuring sustainable economic growth", Economics and Law, vol. 3 (62), pp. 37—46.

16. Morozova, O.H. (2021), "The role of the business climate in managing the economic activity of the region", Vestnyk Khersonskoho natsyonal'noho tekhnicheskoho unyversytetu, vol. 1 (76), pp. 219—225.

17. World Bank Group (2024), available at: <https://www.worldbank.org/en/search?q=Business+Climate-&Type=Research> (Accessed 01.07.2024).

Стаття надійшла до редакції 04.08.2024 р.

Н. С. Скопенко,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально-науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>

В. В. Резник,

аспірант кафедри економіки і права, Навчально-науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0149-8282>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.108

# ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НИМИ

N. Skopenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies

V. Reznik,

Postgraduate student, National University of Food Technologies

## THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING INVESTMENT RISKS AND MODERN METHODS OF MANAGING THEM

**Ризики є неодмінною частиною інвестування. В сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки та фінансових ринків інвестування відіграє все більш важливу роль для забезпечення ефективної діяльності суб'єктів господарювання. Проте, будь-яке інвестування пов'язане з певними ризиками, які можуть призвести до втрати капіталу, недоотримання очікуваного прибутку або недосягнення соціальних та екологічних ефектів. Тому розуміння та оцінка інвестиційних ризиків є ключовим фактором прийняття ефективних інвестиційних рішень. В статті визначено сутність інвестиційних ризиків, наведена характеристика інвестиційних ризиків відповідно до їх класифікації. Наголошено, що дуальність ризику в інвестиціях відображає його подвійний характер, що включає як загрози, так і додаткові можливості. Представлені принципи управління ризиками Розглянуто основні методи управління ризиками, які дозволяють інвесторам знизити ймовірність втрат капіталу та підвищити шанси на отримання очікуваного прибутку.**

**Risks are an integral part of investing. In the current conditions of dynamic development of the global economy and financial markets, investing plays an increasingly important role in ensuring the efficient operation of business entities. However, any investment is associated with certain risks that can lead to loss of capital, failure to achieve expected returns, or failure to achieve social and environmental effects. Therefore, understanding and assessing investment risks is a key factor in making effective investment decisions.**

**Investment risks are defined as the likelihood of events that may negatively impact the value of investment capital or expected returns. The main types of investment risks include market risk, credit risk, operational risk, legal risk, and others.**

*The article defines the essence of investment risks, provides a characterization of investment risks according to their classification, and emphasizes that the duality of risk in investments reflects its dual nature, which includes both threats and additional opportunities. Principles of risk management are presented, which include: systematic approach: using comprehensive methods of risk assessment and management; transparency: ensuring openness and accessibility of information regarding investment risks; flexibility: the ability to adapt to changing market conditions and respond promptly to new risks; focus on long-term stability: concentrating on strategic goals and ensuring sustainable development of the investment portfolio.*

*The main risk management methods that allow investors to reduce the likelihood of capital losses and increase the chances of obtaining expected returns are discussed. These include: diversification: distributing investments among various assets or markets to reduce the risk of losses; insurance: using insurance products to protect against possible losses; hedging: using financial instruments (e.g., options, futures) to offset potential losses; monitoring and analysis: continuously analyzing market conditions and the financial state of investments to timely identify and respond to risks.*

*Thus, a detailed understanding and application of these methods and principles help investors better navigate the complex market conditions and ensure the stability of their investments.*

*Ключові слова: інвестиції, інвестиційний ризик, управління ризиками, аналіз ризиків, методи управління ризиками.*

*Key words: investment, investment risk, risk management, investment decision making, investment efficiency, risk analysis, investment regulation.*

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

Формування конкурентоспроможної національної економічної системи є ключовим елементом для будь-якої держави. Реалізація економічних завдань потребує значних матеріальних і нематеріальних ресурсів, що здебільшого не вдається забезпечити власними фінансовими можливостями. Це призводить до необхідності залучення інвестицій. Для успішності інвестиційної діяльності вітчизняним підприємцям необхідно вирішувати проблеми створення ефективних систем передбачення та управління інвестиційних ризиків беручи до уваги міжнародний досвід.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Існує значна кількість сучасних досліджень, присвячених інвестуванню та інвестиційним ризикам. Проблеми інвестиційних ризиків та їх вплив на прийняття інвестиційних рішень досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема О.М. Іванов, А.Ф. Шаргородський, О.В. Співак, О.В. Петренко, С.В. Ковальчук, Д. Канеман, С. Файн, Н. Грунберг, Ф. Модільяні, М. Лендсмен, А. Брандт та інші. Проте, актуальність даної теми не зменшується, адже ринкові умови постійно змінюються, а з ними й виникають нові ризики. Крім того, багато інвесторів не володіють достатньою інформацією про інвестиційні ризики, що може призвести до прийняття необдуманих рішень.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є обґрунтування сутності інвестиційних ризиків та розкритті змісту управління ними з метою підвищення ефективності інвестиційної діяльності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах розвиток економіки неможливо без інвестування. Інвестування дозволяє фізичним та юридичним особам збільшувати свій капітал, генерувати дохід та досягати своїх фінансових цілей. Однак, інвестування завжди пов'язане з ризиками, які можуть призвести до часткової або повної втрати інвестованих коштів.

В сучасних умовах господарювання зростає рівень загрози зниження ефективності діяльності підприємств усіх форм власності. Негативні наслідки необґрунтованих економічних рішень можуть бути значними. Різноманітні ризики та небезпечні події є причиною високого рівня ймовірності не реалізації інвестиційних планів. При розробці інвестиційних проєктів важливим є оцінка потенційних ризиків, оскільки підприємство, яке не враховує можливі загрози, може збанкрутувати, а надмірна обережність призводить до втрати можливостей та економічної вигоди.

Для визначення сутності інвестиційних ризиків доцільним є спочатку зрозуміти природу ризиків як економічної категорії. У сучасній економічній науці існує чотири основні підходи до визначення сутності категорії "ризик" [5]:

Перший підхід трактує ризики як можливість певної небезпеки, що може негативно вплинути на результати або умови підприємницької діяльності.

Другий підхід розглядає ризики не лише з точки зору визначення самої категорії "ризик", але й виділяє можливі шляхи їх кількісного оцінювання.

Третій підхід ототожнює категорію "ризик" з подіями або чинниками, які зумовили або можуть зумовити настання несприятливої для підприємства події.

Четвертий підхід визначає сутність категорії "ризик" не через результат або джерела їх виникнення, а безпосередньо через процес управління ними.

Таким чином, ризик — це невизначеність, мінливість доходів та можлива небезпека абсолютної втрати вкладених коштів. Також, ризик розглядається як ймовірність втрат і невідповідність фактичних результатів реалізованого рішення очікуваним або запланованим.

В Україні найбільш змістовно категорію ризику закріплено відповідно страхового ризику, котрий згідно ст. 8 Закону України "Про страхування" [6] розуміється як певна подія, на випадок якої проводиться страхування і яка має ознаки ймовірності та випадковості настання, тобто, фактично об'єктивна характеристика ризику.

Управління ризиками є критично важливим для стабільної та ефективної діяльності підприємств. Законодавство України надає правові основи для визначення та управління різними видами ризиків, що виникають у корпоративних та комерційних відносинах. Ризики збитків у корпоративних відносинах регулюються статтями 133, 140 та 152 ЦК України [17], що забезпечує захист інтересів товариства та його учасників. Комерційний ризик визначений статтею 44 ГК України [4], охоплюючи можливі втрати від господарської діяльності через ринкові коливання, зміни законодавства та недобросовісні дії контрагентів.

Тобто, законодавство України передбачає різні види ризиків, які виникають в корпоративних та комерційних відносинах. Розуміння та застосування цих положень сприяє зниженню ризиків та забезпечує надійний захист інтересів учасників господарських відносин.

Інвестиційна діяльність завжди орієнтована на майбутнє та пов'язана зі значною невизначеністю економічної ситуації та поведінки людей. Інвестиційний ризик — це ймовірність виникнення ситуації, за якої реальні результати інвестиційної діяльності будуть відрізнятися від очікуваних, що може призвести до втрат або зниження доходності вкладеного капіталу. Тому, інвесторам особливо важливо вчасно визначати, аналізувати та оцінювати можливий вплив інвестиційних ризиків на здійснення інвестиційної діяльності [1].

Зарубіжні та вітчизняні науковці приділяють значну увагу визначенню інвестиційного ризику. Проте, єдине загальноприйняте формулювання даної категорії відсутнє.

Так, Марковіц Г. М. означає інвестиційний ризик як можливість визначити ризик як міру відхилення фактичної доходності від очікуваної [20].

Вчений Тейлор С. В. підкреслює інвестиційний ризик як важливість ідентифікації та оцінки різних типів ризиків, таких як ризик ліквідності, кредитний ризик, операційний ризик тощо [21].

Копленд Т. Е. характеризує інвестиційний ризик як ймовірність того, що ризик є невід'ємною частиною будь-якого інвестиційного рішення і його необхідно враховувати при прийнятті рішень [19].

Група авторів [5] визначають інвестиційний ризик як невизначеність доходів від певного виду інвестиційного проекту, пов'язаного з можливістю виникнення протягом його реалізації несприятливих ситуацій і наслідків.

Гайдис Н.М. під категорією "інвестиційний ризик" розуміє ймовірність виникнення непередбачених фінансових втрат (зменшення прибутку, доходів, втрати капіталу тощо) у ситуації невизначеності умов інвестиційної діяльності [3].

Мойсеєнко І.П. формулює інвестиційний ризик як можливість нездійснення запланованих цілей інвестування (таких, як прибуток або соціальний ефект) і отримання грошових збитків [13].

Узагальнюючи існуючі трактування щодо інвестиційного ризику, можна зробити висновок, що інвестиційний ризик — це загроза або ймовірність повного або часткового недосягнення запланованих цілей інвестування (прибуток/дохід, соціальний або екологічний ефекти) та/або виникнення непередбачених фінансових втрат (зменшення доходів, прибутку, втрати капіталу, отримання грошових збитків тощо) у ситуації невизначеності умов інвестиційної діяльності.

Необхідно зазначити, що ризик має дуальну природу. Дуальність ризику в інвестиціях відображає його подвійний характер, що включає як загрози, так і можливості. З одного боку, ризик виступає як фактор невизначеності, що може призвести до фінансових втрат, з іншого — як каталізатор для потенційно високих доходів. Інвестори, усвідомлюючи цю дуальність, часто змушені зважувати між прагненням до безпеки і бажанням отримати високі прибутки.

Традиційно, ризик сприймається негативно; інвестори намагаються зменшити його вплив через диверсифікацію активів, використання хеджування та інших методів управління. Водночас, ризик як можливість відкриває шлях до інвестицій у високоризикові активи, такі як акції стартапів чи фондові ринки з високою волатильністю, що можуть принести значний прибуток. Це вимагає від інвесторів психологічної стійкості та готовності до прийняття рішень у нестабільному середовищі.

Розуміння того, як ризик може стати інструментом для максимізації доходу, є ключовим для успішної інвестиційної стратегії. При цьому важливо враховувати не лише фінансові, але й соціально-економічні чинники, які можуть вплинути на ринок і, відповідно, на інвестиції.

Таким чином, дуальність ризику в інвестиціях підкреслює необхідність комплексного підходу до прийняття рішень, що включає як захисні стратегії, так і стратегії для отримання додаткових прибутків. Інвестори, які можуть адаптувати свої стратегії відповідно до змінних ринкових умов та власних фінансових цілей, здатні краще справлятися з несприятливими ризиковими явищами та використовувати їх для підвищення своєї доходності. Врахування цієї дуальності ризику є важливим елементом в інвестиційній діяльності, що дозволяє не лише зменшити можливі втрати, але й відкрити нові можливості для зростання капіталу. Інвестиційний процес стає більш усвідомленим, якщо інвестори оцінюють ри-

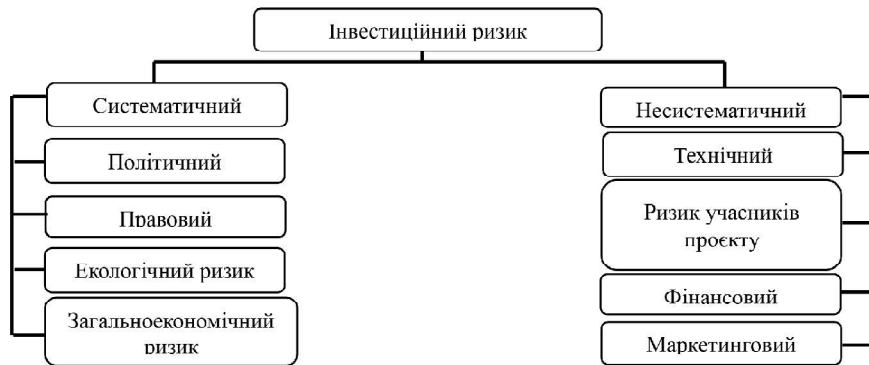


Рис. 1. Класифікація інвестиційних ризиків

Джерело: створено авторами на основі [5].

зики не тільки як загрози, але й як складові інвестиційних можливостей, що потребує від них активного управління і постійного моніторингу ринкових умов.

Проте, у більшості випадків інвестиційні ризики виступають джерелом втрат, а не додаткових доходів. Тому, інвестори повинні володіти повною інформацією про усі можливі види інвестиційних ризиків, які можуть виникати та чинити негативний вплив на їх фінансове становище.

Одним з найпоширеніших методів класифікації інвестиційних ризиків є їх поділ на дві категорії. Існують загальноекономічні та індивідуальні категорії ризику. Загальноекономічна категорія виникає через появу загальних для всіх сфер економіки негативних факторів, а індивідуальний ризик пов'язаний з умовами конкретного проекту. Загальноекономічні, політичні та правові ризики виникають внаслідок зовнішніх умов, що впливають на реалізацію інвестиційних проєктів, тоді як інші види ризиків зумовлені помилками у організації конкретних інвестиційних проєктів, їх плануванням та ін.

На рис. 1 представлена класифікація інвестиційних ризиків.

Систематичний (ринковий) ризик виникає внаслідок загальноекономічних факторів та впливає на всі інвестиції в ринковій економіці, не підлягаючи усуненню через диверсифікацію, і включає в себе зміни в монетарній політиці, законодавстві, економічні кризи та політичні події.

Екологічний ризик пов'язаний з можливим негативним впливом на навколишнє середовище, аварійністю, відносинами з місцевою владою та населенням тощо.

Несистематичний (індивідуальний) ризик — це ризик, який пов'язаний із специфічними для окремих компаній або секторів факторами, такими як управлінські рішення, фінансовий стан чи інновації, і може бути зменшений або усунутий через диверсифікацію інвестиційного портфеля.

Згідно рис. 1, щодо класифікації інвестиційних ризиків, технічний ризик в інвестиційній діяльності, як правило, спричинений виникненням недоліків та помилок в різних аспектах інвестування, таких як: якість проєктування, технічна база, обрана технологія, організація управління проєктом, перевищення кошторису.

Ризик учасників проєкту пов'язаний з неочікуваними подіями в управлінні та фінансовому стані партнерів по інвестиційному проєкту.

Фінансові ризики інвестиційної діяльності пов'язані із неможливістю досягнення цілей певних складових фінансового плану проєкту, а саме: обсяги фінансування та їх джерела; негативний фінансовий стан учасників проєкту; затримка фінансових коштів від реалізації продукції; можлива неплатоспроможність покупців; власні фінансові перевитрати інвестиційного проєкту тощо.

Маркетинговий ризик виникає внаслідок допущених прорахунків під час дослідження ринкових умов проєкту: ринок збуту, оцінювання постачальників сировини й матеріалів, організація реклами та каналів розподілу, місткість ринку, час виходу на ринок, цінова політика, низька якість продукції тощо [8].

Усі вище вказані види інвестиційного ризику є взаємопов'язаними та поява одного з них призводить до суттєвих змін інвестиційних проєктів.

Таблиця 1. Принципи управління ризиками

| Принцип            | Характеристика                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Систематичність    | Передбачає постійне або через певний проміжок часу здійснення процедури виявлення та оцінки впливу ризиків на фінансово-господарську діяльність підприємства                                            |
| Інтегрованість     | Визначає необхідність узгодження основних аспектів управління ризиками із загальною системою управління підприємством                                                                                   |
| Комплексність      | Передбачає отримання комплексного результату, що можливо на базі детального вивчення ризику та врахування рівня його впливу на різні види, напрями господарської діяльності, окремі операції чи об'єкти |
| Ефективність       | Дозволяє отримати вищий ефект у процесі нейтралізації ризиків при меншому витрачанні ресурсів при його впровадженні у фінансово-господарську діяльність підприємства                                    |
| Динамізм           | Дає змогу оперативно враховувати зміну внутрішніх і зовнішніх умов здійснення діяльності підприємства для своєчасної реакції на виникнення загроз і небезпек                                            |
| Превентивність     | Дозволяє запобігти негативному впливу ризиків на діяльність суб'єкта господарювання                                                                                                                     |
| Узгодженість       | Дозволяє забезпечити співвідношення «ризик – дохідність», що відповідають межах, установленим підприємством                                                                                             |
| Багатоваріантність | Передбачає можливість опрацювання альтернативних сценаріїв прийняття управлінських рішень за відповідними варіантами розвитку події                                                                     |

Джерело: складено авторами на основі [9].

Таблиця 2. Етапи процесу управління ризиками

| Етап                                                     | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ідентифікація (виявлення) інвестиційних ризиків       | На цьому етапі здійснюється пошук та ідентифікація всіх потенційних небезпек та ризиків, які можуть вплинути на інвестиційну діяльність підприємства або окремих інвестиційних проєктів. Повинно включати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також вивчення минулого досвіду та галузевих тенденцій. |
| 2. Оцінка інвестиційних ризиків                          | Після виявлення ризиків їх необхідно оцінити з точки зору ймовірності виникнення та потенційного впливу на дохідність інвестиційної діяльності та/або окремого інвестиційного проєкту. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи якісного та кількісного аналізу ризиків.                             |
| 3. Розробка стратегії управління інвестиційними ризиками | На цьому етапі розробляються стратегії для мінімізації або усунення виявлених ризиків. Це може включати такі заходи, як диверсифікація, страхування, хеджування, встановлення лімітів ризиків тощо.                                                                                                                |
| 4. Впровадження стратегії управління ризиками            | Розроблені стратегії повинні бути впроваджені в інвестиційну діяльність підприємства. Це може потребувати змін у політиках, процедурах, системах контролю та розподілу повноважень при реалізації інвестиційних проєктів.                                                                                          |
| 5. Моніторинг та контроль ризиків                        | Важливо постійно моніторити інвестиційні ризики та оцінювати ефективність вжитих заходів управління ризиками. Це дозволить своєчасно виявляти зміни та вносити необхідні корективи до інвестиційних стратегій та окремих інвестиційних проєктів.                                                                   |

Джерело: систематизовано авторами на основі [18].

Повністю нейтралізувати інвестиційний ризик неможливо, проте можливо керувати ним шляхом попередньої оцінки, розрахунку, опису та планування заходів, спрямованих на зниження ймовірності виникнення негативних подій під час реалізації інвестиційного проєкту. Цей комплекс заходів є основою управління ризиком, що дозволяє оцінити потенційні втрати та зменшити негативні наслідки.

В табл. 1 представлені основні принципи управління ризиками.

Згідно табл. 1 можна зробити висновок, що ключові принципи управління ризиками в підприємстві, відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку організації. Ці принципи є універсальними та можуть бути адаптовані для управління інвестиційними ризиками.

Принцип систематичності передбачає регулярне проведення процедур виявлення та оцінки ризиків, що допомагає підприємству своєчасно реагувати на потенційні загрози та мінімізувати їх вплив на ефективність діяльності, в тому числі й інвестиційної.

Інтегрованість управління ризиками із загальною системою управління підприємством забезпечує узгодженість дій та цілісний підхід до мінімізації ризиків, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та обґрунтованості інвестиційних проєктів.

Принципи комплексності та ефективності зосереджені на глибокому аналізі ризиків і досягненні максимального результату при мінімальних витратах ресурсів. Комплексний підхід дозволяє враховувати всі аспекти діяльності підприємства, оцінюючи рівень ризику на різних рівнях та в різних напрямках інвестиційної діяльності. Це сприяє отриманню детального розуміння можливих загроз та розробці відповідних стратегій їх нейтралізації.

Ефективне управління ризиками дозволяє досягти вищого ефекту від їх мінімізації, що підвищує результативність інвестицій та загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Принципи динамізму та превентивності забезпечують гнучкість та передбачуваність управління ризиками. Динамічний підхід дозволяє оперативно реагувати на нові виклики, враховувати зовнішні та внутрішні зміни, що виникають у процесі діяльності підприємства, та швидко адаптуватися до нових умов. Превентивність передбачає здійснення попереджувальних заходів для зниження ймовірності виникнення небезпечних ситуацій.

Узгодженість та багатоваріантність сприяють стабільному розвитку підприємства, дозволяючи підтримувати баланс між ризиками та доходами при реалізації різноманітних інвестиційних проєктів в різних сферах діяльності та розглядати альтернативні сценарії прийняття інвестиційних рішень, що забезпечує адаптивність підприємства до зовнішніх змін та невизначеності.

Ефективне управління інвестиційним ризиком дозволяє або уникнути його повністю, або мінімізувати негативний вплив, особливо щодо внутрішніх ризиків, які можна ліквідувати шляхом вдосконалення управлінських процесів. Аналіз та врахування зовнішніх ризиків дозволяє знизити до мінімуму їх негативні наслідки.

Процес управління ризиками є важливим для підприємств задля збалансування ризиків, забезпечення стабільності та довгострокового успіху. Процес управління інвестиційними ризиками включає декілька основних етапів, які дозволяють ідентифікувати, аналізувати та мінімізувати вплив ризиків на підприємство.

В табл. 2 представлені етапи процесу управління інвестиційними ризиками.

Механізм управління ризиками полягає у першу чергу у визначенні рівня ризику та розробці системи заходів для зменшення негативних наслідків. Внутрішні механізми нейтралізації ризиків, які включають методи та заходи мінімізації негативних впливів, грають важливу роль у системі управління ризиками.

Ідентифікація ризиків є першим і найважливішим етапом у процесі управління ризиками. В інвестиційних проєктах ризики можуть бути пов'язані з ринковими умовами, політичними змінами, технологічними нововведеннями, фінансовими кризами та іншими зовнішніми факторами. Регулярний аналіз ринку, стеження за політичною ситуацією, оцінка фінансової стабільності та технологічних трендів дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози.

Важливо не лише ідентифікувати ризики, але й оцінити їхній можливий вплив на інвестиційну діяльність або на окремих інвестиційних проєктів. Використання моделей прогнозування, аналізу чутливості, сценарного аналізу та інших методів дозволяє кількісно оцінити ризики, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо їхнього управління.



Таблиця 3. Характеристика методів якісного аналізу та кількісного аналізу

| Метод                                                       | Суть методу                                                                                                                                                         | Особливості методу                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Якісні методи аналізу ризиків</b>                        |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                               |
| Конкретизація видів ризиків                                 | Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній проєкт та притаманні йому ризики                                                                      | Вимагає часових і фінансових затрат на отримання інформації                                                                                                   |
| Метод аналогій                                              | Передбачає порівняння за рядом ознак майбутнього проєкту з раніше втіленими проєктами.                                                                              | Вимагає повноти інформації для розуміння ступеня її застосовуваності у конкретній ситуації                                                                    |
| Причинно-наслідковий аналіз                                 | Передбачає евристичне виділення ризикових подій, формальний логічний аналіз їх можливих причин і розробку антикризових заходів                                      | Застосовується на передінвестиційній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності проєкту в цілому                                                  |
| Метод «Події - наслідки»                                    | Передбачає поділ проєкту на елементи і виявлення ризиків для кожного з них.                                                                                         | Застосовується для виявлення специфічних ризиків.                                                                                                             |
| <b>Основні кількісні методи аналізу</b>                     |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                               |
| Коригування норми дисконтування                             | Передбачає збільшення ставки дисконтування відповідно до сукупності ризиків, що впливають на «проєкт»                                                               | Не враховує зміни рівня ризику в ході реалізації проєкту                                                                                                      |
| Метод достовірних еквівалентів                              | Передбачає експертне коригування грошових потоків залежно від суб'єктивної оцінки рівня ризику, пов'язаного з отриманням цих грошових потоків                       | Небезпека методу полягає в тому, що не існує обґрунтованих методів розрахунку безризикових еквівалентів, а також пов'язана з суб'єктивністю експертної оцінки |
| Аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку | Передбачає розгляд запасу міцності проєкту, виявляється відносними показниками                                                                                      | Дає лише агреговану оцінку всіх проєктних ризиків                                                                                                             |
| Аналіз чутливості                                           | За допомогою внесення почергових одиночних змін до техніко-економічних параметри проєкту, виявляються ризики, що найбільшою мірою впливають на ефективність проєкту | Метод також дозволяє оцінити ступінь відхилення параметра, при якому проєкт стає збитковим.                                                                   |
| Метод сценаріїв                                             | За допомогою одночасного внесення змін до низки техніко-економічних параметрів, формуються альтернативні базовому сценарію реалізації проєкту                       | Застосування цього методу на відміну від аналізу чутливості усуває обмеження по кількості факторів.                                                           |
| Імітаційне моделювання                                      | Передбачає побудову фінансової моделі і багаторазовий розрахунок сценаріїв проєкту, що розраховуються з урахуванням кореляційних зв'язків між його параметрами      | Метод складний у використанні, необхідне застосування спеціального програмного забезпечення, а також проведення додаткових досліджень                         |

Джерело: сформовано за даними [2].

При аналізі ризику враховуються деякі припущення: незалежність втрат від ризику одна від одної, відсутність автоматичного зв'язку між втратами у різних напрямках діяльності за винятком критичних обставин та здатність учасника витримати максимально можливі збитки.

Оцінка ризиків може проводитись за допомогою фундаментальних показників, порівняльної оцінки макроекономічних, а також ринкових показників привабливості сектору. Використання економічних, правових, інвестиційних та інших нормативів у системі управління ризиками сприяє мінімізації цих ризиків, що полягає у встановленні обмежень для різних аспектів економічної діяльності [16].

В сучасних умовах важливе значення має аналіз ризиків який може бути як якісним, так і кількісним. Якісна оцінка ризиків передбачає ідентифікацію потенційних небезпек, визначення можливих видів ризиків інвестиційного проєкту, опис джерел і факторів, що впливають на даний вид ризику. Якісний підхід не дозволяє

визначити чисельну величину ризику інвестиційного проєкту, але є основою для проведення подальших досліджень за допомогою кількісних методів. Тобто, кількісна оцінка ризиків визначає ступінь конкретних небезпек. Для цього використовуються різноманітні методи, такі як статистичний аналіз, аналіз чутливості, методи імітаційного моделювання та коригування ставки дисконтування. Кожен з цих підходів має свої переваги і обмеження, що визначає їх використання в практичній діяльності. Основні методи якісного аналізу та кількісного аналізу представлені в таблиці 3.

Необхідно наголосити, що не існує універсального методу, який дозволяє провести повний аналіз і дати оцінку ризику інвестиційного проєкту. Кожен з методів володіє своїми перевагами і недоліками. Якісні методи дозволяють розглянути всі можливі ризикові ситуації та описати все різноманіття ризиків інвестиційного проєкту, але одержані результати часто є суб'єктивними. Для ефективного аналізу інвестиційних ризиків необхідно комбінування різноманітних методів.

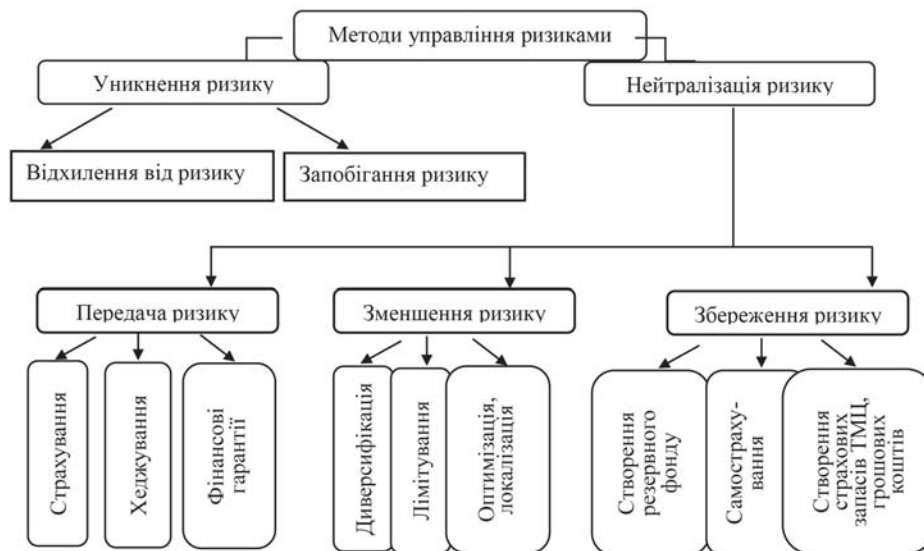


Рис. 2. Методи управління ризиками

Джерело: побудовано авторами на основі [14].

Важливо зазначити, що процес управління ризиками є динамічним та постійним. Підприємствам необхідно регулярно переглядати та оновлювати свої стратегії управління ризиками, щоб враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ефективне управління ризиками дозволяє суб'єктам господарювання систематично виявляти потенційні загрози, аналізувати їх вплив і приймати обґрунтовані рішення для запобігання негативним наслідкам, що сприяє забезпеченню стійкості та успішного функціонування в умовах невизначеності.

Методи управління ризиками дають змогу мінімізувати вплив несприятливих чинників на перебіг інвестиційного проєкту та знизити загальну ризикованість інвестиційної діяльності. Схема методів управління ризиками представлена на рис. 2.

Згідно рис. 2 управління ризиками є невід'ємною складовою успішної реалізації будь-якого інвестиційного проєкту. Від ефективного застосування методів управління ризиками залежить не тільки економічна доцільність проєкту, але й стабільність його фінансових результатів. Управління ризиками діляться на дві основні категорії: уникнення ризику та нейтралізація ризику. Кожна з цих категорій має свої підходи та інструменти, які дозволяють суб'єкту господарювання враховувати ризики та знижувати негативний вплив ризиків на ефективність й результативність інвестиційної діяльності.

Уникнення ризику включає в себе відхилення та запобігання, а саме:

— відхилення від ризику передбачає ухилення від здійснення дій, які можуть спричинити виникнення ризику. Це може бути відмова від реалізації певного інвестиційного проєкту, який є занадто ризикованим;

— запобігання ризику полягає у вжитті заходів для уникнення виникнення ризиків. Це може включати підвищення стандартів безпеки, посилення контролю якості, вдосконалення процедур та ін.

До нейтралізації ризику відносяться передача, зменшення та збереження ризику [8; 9].

Передача ризику включає в себе використання інструментів, що дозволяють передати ризики іншим сторонам, до яких відносяться:

— Хеджування, що передбачає використання фінансових інструментів (ф'ючерсів, опціонів, свопів) для зменшення ризику зміни цін на активи. Цей метод дозволяє точно прогнозувати майбутні витрати або доходи, захищаючи інвесторів від негативного впливу коливань ринку. Хеджування може бути використано не лише для захисту від ризиків, але й для отримання додаткового доходу. Проте, важливо наголосити, що хеджування є складним інструментом, який потребує знання фінансових ринків та вміння працювати з фінансовими інструментами задля життєдіяльності інвестиційних проєктів [3].

— Страхування, яке полягає у передачі ризику страховій компанії за певну плату (страхову премію). Цей метод дозволяє інвесторам отримати фінансовий захист від певних ризиків, таких як падіння ринку, втрата життя або майна. Страхування знижує рівень невизначеності інвестиційних проєктів та дозволяє зосередитися на інших аспектах інвестування. Проте, важливо пам'ятати, що страхування не покриває всі ризики (ризики, котрі підлягають страхуванню, регулюються законодавством, зокрема, Законом України "Про страхування" [6]), може мати обмеження та винятки, а також може бути досить затратним.

— Фінансові гарантії, які передбачають укладання угод з третіми сторонами (зазвичай фінансовими установами або страховими компаніями), що гарантують виконання зобов'язань у разі настання певних подій або несприятливих умов. Ці гарантії можуть охоплювати широкий спектр ризиків, включаючи кредитні ризики, виконання контрактних зобов'язань, або навіть ризики невиконання платіжних зобов'язань контрагентами. Фінансові гарантії надають інвесторам додаткову впевненість у стабільності фінансових потоків інвестиційних проєктів і захищають від можливих збитків, що можуть виникнути через неспроможність партнерів або інших сторонніх факторів.

До зменшення ризику відносяться диверсифікація, лімітування, оптимізація та локалізація [9].

Диверсифікація являє собою розподіл інвестицій між різними активами, проєктами, галузями та географічними регіонами з метою зниження загального ризику інвестиційного портфеля. Цей метод ґрунтується на принципі, що втрати від одних активів можуть бути компенсовані прибутком від інших. Диверсифікація інвестиційних портфелів дозволяє мінімізувати вплив негативних подій на загальні результати інвестування. Проте, необхідно зауважити, що диверсифікація не гарантує отримання прибутку, а лише знижує ризики.

Лімітування ризиків полягає у встановленні максимальних сум, які можуть бути інвестовані в певні активи, галузі або географічні регіони. Цей метод дозволяє контролювати рівень ризику інвестиційних проєктів та запобігати надмірним втратам внаслідок падіння цін на окремі активи. Лімітування ризиків допомагає забезпечити диверсифікацію портфеля та знизити загальний рівень його волатильності. Однак, важливо зазначити, що встановлення занадто жорстких лімітів може призвести до втрати потенційних доходів [2].

Локалізація як метод управління ризиками полягає у стратегічному розподілі бізнес-процесів, виробництва або логістики в різних географічних регіонах для зниження залежності від однієї локації та мінімізації можливих негативних наслідків локальних проблем. Цей підхід дозволяє підприємствам зменшити вплив ризиків, пов'язаних з природними катастрофами, політичними нестабільностями, або іншими регіональними загрозами, забезпечуючи безперервність бізнес-операцій. Наприклад, суб'єкт господарювання може інвестувати кошти для відкриття декількох виробничих підприємств у різних країнах, щоб у разі перебоїв на одному з них, інші могли продовжувати роботу і задовольняти потреби ринку.

Оптимізація ризиків передбачає впровадження комплексних заходів для зниження ймовірності та впливу негативних подій на діяльність підприємства через удосконалення внутрішніх процесів, технологій і управлінських практик. Цей підхід включає аналіз і вдосконалення всіх аспектів бізнес-операцій, від виробництва до логістики, з метою виявлення та усунення потенційних вразливостей і підвищення ефективності.

До збереження ризику відноситься створення резервного фонду, самострахування та створення страхових запасів товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів [1].

Створення резервного фонду передбачає накопичення фінансових ресурсів для покриття можливих збитків у разі виникнення непередбачених обставин. Цей фонд слугує фінансовою подушкою безпеки, що дозволяє компанії оперативно реагувати на кризові ситуації, такі як економічні спадання, природні катастрофи, раптові втрати доходів чи інші форс-мажорні обставини.

Самострахування передбачає створення внутрішніх механізмів для покриття можливих збитків без залучення зовнішніх страхових компаній. Це означає, що підприємство накопичує власні фінансові ресурси, які використовуються у випадку настання страхових випадків. Самострахування часто застосовується великими корпораці-

ями, що мають достатні фінансові можливості для формування спеціальних резервів або фондів, які покривають ризики, пов'язані з інвестиційними проєктами.

Створення страхових запасів товарно-матеріальних цінностей передбачає накопичення та зберігання додаткових запасів сировини, комплектуючих, готової продукції та інших матеріальних ресурсів для забезпечення безперебійної діяльності підприємства у разі виникнення непередбачених обставин.

Отже, ефективне управління ризиками є ключовим фактором успішної інвестиційної діяльності та розвитку підприємства. Використання різноманітних методів управління інвестиційними ризиками дозволяє мінімізувати можливі втрати та забезпечити стабільність бізнесу. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, тому вибір конкретного підходу залежить від специфіки діяльності компанії та характеру ризиків, з якими вона стикається під час інвестування.

Таким чином, інвесторам рекомендується перед прийняттям будь-яких інвестиційних рішень ретельно оцінювати всі ризики та вживати заходів для їх мінімізації, адже це допоможе їм зберегти свої капітали та досягти своїх інвестиційних цілей.

## ВИСНОВКИ

Отже, інвестиційні ризики є невід'ємною частиною прийняття будь-якого інвестиційного рішення. Розуміння інвестиційних ризиків та методів їх управління є важливим фактором успішного інвестування. Вплив ризиків на інвестиційне рішення може бути як позитивним (можливість отримання непередбаченого прибутку; стимулювання до більш ретельного аналізу та прийняття обґрунтованих рішень), так і негативним (втрата інвестованих коштів; зниження доходності інвестицій; психологічний тиск; збільшення витрат).

Зниження негативних наслідків ризику можна досягти кваліфікованим управлінням інвестиційним проєктом протягом його життєвого циклу. Кожне управлінське рішення має бути ретельно обґрунтоване і спрямоване на досягнення цілей інвестування в умовах невизначеності та ризику.

Непередбачуваність і високі ризики можуть призвести до зниження довіри інвесторів, що може обмежити доступ до капіталу та зменшити обсяги інвестицій. Інвестори, стурбовані можливими втратами, частіше віддають перевагу більш консервативним стратегіям і зменшують свої інвестиційні активи, що може вплинути на баланс сил на ринку та конкурентоспроможність інвестиційного середовища в глобальному масштабі.

Таким чином, ефективне управління інвестиційними ризиками є важливою складовою забезпечення стабільності бізнесу та привабливості інвестиційної діяльності для сприяння сталому економічному розвитку.

Основними питаннями подальших досліджень є визначення й оцінка ризиків реальних інвестиційних проєктів підприємств харчової промисловості та розробка ефективних заходів управління інвестиційними ризиками.

## Література:

1. Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ "Університет менеджменту освіти", 2016. 614 с.

2. Білак Р. Г., Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 599—607 URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/102.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf)
3. Гайдис Н. М. Інвестування. Львів: Львівський банківський інститут НБУ, 2002. 271 с.
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
5. Жовновач Р. І., Романчук С. А., Шевчук М. О. Управління ризиками інвестиційного маркетингу диверсифікованих підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 11. С. 2—6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.17.
6. Про Страхування: Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text>
7. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 15.04.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12>
8. Змієнко М.О. Система управління інвестиційними ризиками підприємств, Інноваційна економіка. 2011. № 1. С. 162—166.
9. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2023 № 1. С. 203-209 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>.
10. Іванов О. М. Інвестиції: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 320 с.
11. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / Іванов О.М. та ін. Київ: ДВНЗ "Університет менеджменту освіти", 2016. 546 с.
12. Канеман Д. Мислення швидко й повільно / переклад з англ. Київ: Наш формат, 2017. 480 с.
13. Мойсеєнко І. П. Інвестування: навч. посіб.. Київ: Видавництво "Знання", 2006. 490 с.
14. Реверчук С. К. та ін., Інвестологія: наука про інвестування: навч. посіб., за ред. докт. екон. наук, проф. Реверчука. С. К. Київ: Атіка, 2001. 264 с.
15. Співак О. В. Ризики та методи їх оцінки в інвестиційній діяльності. Київ: КНЕУ, 2018. 240 с.
16. Хобта В. М. Управління інвестиціями: навч. посіб. Донецьк: ДонНТУ, 2005. 394 с.
17. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
18. Шепиленко В. Ю. Інвестиційні ризики в діяльності підприємств. Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент. 2022. № 2 (92). С. 24—29. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.3>.
19. Copeland T. E., Markland J. F., Collis D. J. Financial Management: Principles and Applications. Prentice Hall, 1995.
20. Markowitz H. M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. New York: John Wiley & Sons, 1959.
21. Taylor S. W. Measuring Risk. 2008.
2. Bilak, R.H. and Proskura, V.F. (2017), "Methodological approaches to risk management", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 599—607, available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/102.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf) (Accessed 25 June 2024).
3. Hajdys, N.M. (2002), *Investuvannia [Investing]*, L'vivs'kyj bankivs'kyj instytut NBU, L'viv, Ukraine.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Commercial Code of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Accessed 25 July 2024).
5. Zhovnovach, R. Romanchuk, S. and Shevchuk, M. (2019), "Investment marketing of diversified enterprises' risk management", *Efektivna ekonomika*, vol. 11 DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.17.
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "About Insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-vr#Text> (Accessed 25 June 2024).
7. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On Investment Activity", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (Accessed 25 July 2024).
8. Zmiienko, M.O. (2011), "Investment risk management system of enterprises", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 1, pp. 162—166.
9. Zakharova, N.Yu. (2023), "Risk Management in the Enterprise: The Essence, Approaches, and Methods", *BIZNES INFORM*, vol. 1, pp. 203—209. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>.
10. Ivanov, O.M. (2020), *Investytsii [Investment]*, Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
11. Ivanov, O.M. (2016), *Investytsijnyj menedzhment [Investment management]*, DVNZ "Universytet menedzhmentu osvity", Kyiv, Ukraine.
12. Kaneman, D. (2017), *Myslennia shvydke j povil'ne [Thinking is fast and slow]*, Nash format, Kyiv, Ukraine.
13. Mojseienko, I.P. (2008), *Investuvannia [Investing]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.
14. Reverchuk, S.K. (2001), *Investolohiia: nauka pro investuvannia [Investology: the science of investing]*, Atika, Kyiv, Ukraine.
15. Spivak, O.V. (2018), *Ryzyky ta metody ikh otsinky v investytsijnij [Risks and methods of their assessment in investment activity]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
16. Khobta, V.M. (2006), *Upravlinnia investytsii-amy [Investment Management]*, DonNTU, Donets'k, Ukraine.
17. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Accessed 25 July 2024).
18. Shepylenko, V.Yu. (2022), "Investment risks in business activities", *Visnyk SNAU. Ekonomika i menedzhment*, vol. 2 (92), pp. 24—29. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.3>.
19. Copeland, T.E. Markland, J.F. and Collis, D.J. (1995), *Financial Management: Principles and Applications*, Prentice Hall, Hoboken, USA.
20. Markowitz, H.M. (1959), *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*, John Wiley & Sons, New York, USA.
21. Taylor, S.W. (2008), *Measuring Risk*.

## References:

1. Aley'nikova, O.V. and Prytula, N.M. (2016), *Innovatsiy'nyy' ta investytsiy'nyy' menedzhment [Innovative and investment management]*, DVNZ "Universytet menedzhmentu osvity", Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2024 р.

УДК 658.1:355.02:330.34

*Н. В. Баган,**доктор філософії з економіки, старший викладач кафедри менеджменту**ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3846-7207>**Г. А. Мошонько,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет**України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2126-6871>**Л. П. Шендерівська,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет**України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3104-9803>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.117

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

N. Bahan,

PhD in Economics, Senior Lecturer of I. Markina Department of Management,

Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

H. Mokhonko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Enterprises,

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine, Kyiv

L. Shenderivska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Enterprises,

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine, Kyiv

### FORMATION OF EFFECTIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE MINDS OF CHANGE MANAGEMENT AND ADAPTATION MECHANISM OF THE TOURISM INDUSTRY

**В статті розглянуто формування ефективного потенціалу підприємств в умовах управління змінами та механізму адаптації індустрії туризму. Туристична індустрія постійно змінюється під впливом економічних, соціальних та екологічних факторів. Зміни в попиті, розвиток нових технологій, економічні кризи та глобальні події, такі як пандемії, впливають на функціонування підприємств. Умови жорсткої конкуренції вимагають від підприємств туристичної індустрії постійного вдосконалення своїх послуг та процесів. Формування ефективного потенціалу допомагає залишатися конкурентоспроможними. Сучасні технології і інноваційні рішення стають ключовими факторами успіху. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до нових технологічних тенденцій, мають більше шансів на успіх. Розширення ринків і глобалізація впливають на туристичну індустрію, створюючи нові можливості та виклики. Підприємства мають бути готовими до роботи в глобальному контексті. Важливість сталого розвитку і екологічної відповідальності зростає. Підприємства повинні враховувати ці аспекти у своїй діяльності, щоб відповідати вимогам суспільства та регуляторів. Формування ефективного потенціалу підприємств в умовах управління змінами дозволяє швидко і гнучко реагувати на нові виклики та можливості, забезпечуючи стійкість та розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі. Формування ефективного потенціалу підприємств в умовах управління змінами та механізму адаптації**

індустрії туризму має значні перспективи. По-перше, це дозволяє підприємствам швидко реагувати на зовнішні виклики та змінювати стратегії у відповідь на нові ринкові умови. Це є критично важливим для забезпечення їхнього довготривалого успіху. По-друге, розвиток внутрішніх можливостей і ресурсів підприємств створює базу для інновацій та впровадження новітніх технологій. Це дозволяє не лише оптимізувати операційні процеси, але й підвищувати якість послуг, що пропонуються клієнтам. Також, створення ефективного потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Це дозволяє їм краще позиціонуватися на ринку, залучати нових клієнтів та утримувати існуючих, що є запорукою стабільного розвитку бізнесу. Перспективи також включають поліпшення фінансових результатів через оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню прибутковості та стійкості бізнесу. Зрештою, підприємства, які активно адаптуються до змін, мають можливість займати лідерські позиції в індустрії та впливати на її розвиток, встановлюючи нові стандарти та тренди. Це відкриває перед ними широкі можливості для зростання та розвитку.

*The article examines the formation of the effective potential of enterprises in the minds of change management and the mechanism of adaptation of the tourism industry. The tourism industry is constantly changing due to the influx of economic, social and environmental factors. Changes in drinking habits, developments of new technologies, economic crises and global trends such as pandemics impact the functioning of enterprises. The minds of fierce competition require tourism industry enterprises to continuously improve their services and processes. Formation of effective potential helps to lose competitive opportunities. Current technologies and innovative solutions are key factors for success. Businesses that quickly adapt to new technological trends have a greater chance of success. Expanding markets and globalization are impacting the travel industry, creating new opportunities and exposure. Businesses need to be ready to work in a global context. The importance of steel development and environmental awareness is growing. Businesses must take into account these aspects of their activities to ensure the benefits of cooperation and regulators. Forming the effective potential of enterprises in the minds of change management allows you to quickly and efficiently respond to new trends and flexibility, secure stability and business developments in the long term. Forming the effective potential of enterprises in the minds of change management and the mechanism of adaptation of the tourism industry holds significant prospects. First, it allows businesses to quickly respond to outside influences and change strategies to suit new market minds. This is critically important to ensure your continued success. In other words, the development of internal capabilities and resources of enterprises creates the basis for innovation and the development of new technologies. This allows not only to optimize operational processes, but also to increase the range of services that customers can benefit from. Also, the creation of effective potential leads to increased competitiveness of enterprises. This allows them to better position themselves in the market, gain new clients and retain existing ones, which ensures stable business development. Prospects also include improved financial results through the optimization of expenses and increased efficiency of resources. This, in turn, means greater profitability and stability of business. It is clear that businesses that actively adapt to changes may have the opportunity to occupy leadership positions in the industry and incorporate developments that set new standards and trends. This opens up wide opportunities for them to grow and develop.*

*Ключові слова:* ефективність, потенціал підприємства, управління змінами, механізм, адаптація, індустрія туризму.

*Key words:* efficiency, business potential, change management, mechanism, adaptation, tourism industry.

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

Туристична індустрія постійно змінюється під впливом економічних, соціальних та екологічних факторів. Зміни в попиті, розвиток нових технологій, економічні кризи та гло-

бальні події, такі як пандемії, впливають на функціонування підприємств. Умови жорсткої конкуренції вимагають від підприємств туристичної індустрії постійного вдосконалення своїх послуг та процесів. Формування ефективного потенціалу допомагає залишатися конкурентоспроможними. Сучасні технології і інноваційні рішення стають ключовими факторами успіху. Підприємства, які здатні швидко

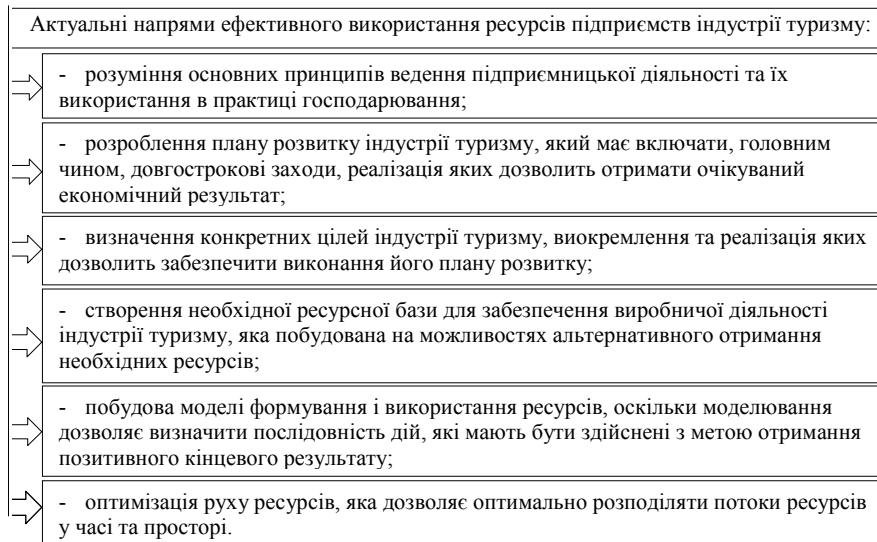


**Рис. 1. Актуальні напрями ефективного використання ресурсів індустрії туризму**

Джерело: [23].

адаптуватися до нових технологічних тенденцій, мають більше шансів на успіх. Розширення ринків і глобалізація впливають на туристичну індустрію, створюючи нові можливості та виклики. Підприємства мають бути готовими до роботи в глобальному контексті. Важливість сталого розвитку і екологічної відповідальності зростає. Підприємства повинні враховувати ці аспекти у своїй діяльності, щоб відповідати вимогам суспільства та регуляторів. Формування ефективного потенціалу підприємств в умовах управління змінами дозволяє швидко і гнучко реагувати на нові виклики та можливості, забезпечуючи стійкість та розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

## 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

Формування умов щодо розвитку індустрії туризму залежить від природно-кліматичних умов окремих територій, географічного положення, природно-кліматичних факторів, галузевих і структурних особливостей, інтенсивності використання ресурсів за видами.

Особливості формування і використання природно-ресурсного потенціалу мають системний зв'язок із виробничими процесами, а саме з поєднанням матеріальних, природних елементів, які формують відповідні результати діяльності й екологічні переваги.

Ще однією з проблем ефективного використання трудових ресурсів у індустрії туризму є низька кваліфікація робітників, оскільки роботу виконують люди віком 45—75 років, а це означає, що вони, як правило, не враховують різноманітні інноваційні новинки та технології, які мають змогу опанувати молоді люди у закладах вищої освіти [23, с. 15]. Для покращення ведення виробничо-господарської діяльності в індустрії туризму необхідний висококваліфікований персонал, який знає і вміє користуватися ІТ-технологіями, зможе ефектив-

но впровадити у виробництво різноманітні інноваційні нововведення та технології [23, с. 15].

Розвиток індустрії туризму неможливий без достатнього обсягу фінансових ресурсів, а оскільки аграрні підприємства мають сезонну специфіку діяльності, то найбільш прийнятним власним джерелом фінансових ресурсів є прибуток, отриманий від господарської діяльності, а залученим — короткострокові й середньострокові кредити [23, с. 16], що обумовлює необхідність системного дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити формування ефективного потенціалу підприємств в умовах управління змінами та механізму адаптації індустрії туризму.

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

Системний та комплексний підхід до вирішення проблем фінансування індустрії туризму має забезпечити синергійний ефект їх розвитку. Це дасть можливість сприяти вирішенню таких проблем як забезпечення зростання обсягу інвестицій, поліпшення якості продукції та її екологічної безпеки, підвищення конкурентоспроможності галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищення рівня життя населення тощо.

У процесі підготовки та реалізації управлінських рішень індустрії туризму особливого значення набуває необхідність інформаційної підтримки, що визначається як процес інформаційного забезпечення [23, с. 18]. Інформатизація індустрії туризму України є процесом впровадження новітніх засобів ІТ-технологій в усіх сферах виробничої, організаційно-економічної, наукової, соціальної діяльності підприємств індустрії туризму з метою отримання прибутку при максимально ефективному використанні всіх наявних ресурсів підприємств [23, с. 18]. Розглянемо актуальні напрями ефективного використання ресурсів (рис. 1).



Отже, для ефективного використання ресурсів індустрії туризму керуючий апарат підприємства має взяти за основу дотримання напрямів спрямованих на розуміння ведення підприємницької діяльності, перспективне планування та оптимізацію руху ресурсів.

Нині, для забезпечення прибутковості діяльності індустрії туризму, його стабільного фінансового стану необхідно ефективно та раціонально використовувати всі ресурси підприємства, та вміти швидко приймати управлінські рішення щодо визначення обсягів виробництва та обрання цільових ринків реалізації продукції [83, с. 19]. За сучасних умов глобалізації та економічних перетворень механізм управління ресурсним потенціалом індустрії туризму не повністю відповідає завданням підвищення ефективності їхньої роботи та отримання високих остаточних результатів подальшого розвитку, що пов'язано з обмеженістю самих ресурсів та зумовлює необхідність постійного пошуку шляхів більш повного їх використання [83, с. 19].

Коли йдеться про ефективне використання фінансових, трудових чи матеріальних ресурсів, важливим елементом стає використання технології Industry 4.0 та LEAN-технології котрі є ефективним інструментом для досягнення цілей бережливого виробництва. Успішно адаптуючись до цифрової та орієнтованої на клієнта трансформації, концепція бережливого виробництва сповідує філософію створення більшої вигоди при мінімізації втрат. Ці втрати є операціями, які не додають вартості у виробничому процесі для забезпечення ефективності, гнучкості та прибутковості проектів [161]. В умовах широкої автоматизації та цифровізації всіх галузей економіки стають доступними механізми поєднання технологій автоматизації та бережливого виробництва.

Для проведення дослідження ефективності обраних технологій використовують статистичні показники та методи аналізу: попарну кореляцію, регресійний аналіз, методи порівняння, синтезу та узагальнення. За результатами аналізу, найбільш практично значущими факторами, що впливають на ефективність реалізації проекту, є технічні навички та орієнтація на задоволення потреб споживачів. Проте, існує проблема нераціонального використання коштів, виділених на проектне фінансування. Виходячи зі стрімкої індустріалізації та цифровізації розвинених країн, очевидно, що технічні навички керівників та менеджерів проектів є основним напрямком удосконалення діяльності.

Прийнявши принципи концепції LEAN, можна сформулювати основні види втрат в управлінні проектами, до яких належать [161]:

- перевиробництво;
- одночасна реалізація кількох галузевих проектів, які очікують практичної реалізації;
- занадто велика тривалість певних процесів і операцій, перевитрата матеріальних і людських ресурсів;
- високі фінансові витрати на реалізацію проекту та нераціональність їх розподілу;
- тривалий час очікування через бюрократичні процедури, а також через зміну етапів проекту та дозвіл на обробку документів;
- неточність і тривалість обробки інформації через відсутність необхідних навичок працівників у сфері інформаційних технологій;

— накопичення незавершених проєктів через відсутність матеріальних умов та фінансових ресурсів для їх подальшої реалізації;

— непотрібні операції в проєкті, тобто проєкти проходять непотрібні етапи через недостатню кваліфікацію співробітників, перерви на навчання, підвищення кваліфікації.

Відповідно до філософії LEAN виробництва існує сім традиційних типів втрат або способів додавання вартості, які є загальними для виробничих систем. Сюди входять перевиробництво, транспортування, переміщення, очікування, накопичення запасів і переробка, дефіцит продукції або деталей. Існуючі інструменти та методи LEAN часто використовуються для мінімізації втрат, але більш перспективною сферою застосування є їх поєднання з передовими технологіями Industry 4.0, які також можна використовувати для усунення втрат у передових виробничих системах.

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

Формування ефективного потенціалу підприємств в умовах управління змінами та механізму адаптації індустрії туризму має значні перспективи. По-перше, це дозволяє підприємствам швидко реагувати на зовнішні виклики та змінювати стратегії у відповідь на нові ринкові умови. Це є критично важливим для забезпечення їхнього довготривалого успіху. По-друге, розвиток внутрішніх можливостей і ресурсів підприємств створює базу для інновацій та впровадження новітніх технологій. Це дозволяє не лише оптимізувати операційні процеси, але й підвищувати якість послуг, що пропонуються клієнтам. Також, створення ефективного потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Це дозволяє їм краще позиціонуватися на ринку, залучати нових клієнтів та утримувати існуючих, що є запорукою стабільного розвитку бізнесу. Перспективи також включають поліпшення фінансових результатів через оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню прибутковості та стійкості бізнесу. Зрештою, підприємства, які активно адаптуються до змін, мають можливість займати лідерські позиції в індустрії та впливати на її розвиток, встановлюючи нові стандарти та тренди. Це відкриває перед ними широкі можливості для зростання та розвитку.

#### Література:

1. Баган Н. В. Формування та ефективність використання ресурсів аграрних підприємств. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 "Економіка". Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2021. 275 с.
2. Барна М. Ю., Білецька І. М. Обґрунтування теоретико-змістовних характеристик організаційно-економічного інструментарію управління інноваційним розвитком підприємств туризму. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 31—35.
3. Барна М. Ю., Білецька І. М. Реалізація державної політики імплементації управлінсько-інфраструктурного механізму цифровізації та інноваційного розвитку



туризму в Україні. Бізнес навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 146—151.

4. Барна М. Ю., Білецька І. М., Попадинець Н. М. Розвиток туристичного сектора в умовах глобалізації та цифровізації економіки України. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2020. Вип. 1 (83). С. 33—44.

5. Куksa І. М., Орлова-Курилова О. В., Кирилюк Є. М., Воронько-Невіднича Т. В. Державне регулювання та саморозвиток ефективної інноваційної системи управління реструктуризацією виробництва в умовах знаннєвої економіки, екологізації та синергетичної взаємодії підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 20. С. 5—9.

6. Bazeliuk V., Kubitskyi S., Rudyk Y., Ryabova Z., Novak O. The system of formation and diagnosis of levels of innovation and entrepreneurship competence of the future managers of education in the conditions of the knowledge economy. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2021. Vol. 4 (39). pp. 550—558.

7. Bosniuk V., Ostopolets I., Svitlychna N., Miroshnichenko O., Tsipan T., Kubitskyi S. Social content of psychological specialists' professional activity. Postmodern openings. 2021. Vol. 12 (1). pp. 1—20.

8. Ishchejkin T., Skrypyuk V., Kostovyat H., Krakhmalova T., Dashko O. Smart financial and personnel design of accounting of innovative agribusiness in the conditions of managing changes in the digital economy. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2023. Vol. 42. pp. 378—387.

9. Oseredchuk O., Drachuk I., Teslenko V., Ushnevych S., Dushechkina N., Kubitskyi S., Chychuk A. New approaches to quality monitoring of higher education in the process of distance learning. IJCSNS International journal of computer science and network security. 2022. Vol. 22 (7). pp. 35—42.

10. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. Vol. 40. pp. 351—356.

#### References:

1. Bagan, N.V. (2021), "Formation and efficiency of resource utilization of agrarian enterprises", Abstract of Doctor of Philosophy, Economy, Poltava, Ukraine.

2. Barna, M. Yu. and Biletska, I. M. (2018), "Justification of the theoretical and substantive characteristics of the organizational and economic tools for managing the innovative development of tourism enterprises", Entrepreneurship and trade, vol. 23, pp. 31—35.

3. Barna, M. Yu. and Biletska, I. M. (2020), "Realization of the state policy of implementation of the management-infrastructure mechanism of digitization and innovative development of tourism in Ukraine", Business navigator, vol. 2 (58), pp. 146—151.

4. Barna, M. Yu., Biletska, I. M. and Popadynets, N. M. (2020), "Development of the tourism sector in the conditions of globalization and digitalization of the economy of Ukraine", Bulletin of the Sumy National Agrarian University, vol. 1 (83), pp. 33—44.

5. Kuksa, I.M., Orlova-Kurilova, O.V., Kirilyuk, E.M. and Voronko-Nevidnycha, T.V. (2021), "State regulation and self-development of an effective innovative management system for the restructuring of production in the conditions of the knowledge economy, environmentalization and synergistic interaction of entrepreneurs", Investment: practice and experience, vol. 20, pp. 5—9.

6. Bazeliuk, V., Kubitskyi, S., Rudyk, Y., Ryabova, Z. and Novak, O. (2021), "The system of formation and diagnosis of levels of innovation and entrepreneurship competence of the future managers of education in the conditions of the knowledge economy", Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 4(39), pp. 550—558.

7. Bosniuk, V., Ostopolets, I., Svitlychna, N., Miroshnichenko, O., Tsipan, T. and Kubitskyi, S. (2021), "Social content of psychological specialists' professional activity", Postmodern openings, vol. 12 (1), pp. 1—20.

8. Ishchejkin, T., Skrypyuk, V., Kostovyat, H., Krakhmalova, T. and Dashko, O. (2023), "Smart financial and personnel design of accounting of innovative agribusiness in the conditions of managing changes in the digital economy", Journal of Hygienic Engineering and Design, vol. 42, pp. 378—387.

9. Oseredchuk, O., Drachuk, I., Teslenko, V., Ushnevych, S., Dushechkina, N., Kubitskyi, S. and Chychuk, A. (2022), "New approaches to quality monitoring of higher education in the process of distance learning", IJCSNS International journal of computer science and network security, vol. 22 (7), pp. 35—42.

10. Ovcharenko, I., Khodakivska, O., Sukhomlyn, L., Shevchenko, O., Lemeshenko, I., Martynov, A., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Michkivskyy, S. and Bilyavska, L. (2022), "Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization", Journal of Hygienic Engineering and Design, vol. 40, pp. 351—356.

*Стаття надійшла до редакції 02.08.2024 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

В. Е. Грамотнєв,  
к. е. н., докторант,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2511-4649>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.122

## У ПОШУКАХ ВИЗНАЧЕННЯ — СОЦІАЛЬНИЙ ЕФЕКТ ПІІ АБО ЇХ СУСПІЛЬНИЙ ВПЛИВ?

V. Hramotniev,  
PhD in Economics, Doctoral candidate, Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

IN SEARCH OF A DEFINITION — THE SOCIAL EFFECT OF FDI OR ITS SOCIAL IMPACT?

*У статті проаналізовано передумови формування, схожість та відмінності в контексті іноземного інвестування змісту термінів "social impact" в іноземній науковій літературі та "соціальний ефект" у вітчизняних україномовних джерелах. У ході дослідження виявлено суттєві відмінності у семантичному наповненні зазначених термінів. Зокрема, "social impact" в західній літературі часто включає більш широке коло аспектів, охоплюючи економічні, соціальні та екологічні наслідки, тоді як "соціальний ефект" у вітчизняних джерелах часто зосереджується переважно на захисті соціально-вразливих верств населення. На підставі цього у публікації дано авторське визначення поняття "суспільний вплив прямих іноземних інвестицій". Зроблений висновок про доцільність впровадження в українській науково-дослідній практиці даного визначення, оскільки воно ширше охоплює різноманіття економічних, соціальних та екологічних ефектів, що враховуються сучасною економічною наукою під час аналізу наслідків впливу ПІІ на людське суспільство.*

*It is a widely recognized and well-known fact that foreign investments are an effective catalyst for the development and technological modernization of national economies. This source of financing plays a key role in the policy documents dedicated to the post-war recovery of Ukraine. At the same time, the development and recovery of the economy is not an end in itself for either governments or their citizens. The ultimate goal is the restoration and further enhancement of citizens' well-being, their income levels, social security, and the realization of their civil and other rights. The result of achieving these goals through foreign investment is defined as "social impact" in foreign scientific literature and as "social effect" in domestic sources. This paper investigates the conditions under which both terms emerged, as well as the similarities and differences in their semantic content.*

*The research identifies significant differences in the semantic content of these terms. In particular, "social impact" in Western literature often includes a broader range of aspects, encompassing economic, social, and environmental consequences. Conversely, "social effect" in domestic sources often focuses primarily on protecting socially vulnerable groups of population. Based on these findings, the paper offers an author's definition of the term "social impact of FDI". This definition is proposed to be implemented in Ukrainian scientific practice as it comprehensively covers the diversity of economic, social, and environmental effects considered by modern economic science when analyzing the impact of foreign direct investment (FDI) on human society. The proposed definition aims to provide a more holistic understanding of FDI's effects, integrating various dimensions that are crucial for assessing the overall impact of these investments. By adopting this broader perspective, Ukrainian researchers and policymakers can better evaluate the full spectrum of FDI's influence, ensuring that economic growth translates into tangible improvements in citizens' quality*

**of life. The implementation of this definition in academic and practical contexts will align Ukrainian research with global standards, fostering a more nuanced and comprehensive analysis of FDI's role in societal development.**

*Ключові слова: прямі іноземні інвестиції, соціальний ефект інвестицій, суспільний вплив інвестицій, постконфліктне відновлення, корпоративна соціальна відповідальність, цілі сталого розвитку.*

*Key words: foreign direct investments, social effect of investments, social impact of investments, post-conflict reconstruction, corporate social responsibility, sustainable development goals.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Поняття соціального ефекту іноземних інвестицій було і залишається предметом глибоких теоретичних розробок та емпіричних досліджень. Пильний інтерес вчених до зазначеного явища є, з одного боку, наслідком загального визнання ключової ролі закордонного капіталу як фактору економічного розвитку та технологічної модернізації національних економік. З іншого боку, інтерес дослідників викликає внутрішня суперечливість самого явища.

Підприємець, окремим випадком якого є інвестор, своєю першочерговою метою має отримання прибутку. "The consideration of his own private profit is the sole motive which determines the owner of any capital to employ it..." — цитата з праці А. Сміта "Дослідження про природу і причини багатства народів", яка на сьогодні дещо втратила категоричність, однак не повністю — актуальність [1, с. 292]. Такий інвестор якщо і має на увазі соціальний ефект, то як другорядний, побічний результат своєї основної діяльності. У цьому контексті соціальний ефект сприймається як щось, що виникає як наслідок діяльності, спрямованої на отримання прибутку, а не як основна мета. У той же час, одержувачами переваг від соціального ефекту, якщо не йдеться про соціальні інвестиції, є не інвестор, а інші громадяни або, щонайменше, їхні широкі кола. При цьому громадяни, як правило, не бачать причинно-наслідкового зв'язку між діями інвесторів та їхнім соціальним ефектом. Це пов'язано з тим, що інвестиційні процеси часто лишаються поза увагою широкого загалу, а їх результати сприймаються як наслідок державних програм і політики.

Таким чином, інвестор керується прагненням до прибутку, але слабо зацікавлений у соціальному ефекті, оскільки не бачить у ньому прямої економічної винагороди. Він є корисним та важливим для громадян, але власне інвестиції для них нецікаві. Ця суперечність поглиблюється у разі іноземного інвестування, оскільки інвестор як нерезидент країни, в економіку якої він здійснює вкладення, ще більш байдужий щодо соціальних потреб громадян такої країни, аніж щодо мешканців країни, в якій він проживає. Через це іноземні інвестори можуть набагато менше враховувати соціальні аспекти своїх вкладень, орієнтуючись виключно на фінансову віддачу. Це може призвести до ситуації, коли економічні вигоди від інвестицій виявляються незбалансованими із соціальними потребами та очікуваннями місцевого населення, що додатково підкреслює суперечливість даного феномену й потребує його більш глибокого аналізу.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Враховуючи вищевикладене, в якості цілей статті було обрано проведення порівняльного аналізу передумов формування термінів "social effect" за кордоном та "соціальний ефект" в Україні в контексті прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Також метою статті є дослідження схожості та відмінностей у семантичному наповненні зазначених термінів і формулювання узгодженого, комплексного та актуального визначення цього економічного явища.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукове розуміння наслідків, які спричиняють ПІІ з точки зору суспільства, зазнало довгий еволюційний шлях та охопило, на сьогодні, широкий спектр економічних, соціальних та екологічних аспектів. Тому для позначення цього явища зараз за кордоном використовується цілий набір термінів. "Термінологія варіюється — "вплив", "віддача", "вигода", "цінність", але питання залишається незмінним — якого роду зміна і наскільки вона суттєва" [2].

Особливого поширення у зарубіжній науковій спільноті набув термін "суспільний вплив" (social impact), який, певним чином, близький до українського поняття "соціальний ефект". Адже згідно з Кембриджським словником англійської мови, одним із значень слова "impact" є "a powerful effect that something, especially something new, has on a situation or person" [3]. З іншого боку, семантичне поле іноземного поняття, яке задається прикметником "social", помітно ширше за звучання, яке визначення "соціальний" набуло в Україні.

Деякі автори стверджують, що термін "суспільний вплив" вперше був використаний на семінарі в Єльському університеті у 1969 році, де обговорювали питання корпоративної соціальної відповідальності інституційних інвесторів [4]. Зокрема, йшлося про соціальні та екологічні аспекти інвестицій, які виходять за межі фінансових показників. Інші дослідники акцентують увагу на тому імпульсі, якого надало розвитку поняття "суспільний вплив" прийняття у США у 1970 році закону про екологічну політику [5, с. 34]. Одним з наслідків реалізації цього акту стало зародження практики оцінки соціального впливу (Social Impact Assessment — SIA), що вимагала систематичного аналізу можливих негативних соціально-економічних та екологічних наслідків управлінських рішень або бізнес-проектів.

З того часу, завдяки поширенню у світі ідей неолібералізму та політичним змінам у багатьох країнах, вимоги обов'язкової оцінки впливу на суспільство та місцеві

спільноти проектів, у тому числі інвестиційних, стали частиною міжнародних стандартів та однією з обов'язкових умов надання фінансування [6, с. 2]. Паралельно з цим відбувалося розширення змісту поняття "суспільний вплив". Якщо спочатку воно більшою мірою стосувалося впливу екологічних змін на місцеві спільноти, то до 90-х років воно набуло значення "наслідків для людських спільнот, викликаних будь-якими діями державних чи приватних організацій, які змінюють спосіб, в який люди існують, працюють, відпочивають, взаємодіють один з одним, організовують задоволення своїх потреб і справляються з життєвими викликами як члени суспільства. Цей термін також охоплює вплив на культуру, що включає зміни в нормах, цінностях та переконаннях, які спрямовують та виправдовують сприйняття людьми самих себе та свого суспільства" [7, с. 11]. У 2003 році концептуальне значення поняття "суспільний вплив" було уточнено як зміну однієї або кількох зі змінних системи, що складається зі способу життя людей, їх культури, спільнот, політичних систем, оточення, здоров'я та благополуччя, особистих та майнових прав, страхів та прагнень [8, с. 8].

Подальше наповнення семантичного поля поняття "суспільний вплив" пов'язане з посиленням пріоритету прав людини у найширшому розумінні цього слова. Важливим кроком у цьому напрямку стало прийняття ООН у 2011 році документа під назвою Керівні принципи бізнесу та прав людини (Guiding Principles on Business and Human Rights) [9]. Вказаний акт, з одного боку, зобов'язав держави захищати права людини від порушень, вчинених третіми особами, включаючи бізнес. З іншого боку, він вимагає від бізнесу поважати права людини шляхом запобігання їхнім порушенням, а також реагування на них. На думку зарубіжних дослідників, на даний момент, якщо не всі, то більшість форм "суспільного впливу" можуть бути виражені як реалізація людських прав [10, с. 781].

Окремо пропонується розглянути зміст поняття суспільного впливу інвестицій у вітчизняних джерелах, де воно отримало назву "соціального ефекту". Цей термін згадується у низці нормативних актів, які систематизовано в Таблиці 1.

Певні напрацювання у напрямі дослідження явища соціального ефекту інвестицій має вітчизняна наукова спільнота. Полеміка українських дослідників з приводу соціального ефекту інвестицій розгорнулася й продовжується здебільшого з декількох питань. По-перше, це розбіжність у поглядах на природу зв'язку соціального ефекту та інвестиційних рішень.

Деякі дослідники вважають згаданий ефект безпосереднім результатом діяльності інвестора. Згідно з О. Вінник, прибуток або соціальний ефект є запланованими результатами інвестиційної діяльності [15, с. 7]. О. Кібенко стверджує, що позитивний соціальний ефект можна вважати як суспільно-корисну, а значить — свідому діяльність інвестора [16, с. 35—36]. С. Маркова переконана, що показники соціального ефекту свідчать про те, наскільки досягнуті соціальні цілі, заради яких інвестиційний проект розроблявся та здійснювався [17, с. 34]. Також вона додає, що мета інвестиційної діяльності полягає у комплексному поєднанні прибутку та соціального ефекту і, виходячи з цього, пропонує замінити поняття "соціальний ефект" на "корисний ефект". В. Шаповал розглядає досягнення соціального ефекту як результат окремого виду діяльності інвесторів —

інвестицій в соціальну сферу або соціального інвестування [18, с. 78].

Інша група дослідників ставляться до соціального ефекту як до опосередкованого наслідку реалізації інвестицій. О. Сімсон обстоює думку про те, що у звичайних умовах досягнення соціального ефекту не може бути метою здійснення інвестиційної діяльності, оскільки це суперечить економічному змісту інвестування, яким є збільшення капіталу. Тому соціальний ефект, на думку авторки, не є безпосереднім результатом інвестицій, а, здебільшого, наслідком розширення доходів державного бюджету та, відповідно, фінансування соціальних програм [19, с. 113—114]. Аналогічної думки дотримується Ю. Шемшученко, на переконання якого інвестиції не є ані безкоштовною допомогою, ані позицією, а цінностями, що вкладаються задля отримання прибутку [20, с. 4].

К. Андреева пропонує поєднати обидва вищевикладених підходи та визнати, що соціальний ефект може бути одночасно й прямим, тобто безпосередньо пов'язаним із об'єктом інвестицій, та непрямим — "внаслідок додаткових надходжень, додаткових інвестицій, розвитку виробництва, ініційованих реалізацією проекту" [21, с. 52—53].

Окремі вітчизняні дослідники не погоджуються з жодною з наведених позицій. Зокрема, О. Суц вважає, що соціальний ефект не може бути ані головною, ані додатковою метою інвестиційної діяльності [22, с. 3]. На думку згаданого дослідника, цей ефект є ознакою, що характеризує результат реалізації інвестиційної діяльності порівняно з отриманням прибутку.

По-друге, немає у вітчизняній науковій спільноті такої згоди щодо сутності соціального ефекту, а головна увага у дослідженнях приділяється формам прояву згаданого ефекту. За переконанням Г. Виноградової, соціальний ефект полягає у створенні (збереженні) нових робочих місць, збільшенні виробничої ефективності (або ж у сфері послуг), спорудженні необхідної інфраструктури, зростанні бюджетних надходжень тощо [23, с. 69]. На думку К. Андреевої до позитивних соціальних ефектів інвестування слід зарахувати створення або реконструкцію робочих місць, підвищення рівня життя населення, збільшення податкових надходжень, надання послуг у рамках проекту, поліпшення екологічної ситуації, підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня робочої сили [21, с. 53]. Найбільш концептуальне визначення соціального ефекту інвестицій можна зустріти у С. Маркової, яка пропонує трактувати його як: "результат реалізації взаємодії об'єктів та суб'єктів інвестиційної діяльності та задоволення соціальних потреб останніх" [17, с. 35]. Втім й це визначення містить певні недоліки. Зокрема, йдеться про обмеження кола отримувачів соціального ефекту суб'єктами інвестиційної діяльності, адже, як ми вже встановили раніше, згадане коло завдяки ефектам "переливу" є набагато ширшим — аж до масштабів всього суспільства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підсумовуючи різні аспекти соціального ефекту, згадані в Табл. 1, можна зробити висновок, що вітчизняним законодавцем він розглядається як один із можливих результатів інвестиційної діяльності широкого кола суб'єктів, що включає іноземних інвесторів. Наявність такого ефекту — обов'язкова умова надання державної підтримки у реалізації інвестиційного проек-

Таблиця 1. Згадування соціального ефекту інвестицій у нормативно-правових актах України

| Нормативний акт                                                                                                                                                                  | Формулювання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Елементи змісту соціального ефекту                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЗУ «Про інвестиційну діяльність» [53] Стаття 1                                                                                                                                   | «Інвестиціями є всі види ... цінностей, що вкладаються в об'єкти ... діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається <u>соціальний та екологічний ефект</u> .»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Один з результатів інвестиції                                                                                                                                                                         |
| Стаття 2                                                                                                                                                                         | «Інвестиційний проект, для реалізації якого може надаватися державна підтримка, повинен містити: ... прогноз економічного та <u>соціального ефекту</u> від реалізації проекту;»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Одна з умов надання державної підтримки                                                                                                                                                               |
| Стаття 11                                                                                                                                                                        | «Державне регулювання інвестиційної діяльності здійснюється з метою реалізації економічної, науково-технічної і соціальної політики...»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Результат соціальної політики держави в цілому та державного регулювання інвестиційної діяльності, зокрема                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                  | При цьому створюються пільгові умови інвесторам, що здійснюють інвестиційну діяльність у найбільш важливих для задоволення суспільних потреб напрямках, насамперед соціальній сфері..., створенні нових робочих місць для громадян, які потребують соціального захисту, ..., в галузі освіти, культури, охорони культурної спадщини, охорони навколишнього середовища і здоров'я.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Задоволення найважливіших суспільних потреб у соціальній сфері, зокрема щодо підвищення зайнятості серед соціально-вразливих верств населення, та в інших напрямках, що можна віднести до соціальних. |
| ЗУ «Про режим іноземного інвестування» [54] Стаття 1                                                                                                                             | «Іноземні інвестиції - цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Один з результатів інвестиції                                                                                                                                                                         |
| ЗУ «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» [55] Стаття 7                                                                              | Заявник, який має намір отримати державну підтримку... подає до уповноваженого органу... техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проекту із значними інвестиціями (з обов'язковим зазначенням соціального ефекту від його реалізації)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Одна з умов надання державної підтримки                                                                                                                                                               |
| Стаття 8                                                                                                                                                                         | Підставами для надання висновку про недоцільність реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями ... є: виявлення під час проведення оцінки ... соціальних ризиків та/або негативних наслідків                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Може приймати форму негативний наслідків та бути в цьому разі підставою для відмови у державній підтримці                                                                                             |
| Наказ Мінекономрозвитку і торгівлі України «Про затвердження Методики проведення державної експертизи інвестиційних проектів та форми висновку за її результатами» [56] п. 2.4.3 | Позитивні соціальні ефекти від реалізації інвестиційного проекту можуть виявлятися в його потенційному впливі на: <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізацію мережі соціальної інфраструктури з урахуванням під час будівництва нових об'єктів (їх перепрофілювання) показника фактичного забезпечення об'єктами соціального призначення на одного мешканця відповідної адміністративно-територіальної одиниці порівняно із середньою в регіоні;</li> <li>– кількість збережених або новостворених робочих місць;</li> <li>– покращення умов роботи працівників;</li> <li>– зміну структури виробничого персоналу;</li> <li>– збільшення обсягів реалізації товарів (робіт, послуг);</li> <li>– підвищення рівня забезпечення населення житлом;</li> <li>– поліпшення культурно-побутових умов населення;</li> <li>– поліпшення стану здоров'я населення;</li> <li>– доступність для населення послуг на безоплатній основі;</li> <li>– економію вільного часу;</li> <li>– підвищення рівня і якості освіти та її доступності для населення;</li> <li>– підвищення творчого і професійного потенціалу населення, розширення можливостей духовного розвитку особистості;</li> <li>– збереження і розвиток науково-технічного потенціалу, упровадження інновацій.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                       |

Джерело: складено автором за [11, 12, 13, 14].

ту. Однак, закони не дають точного визначення соціального ефекту, обмежуючись натяками, що його можна досягти завдяки інвестиціям у напрямках, що сприятимуть задоволенню найважливіших громадських потреб. Найбільш детальний опис варіантів позитивного соціального ефекту надається підзаконними актами, зокрема згаданим вище наказом Мінекономрозвитку [14]. Відповідно до нього, такий ефект полягає у потенційному позитивному впливі інвестицій на задоволення потреб громадян у соціальній інфраструктурі, у роботі та її гідних умовах, у товарах та послугах, у житлі, у підтримці здоров'я, у доступності безкоштовних послуг, у доступній та якісній освіті, у комфортних умовах побуту, у куль-

турному, професійному, творчому та духовному розвитку. Таким чином, розробники вітчизняної нормативно-правової бази впровадили на законодавчому рівні поняття соціального ефекту інвестицій у цілому та ПІІ зокрема, однак не дали чіткого та вичерпного визначення сутності цього економічного явища. Відсутнє воно й у підзаконних актах, у яких згадується лише перелік різнобічних форм прояву згаданого ефекту.

Частина визначень згаданого явища у роботах вітчизняних дослідників свідчать, що сенс прикметника "соціальний" в українському терміні "соціальний ефект" звужений у порівнянні з його змістом в англійському терміні "social impact". Останній, як згадува-

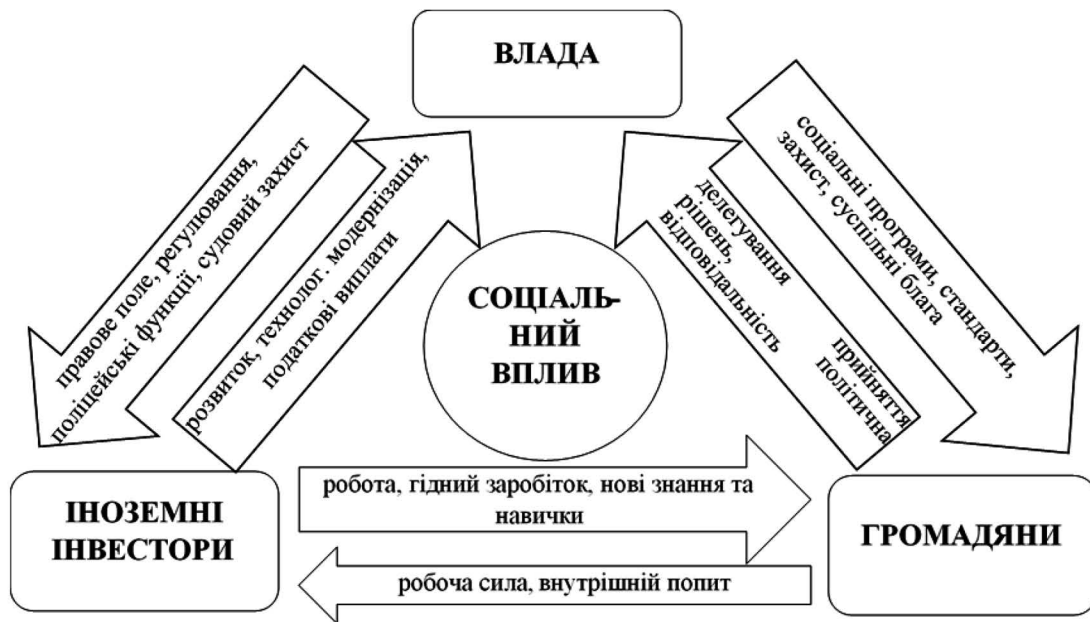


Рис. 1. Синергетична природа виникнення суспільного впливу ПІІ

Джерело: складено автором.

лося раніше, охоплює весь спектр впливів на усіх членів суспільства, тоді як вітчизняне звучання прикметника "соціальний" акцентує потреби лише тих громадян, які потребують соціального захисту.

Наведений вище аналіз зарубіжних та вітчизняних джерел та актуальних досліджень дає змогу стверджувати, що використання терміну "суспільний вплив" у застосуванні до ПІІ є більш виправданим й доцільним у порівнянні з терміном "соціальний ефект". Перший з варіантів має більш глибоке наукове обґрунтування та більш широко охоплює різноманіття економічних, соціальних й екологічних наслідків іноземного інвестування для реалізації прав українських громадян, що відповідає найбільш сучасній науковій концепції суспільного впливу.

Формулювання комплексного та узгодженого визначення цього явища у контексті ПІІ потребує уточнення питання зв'язку ПІІ та їх суспільного впливу, навколо якого точиться полеміка серед вітчизняних дослідників. На погляд автора, вони не мають між собою прямого та безпосереднього зв'язку. Очевидним прикладом є країни, які опинилися у "пастці бідності". Емпіричні дослідження свідчать, що закордонний капітал не схильний до вкладення інвестицій у таких державах, оскільки наявні там можливості для отримання прибутку складно ідентифікувати, в їхнє ринкове середовища важко проникнути або це вимагає надмірних витрат [24, с. 408]. Одним із найбільш ефективних способів залучити ПІІ у такому разі є зусилля держави, спрямовані на розвиток інфраструктури, у т.ч. електропостачання та транспорту, підвищення кваліфікації місцевої робочої сили, розширення доступності фінансових ресурсів та технологій [25, с. 149]. Зрозуміло, що одержувачами таких покращень будуть спочатку громадяни держави, незалежно від того, чи зможуть подібні дії влади залучити іноземних інвесторів, або ні. Таким чином, хоча в більшості випадків суспільний вплив проявляється після вкладення закордонного капіталу, в окремих ситуаціях воно, навпаки, є результатом прагнення їх залучити. Причина зазначеної двоїстості в тому, що інтереси іноземного

інвестора в отриманні прибутку та більшості громадян — у задоволенні своїх потреб, безпосередньо не пов'язані. Передатною ланкою між ними є влада держави, зацікавлена у залученні ПІІ (Рис. 1).

Уряди, в рамках концепції суспільного договору зв'язані з народом обов'язком щодо реалізації прав громадян, закріплених конституцією, міжнародним та національним законодавством. В разі недодержання владою цього обов'язку, вона може бути змінена людьми через демократичні механізми політичної відповідальності. Тому уряди зацікавлені в залученні іноземного капіталу для виконання згаданих завдань та суспільного схвалення своєї діяльності. Виходячи з цього, влади країн світу формують правове поле для роботи іноземних інвесторів, гарантують їх право на власність, судовий захист і т.і. Якщо на початкових етапах залучення іноземного капіталу він не надходить до країни через нерозвиненість інфраструктури або інвестори не зацікавлені у вкладенні через невідповідність місцевого людського капіталу мінімальним стандартам, влада держави може зробити крок назустріч інвесторам першою.

Йдеться про реалізацію за рахунок державного бюджету інфраструктурних проектів, створення та забезпечення доступності для населення суспільних благ, у т.ч. водопостачання, каналізації, соціального житла, правопорядку та інших. Таким чином, громадяни стають одержувачами суспільного впливу у формі реалізації їх базових потреб у воді, харчуванні, безпеці, сталості умов життя ще до моменту притоку ПІІ в економіку. Джерелом суспільного впливу у цьому випадку є дії влади. Їхній мотив — реалізація інтересів громадян, які делегували уряду владні повноваження, але водночас поклали на нього політичну відповідальність за результати прийнятих рішень. Звісно, сила такої мотивації безпосередньо залежить від ступеня демократичності такої держави.

Коли іноземний капітал вже вкладено в економіку країни, а його роль у загальному інвестиційному процесі є суттєвою, він також стає джерелом суспільного впливу. Створюючи нові робочі місця, пропонуючи по-

рівняно великі зарплати, кращі умови праці та можливість навчання новим компетенціям, закордонний капітал дозволяє працюючим на підприємствах задовольнити низку потреб від базових до більш просунутих, у т.ч. потреби у визнанні, самоповазі, освіті. Крім такого безпосереднього шляху, суспільний вплив формується ще й опосередковано завдяки каскаду "переливів" — проникненню інновацій у місцеве виробництво, що тягне за собою технологічну модернізацію економіки загалом, підвищення продуктивності праці, екологічності виробництва, конкурентоспроможності на глобальному ринку. Місцевий бізнес, конкуруючи за кваліфіковану робочу силу, змушений покращувати умови та рівень оплати праці. Безпосередню участь у цьому процесі грає і влада, яка здатна стимулювати діяльність іноземних інвесторів у тих секторах, регіонах і в тих формах, які забезпечать найбільше прискорення загального економічного зростання.

Громадяни, як отримувачі суспільного впливу ПІІ, у процесі взаємодії з владою та іноземним капіталом і самі стають джерелами формування цього явища. Насамперед, шляхом усвідомлення нових потреб в процесі задоволення потреб нижчого порядку. Прагнучи здобути краще робоче місце, претенденти намагаються підвищити рівень своєї кваліфікації, формуючи таким чином суспільний запит на вдосконалення системи освіти. Після отримання такої роботи та відповідного рівня доходу, людина збільшує обсяг та якість спожитих товарів і послуг. Одночасно така особа стає прикладом для інших громадян, які усвідомлюють необхідність реалізації нових потреб. Це веде одночасно до розширення внутрішнього попиту та підвищення стандартів життя, що створює додаткові можливості для припливу ПІІ до країни. Також слід врахувати, що значна частина громадян пов'язують реалізацію своїх потреб, насамперед із роботою влади. Нездатність перших задовольнити свої потреби може під час політичної боротьби трансформуватися у запит на оновлення влади. Для останньої (звичайно, у рамках, по-справжньому, демократичного суспільства) це стає мотивацією для розширення соціальних програм, посилення екологічних вимог, підвищення соціальних стандартів, покращення інвестиційного клімату з метою залучення більшого обсягу ПІІ.

Звичайно, слід уточнити, що в реальності функціонування закордонного капіталу в національній економіці включає набагато більшу кількість агентів. Крім, власне, іноземного інвестора, органів влади та громадян, це коло безпосередньо включає місцевих поставальників та підрядників, дистриб'юторів, учасників фінансового та страхового ринку тощо. Завдяки ефекту переливу в цьому процесі так чи інакше задіяне ще ширше коло суб'єктів. Однак, на думку автора, характер та масштаб суспільного впливу ПІІ формується, насамперед, у взаємодії саме трьох зазначених агентів функціонування ПІІ.

Таким чином можна помітити, що суспільний вплив ПІІ, як такий, не є ані безпосереднім завданням жодного з учасників наведеної взаємодії, ані прямим наслідком діяльності одного з них. Іноземний інвестор зацікавлений у прибутку, громадяни прагнуть задоволення потреб, влада піклується про суспільне схвалення своєї діяльності. З цієї точки зору, суспільний вплив ПІІ є синергетичним результатом реалізації кожною зі сторін власних інтересів.

Щоб забезпечити узгодженість формулювання визначення суспільного впливу ПІІ, необхідно також привести до одного знаменника орієнтацію іноземної концепції суспільного впливу на права людини та вітчизняне розуміння цього явища, в якому більший наголос зроблений на людських потребах. У цьому питанні автор покладається на думку низки дослідників, на переконання яких, поняття прав людини, значною мірою, є похідним від поняття потреби людини: "...не всі потреби визначають права. Більш того, права не виникають лише на підставі наявності; також має існувати загальноновизнане у суспільстві очікування, що цю потребу слід задовольнити. Права формуються, коли потреби відповідають очікуванням суспільства, що забезпечує їх легітимність" — стверджує Б. Голдевейк [26, с. 48]. Д. Гаспер наголошує, що: "Права людини — це права, які належать кожній людині просто тому, що вона є людиною. Ці права можна розглядати як право на задоволення або можливість задоволення базових людських потреб. Саме ці потреби є основою існування прав людини" [27]. Отже, людські потреби є базовою та визначальною категорією стосовно категорії людських прав, оскільки останні є проявом визнання суспільством, державою або наднаціональними установами повноваження людини задовольняти свою потребу. При цьому, сукупність прав людини, що, фактично, набула власної назви "human rights", зужена до задоволення лише базових потреб — "basic needs". Втім, спектр потреб людини набагато ширше за будь-який перелік, схвалений якоюсь інституцією. Тому доцільно в якості базового прояву суспільного впливу ПІІ розглядати зміни у спроможності задоволення людських потреб. До того ж саме ця мета, врешті-решт, лишається єдиним знаменником діяльності всіх людей, окремими представниками яких є пересічні громадяни, іноземні інвестори та урядовці.

Враховуючи сформований закордонною науковою думкою концептуальний зміст явища суспільного впливу, позицію вітчизняних дослідників та власні висновки щодо зв'язку ПІІ, їх суспільного впливу та його природи, пропонується наступне визначення: Суспільний вплив ПІІ — це зміна спроможності людей задовольняти свої потреби в результаті економічних, соціальних та екологічних наслідків функціонування ПІІ. Останні є синергетичним плодом взаємодії іноземних інвесторів, влади, громадян та інших агентів економіки країни, в яку вкладений закордонний капітал.

## ВИСНОВОК

У статті запропоновано уточнене визначення суспільного впливу ПІІ на основі аналізу зарубіжних та вітчизняних наукових досліджень, присвячених концептуальним засадам впливу інвестиційної діяльності іноземних підприємств на економічний розвиток та суспільний прогрес. Уточнення має значні практичні та наукові переваги. У науковій сфері воно сприятиме формуванню більш обґрунтованих гіпотез, цілей та завдань емпіричних досліджень завдяки більш повному розумінню взаємозв'язку між ПІІ та їх суспільним ефектом. Одночасно це дасть змогу глибше аналізувати наслідки та механізми участі іноземних інвесторів у розвитку національних економік та, зокрема, у їх постконфліктному відновленні. З практичної точки зору, розширене тлумачення суспільного ефекту ПІІ як зміна спроможності населення задовольняти свої потреби наближає



критерії оцінки результатів функціонування ПІІ з цілями сталого розвитку. Важливість цієї перспективи полягає у тому, що згадані цілі є загально визнаними міжнародними орієнтирами гуманістичного прогресу. Таке розуміння дозволить більш ефективно формувати інвестиційну політику, орієнтовану на збалансоване та інклюзивне економічне зростання.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають аналіз регіональних особливостей суспільного впливу ПІІ, детальне вивчення конкретних механізмів впливу на різні аспекти суспільного добробуту, а також розробку методологічних підходів для більш точної оцінки величини, характеру та динаміки впливу. Ці дослідження можуть закласти основу для розробки стратегій ефективного використання та залучення ПІІ, спрямованих на досягнення сталого розвитку економік та їх постконфліктне відновлення.

#### Література:

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Edited by Salvio M. Soares. MetaLibri, 2007. URL: <http://metalibri.wikidot.com/title:an-inquiry-into-the-nature-and-causes-of-the-wealth-of>. (дата звернення: 18.07.2024).
2. A guide to social return on investment 2012 (2023) Social Value UK. URL: <https://socialvalueuk.org/resources/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/> (Дата звернення: 19.07.2024).
3. "impact". Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/impact> (дата звернення: 23.07.2024).
4. Robyn K. V. Social impact: Origins and evolution of the term. Global Policy Journal. URL: <https://www.globalpolicyjournal.com/blog/19/12/2019/social-impact-origins-and-evolution-term> (дата звернення: 22.07.2024).
5. Esteves A. M., Franks D., Vanclay, F. Social impact assessment: the state of the art. Impact Assessment and Project Appraisal. 2012. Vol. 30. No 1. P. 34—42. doi: 10.1080/14615517.2012.660356.
6. Vanclay F., Hanna P. Conceptualizing Company Response to Community Protest: Principles to Achieve a Social License to Operate. Land. 2019. Vol. 8. No. 6:101. <https://doi.org/10.3390/land8060101>
7. Guidelines and principles for social impact assessment. Environmental Impact Assessment Review. 1995. Vol. 15. No. 1. P. 11—43. doi: 10.1016/0195-9255(94)00026-W.
8. Vanclay F., International Principles For Social Impact Assessment. Impact Assessment and Project Appraisal. 2003. Vol. 21. No. 1. P. 5—12. doi: 10.3152/14715460-3781766491
9. Guiding principles on business and human rights: Implementing the UN respect, protect and remedy framework. United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. URL: [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusiness-HR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusiness-HR_EN.pdf) (дата звернення: 22.07.2024).
10. Vanclay F. After 50-years of social impact assessment, is it still fit for purpose? Current Sociology. 2024. Vol. 72. No. 4. P. 774—788. doi: 10.1177/0011-3921231203189
11. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. Дата оновлення: 10.10.2022.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 12.07.2024).

12. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР. Дата оновлення: 17.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр#Text> (дата звернення: 12.07.2024).

13. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 р. № 1116-ІХ. Дата оновлення: 17.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 12.07.2024).

14. Про затвердження Методики проведення державної експертизи інвестиційних проектів та форми висновку за її результатами: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 13.03.2013 р. № 243. Дата оновлення: 17.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0437-13#Text> (дата звернення: 12 липня 2024).

15. Вінник О. М. Інвестиційне право: навч. посіб. Курс лекцій. Київ: Атіка, 2001. 263 с.

16. Кібенко О. Р. Особливості правового регулювання іноземних інвестицій в Україні (міжнародний приватно-правовий аспект): дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого. Харків, 1998. 192 с.

17. Маркова С. В. Соціальний ефект інвестицій. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 1 (5). С. 32—37.

18. Шаповал В. М. Соціальні інвестиції як інструмент реалізації соціальних програм сучасних компаній. Економіка підприємства: проблеми та перспективи розвитку: матеріали ІІ всеукр. наук.-практ. конф. студ., асп. та молодих вчен. (м. Дніпропетровськ, 25 груд. 2013 р.). Дніпропетровськ, 2014. С. 78—81.

19. Сімсон О. Е. Інвестиційні та інноваційні правовідносини: перспективи розвитку публічної та приватної сфер: монографія. Київ: Ін Юре, 2005. 415 с.

20. Шемшученко Ю. С. Іноземні інвестиції і гарантії держави. Урядовий кур'єр. 1999. № 18. С. 4.

21. Андреєва К. О. Сучасні підходи до оцінки соціальних ефектів від інвестицій. Соціальна економіка. 2017. № 1, С. 51—58. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socesonom/article/download/9773/9296/> (дата звернення: 17.07. 2024).

22. Суц О. П. Категорія "соціальний ефект" у правовому регулюванні інвестиційної діяльності. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2016 р. Харків: ХНЕУ, 2016. С. 110—113.

23. Виноградова Г. Іноземне позикове інвестування в Україні: стан і перспективи розвитку законодавчого регулювання. Право України. 2000. № 1. С. 66—70.

24. Lautier M., Moreau F. An Empirical Criticism of the "FDI Development" Convention. Revista de Economía Contemporánea. 2012. Vol. 16. No. 3. P. 393-414

25. World Bank Group. Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications. Washington, DC: World Bank. URL: <http://hdl.handle.net/10986/28493> (дата звернення: 1.08.2024).

26. Goldewijk B. K. Where Needs Meet Rights: Economic Social and Cultural Rights in a New Perspective. 1999. URL: [https://openlibrary.org/books/OL8941232M/Where\\_Needs\\_Meet\\_Rights](https://openlibrary.org/books/OL8941232M/Where_Needs_Meet_Rights) (дата звернення: 1.08.2024).



27. Gasper D. Needs and Human Rights. In The Essentials of Human Rights. Hodder & Stoughton. 2005. P. 269—272. URL: [https://repub.eur.nl/pub/50684/metis\\_165565.pdf](https://repub.eur.nl/pub/50684/metis_165565.pdf) (дата звернення: 2.08.2024).

## References:

1. Smith, A. (2007), "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations", MetaLibri, available at: <http://metalibri.wikidot.com/title:an-inquiry-into-the-nature-and-causes-of-the-wealth-of-> (Accessed 18.07.2024).

2. Social Value UK (2012), "A guide to social return on investment", available at: <https://socialvalueuk.org/resources/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/> (Accessed 19.07.2024).

3. Cambridge Dictionary (2024), "impact", available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/impact> (Accessed 23.07.2024).

4. Robyn, K.V. (2019), "Social impact: Origins and evolution of the term", Global Policy Journal, available at: <https://www.globalpolicyjournal.com/blog/19/12/2019/social-impact-origins-and-evolution-term> (Accessed 22.07.2024).

5. Esteves, A.M. Franks, D. and Vanclay, F. (2012), "Social impact assessment: the state of the art", Impact Assessment and Project Appraisal, vol. 30, no 1, pp. 34—42. doi: 10.1080/14615517.2012.660356.

6. Vanclay, F. and Hanna, P. (2019), "Conceptualizing Company Response to Community Protest: Principles to Achieve a Social License to Operate", Land, vol. 8, no. 6:101. <https://doi.org/10.3390/land8060101>

7. Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment (1995), "Guidelines and principles for social impact assessment", Environmental Impact Assessment Review, vol. 15, no. 1, pp. 11—43. doi: 10.1016/0195-9255(94)00026-W.

8. Vanclay, F. (2003), "International Principles For Social Impact Assessment", Impact Assessment and Project Appraisal, vol. 21, no. 1, pp. 5—12. doi: 10.3152/147154603781766491

9. United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (2011), "Guiding principles on business and human rights: Implementing the UN respect, protect and remedy framework", available at: [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf) (Accessed 22.07.2024).

10. Vanclay, F. (2024), "After 50-years of social impact assessment, is it still fit for purpose?", Current Sociology, vol. 72, no. 4, pp. 774—788. doi: 10.1177/0011392123-1203189

11. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On Investment Activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (Accessed 12.07.2024).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine "On the Regime of Foreign Investments", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-vr#Text> (Accessed 12.07.2024).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On state support of investment projects with significant investments in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (Accessed 12.07.2024).

14. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013), Order "On the approval of the Methodology

for the state examination of investment projects and the form of the conclusion based on its results", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0437-13#Text> (Accessed 12 lypnia 2024).

15. Vinnyk, O.M. (2001), Investytsijne pravo [Investment law], Atika, Kyiv, Ukraine.

16. Kibenko, O.R. (1998), "Peculiarities of legal regulation of foreign investments in Ukraine (international private law aspect)", Ph.D. Thesis, Law, Natsional'na iurydychna akademiia Ukrainy im. Yaroslava Mudroho, Kharkiv, Ukraine.

17. Markova, S.V. (2010), "Social effect of investments", Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu, vol. 1 (5), pp. 32—37.

18. Shapoval, V.M. (2014), "Social investments as a tool for implementing social programs of modern companies", Ekonomika pidpriemstva: problemy ta perspektyvy rozvytku: materialy II vseukr. nauk.-prakt. konf. stud., asp. ta molodykh vchen. [Enterprise economics: problems and prospects for development: materials of the II All-Ukrainian scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists], Dnipropetrovs'k, Ukraine, pp. 78—81.

19. Simson, O.E. (2005), Investytsijni ta innovatsijni pravovidnosyny: perspektyvy rozvytku publichnoi ta pryvatnoi sfer [Investment and innovation legal relations: prospects for the development of public and private spheres], In Yure, Kyiv, Ukraine.

20. Shemshuchenko, Yu.S. (1999), "Foreign investments and state guarantees", Uriadovyj kur'ier, vol. 18, pp. 4.

21. Andreieva, K.O. (2017), "Modern approaches to assessing the social effects of investments", Sotsial'na ekonomika, vol. 1, pp. 51—58, available at: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/download/9773/9296/> (Accessed 17.07. 2024).

22. Susch, O.P. (2016), "The "social effect" category in the legal regulation of investment activities", Rozvytok ievropejs'koho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsial'ni ta pravovi aspekty: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. [The development of the European space through the eyes of young people: economic, social and legal aspects: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference], KhNEU, Kharkiv, Ukraine, pp. 110—113.

23. Vynohradova, H. (2000), "Foreign loan investment in Ukraine: state and prospects for the development of legislative regulation", Pravo Ukrainy, vol. 1, pp. 66—70.

24. Lautier, M. and Moreau, F. (2012), "An Empirical Criticism of the "FDI Development" Convention", Revista de Economia Contemporanea, vol. 16, no. 3, pp. 393—414.

25. World Bank Group (2018), "Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications", available at: <http://hdl.handle.net/10986/28493> (Accessed 1.08.2024).

26. Goldewijk, B.K. (1999), "Where Needs Meet Rights: Economic Social and Cultural Rights in a New Perspective", available at: [https://openlibrary.org/books/OL8941232M/Where\\_Needs\\_Meet\\_Rights](https://openlibrary.org/books/OL8941232M/Where_Needs_Meet_Rights) (Accessed 1.08.2024).

27. Gasper, D. (2005), "Needs and Human Rights. In The Essentials of Human Rights", Hodder & Stoughton, pp. 269—272, available at: [https://repub.eur.nl/pub/50684/metis\\_165565.pdf](https://repub.eur.nl/pub/50684/metis_165565.pdf) (Accessed 2.08.2024).

Стаття надійшла до редакції 07.08.2024 р.

В. О. Жмуденко,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6756-8288>  
Л. Г. Коваленко,  
к. е. н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0532-136X>  
І. В. Чукіна,  
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2259-9363>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.130

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

V. Zhmudenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,  
Uman National University of Horticulture  
L. Kovalenko,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business,  
Uman National University of Horticulture  
I. Chukina,  
PhD in Economics, Senior lecturer of the Department of Management,  
Uman National University of Horticulture

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTITIES

*Статтю присвячено дослідженню особливостей стратегічного управління розвитку суб'єктів господарювання сфери туризму та готельно-ресторанного господарства. Відзначено вагомий спад ділової активності та скорочення обсягів туристичних потоків внаслідок військових дій на території України, що спричинило уповільнення розвитку суб'єктів готельно-ресторанного господарства та туристичних підприємств. Узагальнено системні проблеми розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Підкреслено важливість впровадження сучасних тенденцій розвитку галузі, зокрема, напрямів диджиталізації та цифровізації. Наведено алгоритм процесу стратегічного управління розвитком підприємств індустрії гостинності та туризму, який містить сукупність етапів, зокрема формування концепції з баченням загальних перспектив розвитку підприємств сфери гостинності, проведення діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища туристичної діяльності, кон'юнктури туристичного ринку. Запропоновано стратегічні заходи з покращення стану індустрії гостинності та туризму в Україні, незалежно від орієнтації на іноземних або внутрішніх туристів.*

*The article is devoted to the study of the peculiarities of the strategic management of the development of business entities in the field of tourism and the hotel and restaurant industry. A significant decline in business activity and a reduction in the volume of tourist flows as a result of military operations on the territory of Ukraine were noted, which caused a slowdown in the development of the subjects of the hotel and restaurant industry and tourist enterprises. The systemic problems of hotel-restaurant and tourist business development are summarized. It is substantiated that the defining vectors of the strategic orientation of the tourism business are its integration and competitiveness. The consequences of military actions for domestic enterprises in the service sector and their influence on the development of the hospitality and tourism industry in various countries of the world are characterized. An analysis of the financial and economic consequences of military actions for the subjects of tourist activity in Ukraine was carried out, in particular, in relation to the decrease in the income of subjects of tourist activity and tax revenues to local budgets. The importance of the relationship between the profitability of tourism and hotel-restaurant enterprises, the level of tourist activity of the population, the availability of tourist services, the level of financial expenses of hospitality industry enterprises and their entrepreneurial activity in general is emphasized. The importance of the implementation of modern trends in the development of the industry, in particular, directions of digitization and digitization, is emphasized. The algorithm of the process of strategic management of the development of enterprises in the hospitality and tourism industry is presented, which includes a set of stages, in particular, the formation of a concept with a vision of general prospects for the development of enterprises in the field of hospitality, conducting diagnostics of the external and internal environment of tourism activity, the conditions of the tourist market. Strategic measures to improve the state of the hospitality and tourism industry in Ukraine are proposed, regardless of whether it is aimed at foreign or domestic tourists.*

*Ключові слова: сфера туризму, стратегічне управління, індустрія гостинності, готельно-ресторанне господарство, підприємницька діяльність, стратегія.*

*Key words: sphere of tourism, strategic management, hospitality industry, hotel and restaurant management, entrepreneurial activity, strategy.*

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

Одним із пріоритетних напрямків розвитку туризму, готельного та ресторанного бізнесу є забезпечення того, щоб вони були орієнтовані на реалізацію поставлених цілей та знаходження механізмів їх досягнення. Важливими є ступінь економічного аналізу туристичних, готельних і ресторанних послуг та відкритість сучасного ринку при розробці стратегічних планів, розвиток відносин з зацікавленими сторонами, що суттєво впливає на діяльність окремих компаній та загальний розвиток галузі туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного управління, орієнтованого на врахування трендів розвитку зовнішнього середовища та внутрішні аспекти розвитку представлені у роботах багатьох науковців: Дж. Пірс, Р. Робінсон, Д. Шендел, К. Хатте, А. Чандлер, М. Бутко, З. Шершньова, С. Оборська та ін. Реалії сьогодення є такими, що в нашій державі більшість регіонів, локальних підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізне-

су не мають чіткої, формалізованої стратегії, або ж застосовують тільки окремі елементи стратегічного управління, тобто не володіють цілісною системою стратегічного управління. Розуміння важливості стратегічного підходу до управління на різних ієрархічних рівнях викликає суттєву потребу в обґрунтованих теоретичних концепціях, методах та моделях стратегічного управління як ефективних інструментів в розробці та реалізації їхніх стратегій розвитку.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей стратегічного управління розвитком підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах та розробка стратегічних шляхів підвищення конкурентних переваг з метою зміцнення їхніх ринкових позицій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сфера туризму та готельно-ресторанного господарства в сучасному світі стає важливим двигуном економічного розвитку та культурного обміну. Для забезпечення конкурентоспроможності, залучення туристів та забезпечення сталого росту цих галузей, використання

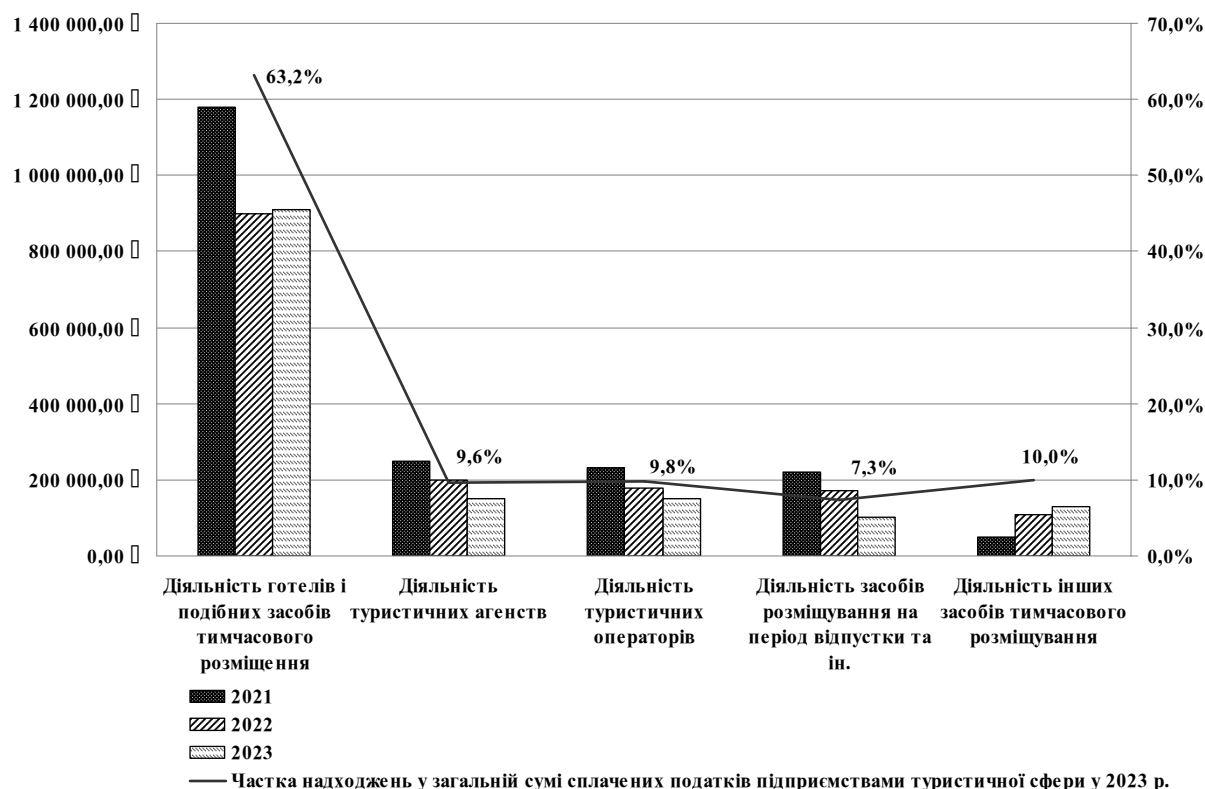


**Рис. 1. Динаміка надходжень податків від суб'єктів індустрії гостинності та туризму**

Джерело: сформовано на основі [2; 3].

інструментів стратегічного управління виходить на передній план. Питання застосування цих інструментів для розвитку сфери туризму та готельно-ресторанного господарства належить до ключових викликів сьогодення, а саме розробка та впровадження стратегічного плану; брендування дестинацій; залучення туристів шляхом ефективного використання медіа, соціальних мереж та рекламних кампаній для привертання туристів; збереження культурної спадщини; сталість та відповідальний туризм; партнерство з громадами; інновації та технології [1, с. 107].

Військові дії негативно вплинули на індустрію туризму та гостинності в Україні і призвели до зменшення попиту на даний вид послуг, зменшення надходжень у державний та місцеві бюджети, ускладнення транспортної логістики та руйнування чи пошкодження об'єктів туристичної інфраструктури, закриття підприємств і втрати робочих місць у цій та дотичних видах економічної діяльності та загалом негативно вплинула на формування негативного іміджу країни, в тому числі і через неможливість гарантування безпеки туристам та їх якісного обслуговування. Військові дії призвели до зменшення доходів суб'єктів туристичної діяльності та обсягів податкових надходжень (рис. 1).

Так, у 2022 році надходження податків від різних видів туристичної діяльності значно зменшилися, зокрема суб'єкти туристичного бізнесу України сплатили у державний бюджет 1,5 млрд. грн, що на 31% менше, ніж у 2022 році (2,2 млрд. грн). Доходи агенств, які сплатили до держбюджету 2022 року податки, зменшилися на 27% [9]. У 2022 році найбільші обсяги податків було сплачено готелями — 916 647,7 грн (63,2%); інші засоби тимчасового розміщення — 145 769,4 грн (10,0%); туристичні оператори — 142 197,6 грн (9,8%); туристичні агенства — 138 015,6 грн (9,5%); засоби розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання — 106 385,1 грн (7,3%); кемпінги та стоянки для житлових фургонів — 2 302,0 грн (0,2%). Зростання розміру сплаченого податку у 2022 році продемонстрували Львівська (273 млн проти 215 млн у 2021 році), Київська (164 млн — проти майже 125 млн), Івано-Франківська (159 млн — проти майже 131 млн), області. Значний спад податкових надходжень зафіксований у Києві та Одеській області. На Одещині — на 58%, а у м. Київ — на 46% [2].

Ситуація зумовила потребу у посиленні співпраці державних інституцій, юридичних та фізичних представників туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, зокрема щодо регулювання туристичних потоків, проведення оцінки втрат культурної та туристичної галузей, забезпечення безпеки туристів і туристичних об'єктів тощо. Індустрія гостинності та туризму зазнала одного з найбільших ударів у 2020 році. Повномасштабне військове вторгнення російської федерації на початку 2022 року не лише майже повністю загальмувало діяльність відповідної індустрії в Україні, але й суттєво послабило тренди відновлення в європейських країнах, особливо в країнах Східної Європи. Так, дані угорського туристичного агентства свідчать про падіння відвідування країни на 37% за перші шість місяців 2022 року порівняно з 2019 роком. Словаччина, яка має спільний кордон на Заході України, зафіксувала падіння кількості іноземних відвідувачів на 49% порівняно з 2019 роком. Ситуація впливає і на країни, які не мають спільного кордону з Україною. Рада з туризму Естонії зазначає, що половина круїзних лайнерів, які мали відвідати Таллінн у 2022 році, були скасовані через війну [4]. На даний мо-

мент найбільше постраждали такі напрямки: Республіка Молдова, де кількість авіарейсів з 24 лютого 2024 року скоротилася на 69% (порівняно з рівнем 2019 року), Словенія (-42%), Латвія (-38%) та Фінляндія (-36%) [5].

Вирішальним фактором в індустрії гостинності та туризму є зв'язок компаній зі своїми клієнтами та те, як вони спілкуються. Кілька років тому популярністю користувалися туристичні агенції, але зараз більшість бронювань подорожей здійснюється через цифрові канали. Ця кардинальна зміна вимагає адаптації та створює нові виклики для індустрії гостинності та туризму. Це і зростаючий попит мандрівників на цифрове обслуговування; багатоканальні стандарти спілкування з клієнтами; довге очікування на відповідь та неефективне обслуговування та інше. За даними [6], покращення обслуговування клієнтів за допомогою новітніх інформаційних технологій може принести значні переваги індустрії гостинності: збільшення онлайн-прибутку на 135%, зменшення скарг гостей на 71% і підвищення рейтингів обслуговування клієнтів на 19%.

Слід відзначити, що у довоєнний період дієвим інструментом стратегічного управління розвитком туристичного та готельно-ресторанного бізнесу стала Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року [7], в якій передбачалося запровадження низки заходів, щодо створення позитивного іміджу України у світовому туристичному бізнесі. У довоєнний період туризм був стратегічним пріоритетом у регіональних та місцевих стратегіях і програмах. Слід відзначити, що розробники стратегічних документів навіть "зловживали" виділенням цього стратегічного пріоритету, оскільки у майже кожному такому документі туризм розглядався як потенційно конкурентоспроможна галузь економіки чи то міста, чи то сільської територіальної громади. Погоджуючись з міркуваннями розробників, щодо значного туристичного потенціалу України та цілком можливими сценаріями, щодо його використання в інтересах місцевого економічного розвитку та наповнення місцевих бюджетів, відзначимо, що це є вкрай важливо саме для розвитку індустрії туризму, як через доступність туристичних послуг для туристів, так і через унікальність історичної спадщини тощо.

Сучасні тенденції розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, зумовлюють необхідність розробки стратегічних управлінських рішень, щодо запровадження дієвих заходів для забезпечення їх конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Безумовно, це потребуватиме удосконалення методології проведення стратегічного аналізу діяльності підприємств з врахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення загроз та викликів і стратегічного інструментарію забезпечення ефективності підприємств індустрії гостинності. Стратегічне управління орієнтує діяльність суб'єкта господарювання на налагодження зв'язку із зовнішнім оточенням задля впровадження своєчасних змін і посилення його здатності до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового функціонування у нестабільному середовищі. Тобто стратегічне управління передбачає розробку стратегії розвитку підприємства на основі оцінки можливостей досягнення стратегічних

пріоритетів, його розвитку та вибір шляхів їх досягнення. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю потребує врахування галузевих особливостей, тенденцій розвитку глобального туристичного ринку, ресурсного потенціалу підприємств. До того ж, стратегічне управління дозволить підприємствам передбачити ризики та загрози економічної діяльності підприємств і своєчасно реагувати на них, залучаючи інструментарій антикризового менеджменту.

Беззаперечним є те, що основою для здійснення стратегічного управління підприємством будь-якої спеціалізації є стратегія та процес її створення. На думку З. Шершньової і С. Оборської концептуальна схема процесу стратегічного управління підприємством складається з таких основних етапів: формування концепції (підприємства, управління); здійснення аналізу (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); встановлення діагнозу (сильних і слабких сторін підприємства); формування прогнозу (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; розроблення забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); здійснення стратегічного контролю за діяльністю системи стратегічного управління [8]. В узагальненому вигляді стратегічними цілями будь-якого підприємства є: підвищення цінності бренду; розвиток основного напрямку діяльності; поліпшення сервісу для споживачів; розвиток і активне використання новітніх технологій; розширення географії продаж. Зазначимо, що стратегічне управління підприємством передбачає оцінювання перспектив його розвитку з позицією ефективності: економіко-фінансової та виробничої, ринкової та соціальної. Загалом, на визначення стратегічних перспектив розвитку будь-якого підприємства впливають: організаційна структура; корпоративна культура; історія розвитку підприємства та його специфічні особливості [9, с. 54].

Стратегічне управління бізнесом в туристичній та готельно-ресторанній індустрії спрямоване на сприяння оптимальному розвитку підприємств задля максимізації прибутків шляхом мінімізації оперативних витрат через виявлення та нівелювання впливу основних чинників конкурентного середовища, які можуть виникати на будь-якому етапі розвитку підприємства та у будь-який період часу. У процесі стратегічного управління підприємствами в сфері гостинності необхідно враховувати особливості розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, а саме [10, с. 48]:

- високий ступінь невизначеності ринкової ситуації;
- сезонна нестабільність попиту на послуги;
- посилення конкуренції в бізнесі, зокрема за рахунок диджиталізації;

— специфіка туристичного продукту (невіддільність від джерела формування, комплексність, тощо) та інші.

Як вже зазначалось, особливістю стратегічного управління підприємницькою діяльністю в туристичному бізнесі є те, що визначальною стратегічною метою є не

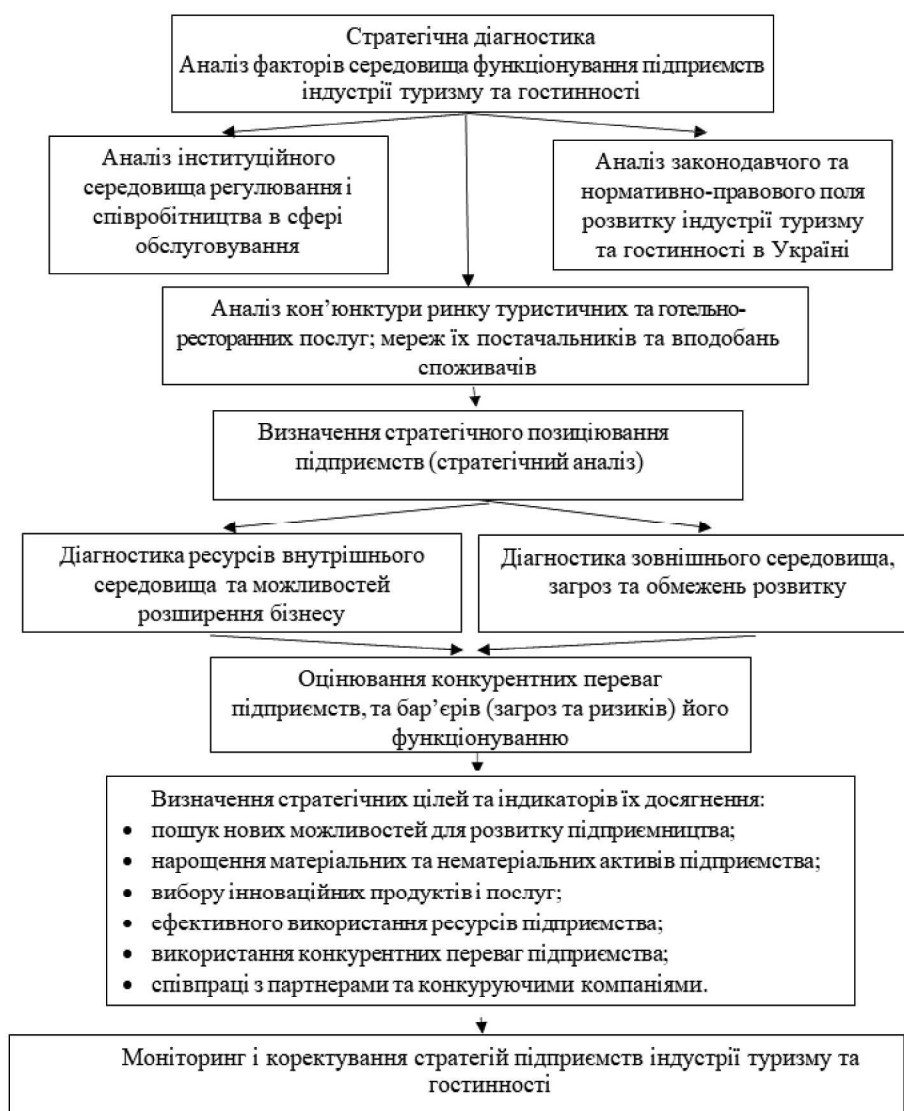


**Рис. 2. Алгоритм процесу розробки стратегій підприємств індустрії туризму та гостинності**

Джерело: сформовано на основі [1; 7; 10].

тільки збільшення прибутковості підприємницької діяльності, а й реалізація інших стратегічних цілей, таких як:

- розробка гнучкого та диверсифікованого асортименту туристичних продуктів та послуг;
- формування та підтримка міжнародного іміджу, зокрема через довготривале та успішне стратегічне партнерство з іноземними компаніями;
- прогнозування попиту на ринку туристичних послуг;
- збільшення чисельності, форм та напрямів взаємодії з контрагентами з метою розширення бізнесу,
- постійний пошук та адаптація до інноваційних технологій, які виникають на ринку туристичних послуг, тощо.

Через досягнення цих та інших стратегічних цілей підприємство може акумулювати кошти в резервних фондах, оптимізувати та налаштувати робочі процеси та отримати лояльність з боку споживачів, що в комплексі забезпечить стійкість бізнесу до економічних потрясінь та неочікуваних змін зовнішнього середовища.

Загалом, алгоритм процесу стратегічного управління підприємствами індустрії гостинності та туризму має наступний вигляд (рис. 2).

Варто відзначити, що високу значимість у прийнятті стратегічних рішень матимуть не тільки інтереси підприємства та його стратегічних партнерів, а й інтереси споживачів. І саме цей аспект є визначальним для вибору інструментів мінімізації втрат у розвитку підприємств та задоволення попиту споживачів.

Актуальність застосування управлінських підходів у галузі туризму та готельно-ресторанного господарства полягає у ряді недоліків, які мають підходи, що не враховують взаємодію внутрішнього та зовнішнього до господарюючої системи середовища, а саме:

- недостатні потужності бізнесу на ринку, відсутність орієнтації на основні переваги підприємства в умовах жорсткої конкуренції;

- супроводження процесів інвестування певною часткою ризику для отримання прибутку;

- інтерес до інформації про діяльність підприємства кредиторів та їх роль у розвитку підприємства шляхом надання інвестицій чи визначення порядку сплати кредитів та позик;

- споживачі зацікавлені в

стійкості пропозиції підприємства, що може бути забезпечене стабільним фінансовим станом;

- успішна робота підприємства залежить від роботи державних організацій, а також розвитку економічної інфраструктури регіону, які, в свою чергу, також пов'язані із розвитком підприємства.

Отже, побудова ефективної стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму повинна поєднувати у собі вирішення пріоритетних соціально-економічних завдань: поліпшення рівня життя мешканців; нарощування науково-технічного й інноваційного потенціалу; збільшення економічної стабільності й інвестиційної привабливості. Формування стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму покликано підсилити економічну самостійність регіонів, вирівняти соціальний стан населення та розв'язувати екологічні проблеми. Українські ресурси гостинності майже не рекламуються, не реставруються і не мають належної уваги з боку держави. Необхідним є фундаментальне оновлення туристичного брендингу України, в основі якого полягатиме безпека та

захист туристів, а також формування іміджу безпечної країни.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасні кризові процеси, а особливо повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну, внаслідок якого відбулися величезні втрати інфраструктурних та людських ресурсів, потребує тісної взаємодії та консолідації зусиль між підприємствами галузі, пошуку нових шляхів співробітництва та підвищення ролі державних та регіональних органів влади у процесах відновлення та підтримки. Економічні виклики потребують від керівників готельно-ресторанних та туристичних підприємств кращого пристосування до вимог ринку за допомогою застосування дієвих методів стратегічного управління для утримання бізнесу в життєздатному стані. З метою підвищення рівня якості та культури обслуговування, конкурентоздатності, підприємства готельно-ресторанного та туристичного бізнесу мають пропонувати не лише високий рівень комфорту, але й широкий спектр додаткових послуг. Стратегію діяльності підприємств індустрії гостинності та туризму доцільно формувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції. Стратегічне управління розвитком підприємств індустрії гостинності та туризму як об'єкт наукового дослідження є складним соціально-економічним феноменом, тому застосування концепції стратегічного управління в сфері розвитку туризму можливе тільки з урахуванням специфіки функціонування туристичних дестинацій, інтересів споживачів туристичних послуг, національних пріоритетів соціально-економічного розвитку, існуючих умов конкуренції та ряду інших чинників.

### Література:

1. Бригілевич Г.М., Войтенко О.А. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю в туристичній сфері. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 12 (247). С. 106—112.
2. Відновлення туризму під час війни: скільки податків принесла туристична галузь України цього року? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2891/restoring-tourism-during-the-war-how-much-tax-did-ukraines-tourism-industry-bring-in-this-year>
3. Війна vs туризм: як українці змінюють індустрію подорожей в Україні та світі. URL: <https://delo.ua/opinions/viina-vs-turizm-yak-ukrayinci-zminyuyut-industriyu-podorozei-v-ukrayini-ta-sviti-416994/>
4. Buckley J. How the Ukraine invasion flattened Eastern European tourism. URL: <https://edition.cnn.com/travel/article/ukraine-invasion-tourismeasterneurope/index.html>
5. Eurostat Tourism trips of Europeans. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_trip-s\\_of\\_Europeans](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_trip-s_of_Europeans)
6. Constantin M., Saxon S., Yu J. Reimagining the \$9 trillion tourism economy-what will it take? URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logisticsand-infrastructure/our-insights/reimagining-the-9-trillion-tourism-economy-what-will-it-take>
7. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
8. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 1999. 448 с.
9. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: "Центр учбової літератури", 2016. 376 с.
10. Бригілевич Г. Фактори розвитку сфери гостинності України у повоєнний період / Матеріали XVI Міжнародної наукової конференції. Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка, 2022. С. 46—49.

### References:

1. Bryhilevych, H.M. and Vojtenko, O.A. (2021), "Strategic management of business activities in the tourism sector", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (247), pp. 106—112.
2. Visit Ukraine (2023), "Restoration of tourism during the war: how many taxes did the tourism industry of Ukraine bring in this year?", available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/2891/restoring-tourism-during-the-war-how-much-tax-did-ukraines-tourism-industry-bring-in-this-year> (Accessed 25 July 2024).
3. Savchenko, A. (2023), "War vs tourism: how Ukrainians are changing the travel industry in Ukraine and the world", available at: <https://delo.ua/opinions/viina-vs-turizm-yak-ukrayinci-zminyuyut-industriyu-podorozei-v-ukrayini-ta-sviti-416994/> (Accessed 25 July 2024).
4. Buckley, J. (2022), "How the Ukraine invasion flattened Eastern European tourism", available at: <https://edition.cnn.com/travel/article/ukraine-invasion-tourismeasterneurope/index.html> (Accessed 25 July 2024).
5. Eurostat (2024), "Tourism trips of Europeans", available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_trip-s\\_of\\_Europeans](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_trip-s_of_Europeans) (Accessed 25 July 2024).
6. Constantin, M., Saxon, S. and Yu, J. (2020), "Reimagining the \$9 trillion tourism economy-what will it take?", available at: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logisticsand-infrastructure/our-insights/reimagining-the-9-trillion-tourism-economy-what-will-it-take>. (Accessed 25 July 2024).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "Strategy for the development of tourism and resorts for the period until 2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
8. Shershn'ova, Z.Ye. and Obors'ka, S.V. (1999), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Butko, M.P. (2016), *Stratehichnyj menedzhment [Strategic management]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
10. Bryhilevych, H. (2022), "Factors of the development of the sphere of hospitality in Ukraine in the post-war period", *Materialy XVI Mizhnarodnoi naukovoї konferentsii [Materials of the XVI International Scientific Conference]*, LNU imeni Ivana Franka, L'viv, Ukraine, pp. 46—49.

*Стаття надійшла до редакції 04.08.2024 р.*

*Т. І. Ромащенко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького;  
гостьовий професор, Білефельдський університет (Німеччина)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2579-3492>*

*К. М. Ромащенко,  
к. е. н., старший викладач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького;  
гостьовий науковий співробітник, Білефельдський університет (Німеччина)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-0313>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.136

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОВЕРНЕННЯ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ В УКРАЇНУ: ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПІДХІД

*T. Romashchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy; Visiting Professor, Bielefeld University (Germany)  
K. Romashchenko,  
PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy; Visiting Research Fellow, Bielefeld University (Germany)*

### CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE RETURN OF FORCED MIGRANTS TO UKRAINE: AN INVESTMENT APPROACH

**В статті розкрито спричинений війною критичний демографічний стан України, який загрожує перспективам її повоєнної відбудови. З огляду на це, аргументовано необхідність невідкладної розробки та реалізації загальнодержавних програм репатріації українських біженців під час та після завершення бойових дій. Обґрунтовано концептуальні засади добровільного повернення вимушених мігрантів в Україну, що базуються на використанні низки фінансово-економічних та інвестиційних стимулів. У їх числі наведено виплату вагової фінансової допомоги при поверненні, адресні гранти вимушеним мігрантам на розвиток бізнесу в Україні, запуск потужних інвестиційних проектів за участю іноземного капіталу тощо.**

**Крім того, вказано на потенційні загрози внутрішнього і зовнішнього характеру, які здатні суттєво ускладнити процес масової реєміграції. До них серед іншого віднесено конфлікт економічних інтересів між Україною та країнами прийому біженців (на прикладі Німеччини), а також суперечливу політику української держави стосовно окремих категорій її громадян. Акцентовано, що лише послідовні різнопланові та гнучкі стимули, а не примус з боку України здатні з часом гарантувати добровільне повернення значної частини біженців.**



*The article reveals the critical demographic situation in Ukraine caused by the war, which threatens the prospects of its post-war reconstruction and socio-economic revival. In view of this, the authors argue for the need to urgently develop and implement nationwide programmes for the repatriation of Ukrainian refugees during and after the end of hostilities. The authors substantiate the conceptual framework of voluntary return of forced migrants to Ukraine based on the use of a number of financial, economic and investment incentives. These include: financing the restoration of destroyed housing for refugees and providing them with land plots for independent reconstruction, payment of significant financial assistance upon return, targeted grants to forced migrants for business development in Ukraine, financial incentives for having children in Ukraine, and launching powerful investment projects with the participation of foreign capital.*

*In addition, the authors point to potential internal and external challenges that could significantly complicate the process of mass re-emigration. These include: the continuation of active hostilities and, as a result, the lack of security for the life and health of citizens, the conflict of economic interests between Ukraine and countries receiving refugees (the case of Germany was considered), the socio-economic collapse of the homeland and the lack of decently paid work after return, and the contradictory policy of the Ukrainian state towards certain categories of its citizens. It is emphasised that only consistent, diverse and flexible incentives, rather than coercion or threats from Ukraine, can eventually guarantee the voluntary return of a significant number of refugees.*

*A number of suggestions have been made, which, if taken into account by the Ukrainian authorities, could increase the likelihood of voluntary return of forced migrants to Ukraine. Among other things, these recommendations included: the urgency of developing ambitious investment programmes before the end of the war, involving representatives of the large Ukrainian diaspora in the implementation of large-scale investment projects, and raising with foreign partners and allies the issue of using the proceeds of frozen Russian assets, including for the implementation of mass refugee repatriation programmes.*

*Ключові слова: вимушені мігранти, біженці, фінансово-економічні стимули, інвестиції, репатріація, рееміграція, загрози, Україна.*

*Key words: forced migrants, refugees, financial and economic incentives, investments, repatriation, re-emigration, challenges, Ukraine.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Процес формування та реалізації конкурентної політики держави в різних сферах економічної діяльності повинен перш за все враховувати та опиратися на наявний людський капітал, його якісні та кількісні характеристики. Очевидно, що без кваліфікованої робочої сили навіть найамбітніші цілі прискореного соціально-економічного розвитку залишаться недосяжними.

У цьому контексті перед Україною, яка лише через вимушену зовнішню міграцію населення втратила з лютого 2022 року щонайменше 6,6 млн осіб [1], стоїть надскладне завдання — знайти переконливі аргументи та дієві механізми для повернення додому мільйонів українців, які опинилися за кордоном в результаті повномасштабної війни. Без репатріації біженців, передусім жінок і дітей, говорити про перспективи повоєнного відновлення і економічного ренесансу України не доводиться, адже, за оцінками Міністерства економіки України, у найближчі роки державі знадобиться додатково залучити на ринок праці 4,5 млн робітників різних спеціальностей [2].

З огляду на сказане, перед українською владою вже сьогодні, під час війни, гостро стоїть проблема розробки і початку імплементації ефективної стратегії повернення вимушених мігрантів із-за кордону. На наш погляд, ключові пріоритети такої стратегії мають серед іншого передбачати втілення в життя низки фінансово-економічних гарантій та інвестиційних стимулів для прискореної рееміграції українських біженців.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика катастрофічної втрати Україною людського капіталу в результаті вимушеної міграції за кордон після початку повномасштабного вторгнення знаходить своє відображення у працях вітчизняних науковців. Зокрема, Дмитрів В. І., Захарова О. В., Кушнір Т. М., Лібанова Е. М., Михайлишина Д. П., Токар П. В., констатуючи негативні для України соціально-економічні, демографічні, фінансові та інші наслідки вимушеної еміграції населення під час війни, водночас вказують і на гостру необхідність його повернення додо-

му. Не оминають увагою українську міграційну кризу й провідні зарубіжні вчені. Так, нещодавнє дослідження Ван Тубергена Ф., Вахтер Г., Косякової Ю., Коган І. акцентує увагу на існуючих намірах реєміграції українських вимушених мігрантів, які проживають в країнах ЄС.

Разом з тим, огляд останніх публікацій дає підстави стверджувати, що на сьогоднішній день бракує концептуального бачення провідної ролі держави, здатної забезпечити реалізацію комплексного підходу щодо добровільного повернення українських біженців під час та після війни. Достатньо буде сказати, що відповідні нормативно-правові документи України, а саме "Концепція державної міграційної політики" [3] і "Стратегія людського розвитку" [4] досі не враховують критичних наслідків втрати державою мільйонів своїх громадян внаслідок вимушеної еміграції під час бойових дій та не пропонують дієвих кроків щодо подолання таких наслідків завдяки створенню відповідних, у тім числі, інвестиційних умов для добровільного повернення українців. Практично відсутні в науковій полеміці і численні загрози, які можуть стати нездоланною перепорою на шляху масової репатріації українців. З урахуванням зазначеного, тема нашого дослідження виглядає слушною та своєчасною.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — аргументувати необхідність якнайшвидшої розробки та впровадження ініційованих державою дієвих програм репатріації вимушених мігрантів в Україну як запоруки її соціально-економічного і демографічного відродження після війни; обґрунтувати особливу важливість фінансово-економічних та інвестиційних стимулів для прискорення добровільного повернення біженців, а також вказати на потенційні виклики на шляху реєміграції вимушених мігрантів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Незважаючи на те, що широкомасштабне вторгнення окупаційних військ на суверенну територію України триває вже третій рік поспіль, в політичних та експертних колах існують припущення, що в майбутньому нашу державу може чекати справжній економічний бум. Цю думку поділяє не лише українська влада і чимала кількість українців, а й союзники Києва, які вважали новий "План Маршала" для повоєнної відбудови України майже вирішеною справою [5].

Однак такий позитивний сценарій майбутнього може зіткнутися з несприятливою для відновлення України реальністю. Головною проблемою тут може стати безпрецедентна за своїми масштабами втрата людського капіталу і, як наслідок, недостатня кількість робочої сили, необхідної для відбудови зруйнованої війною країни. За оцінками, якщо Україні не вдасться повернути додому значну частину своїх біженців, то слід чекати не економічного відродження, а подальшого занепаду, адже щорічні втрати вітчизняної економіки досягатимуть 7,7% довоєнного ВВП [6]. Більше того, за окремими прогнозами, у повоєнний період Україна довгі роки залишатиметься "бідною країною", яка муситиме

щорічно залучати 300 тис. мігрантів, щоб загальна чисельність населення не опускалась нижче 30 млн чоловік [7].

І це не враховуючи ту обставину, що ще до зовнішньої агресії Україна перебувала в глибокому демографічному нокдауні. Протягом багатьох років смертність значно перевищувала народжуваність, а мільйони українців виїжджали жити і працювати в інші країни. Беручи до уваги, що з 1991 року населення країни скоротилося на 20%, досягнувши 42 млн у 2022 році, навіть до лютневого вторгнення російських загарбників важко було висловлювати оптимізм щодо перспектив сталого соціально-економічного розвитку України.

Варварська агресія сусідньої держави багаторазово погіршила ситуацію, і можна лише здогадуватися, в якій жакхливій демографічній ямі опиниться Україна в результаті цієї війни, втративши частину працездатного і репродуктивного чоловічого населення, яке загинуло чи було важко поранено на полях битв з російськими окупантами. Не менш болючим для України є вимушена міграція та поселення за кордоном мільйонів жінок з дітьми — майбутнього будь-якої країни. За останніми підрахунками Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України, до 2033 року кількість українців у країні може коливатися в межах 26—35 мільйонів осіб. Причому, на думку директора Інституту Елли Лібанової, прогноз у 35 мільйонів осіб виглядає дуже оптимістично [8]. А це означає, що в найближчі кілька років Україна ризикує потрапити в демографічну кризу, з якою ще не стикалась жодна європейська країна.

Таким чином, стрімке та багаточисельне скорочення населення з одночасним його старінням може загрожувати перспективам ефективного відновлення України. Після остаточного завершення чи призупинення бойових дій навряд чи знайдеться багато іноземних компаній, готових інвестувати у відбудову країни, знаючи про катастрофічну нестачу робочої сили на додачу до всіх інших проблем, що існують в українському суспільстві (корупція, недосконале законодавство тощо). Підтвердженням наших слів можуть слугувати останні заяви представників української влади, яка не очікує серйозних капіталовкладень в українські активи із-за кордону, адже іноземним інвесторам відверто "бракує апетиту" [9].

Виходячи з цього, Україна повинна докладати максимум зусиль задля добровільної реєміграції українських біженців. Для того, щоб процес повернення розпочався без зволікань і в значних масштабах після чи навіть під час війни, український уряд повинен якнайшвидше розпочати розробку та впровадження ефективних програм репатріації, основою яких можуть стати різноманітні фінансово-економічні стимули репатріації. Інакше кажучи, держава має бути готова прямо та опосередковано інвестувати в повернення своїх громадян значні кошти та матеріальні ресурси. Ініціатива та послідовні практичні кроки у цьому напрямі мають належати насамперед Україні. Саме наша держава має демонструвати реальну зацікавленість у відновленні свого людського капіталу завдяки добровільній реєміграції біженців і робити для цього все можливе.

Наразі ми бачимо кілька ключових стимулів, які, за умови їх ефективного використання в рамках загальнонаціональних програм репатріації (добровільного повернення біженців), могли б активізувати зворотну хвилю міграції українців після і навіть під час війни.

1. Земля та житло (нерухомість) в обмін на повернення. Війна, яка перетворює квітучі міста і селища на постапокаліптичну пустку, позбавила домівок сотні тисяч українців. Очевидно, що не маючи куди повертатися, ніхто не повернеться. Отже, біженцям слід запропонувати реальний, а не гіпотетичний шанс знову отримати новий дім після повернення в Україну. У цій ситуації надання вчорашнім вимушеним мігрантам права на безкоштовне отримання земельної ділянки для будівництва власного будинку могло б стати сильним стимулом для повернення. Зіпсованої російськими окупантами землі в Україні зараз дуже багато. Рано чи пізно її доведеться освоювати, то чому б не залучити до цього самих біженців? Так само гарантія держави забезпечити вимушених мігрантів власним житлом у нових багатоквартирних будинках, збудованих після закінчення війни, також може стати вирішальним фактором для повернення додому.

Слід відзначити, що перші кроки у цьому напрямі держава вже робить. Так, для власників житлової нерухомості, пошкодженої чи зруйнованої внаслідок бойових дій, в травні 2023 року була запущена програма допомоги від уряду — «Відновлення» [10]. Вона передбачає надання грошової компенсації для самостійної відбудови чи придбання нового житла. Втім, згадана ініціатива має ряд серйозних фінансових, територіальних та інших обмежень, а також поки що окремо не враховує фактор вимушених мігрантів.

У рамках першого блоку ініціатив слід окремо розробити і запровадити можливість отримання біженцями пільгових (безвідсоткових) кредитів. Такі іпотечні кредити на придбання власного житла повинні мати якомога довший термін погашення і пропонувати певні додаткові бонуси. Скажімо, сім'я, у якої в період дії іпотеки народиться дитина або кілька дітей, матиме право сплачувати меншу суму за кредитом.

Запуск кредитування придбання нерухомості для тих, хто повертається в Україну, можна було б реалізовувати в рамках вже діючої програми доступного житла — «Оселя» [11]. Щоправда, на сьогоднішній день згадана програма також має відчутні обмеження, адже доступ до пільгового фінансування можуть отримати лише певні категорії українців: військовослужбовці за контрактом, медичні, педагогічні, наукові та науково-педагогічні працівники. На нашу думку, цей перелік громадян має бути розширений, у тім числі і за рахунок біженців, що повертаються в Україну.

2. Одноразові виплати за добровільну репатріацію. У цьому випадку український уряд може діяти аналогічно до своїх швейцарських чи норвезьких колег, які готові платити від 1500 до 4200 євро (в еквіваленті національних валют) за добровільний від'їзд українців на батьківщину [12; 13]. Очевидно, що Україні потрібно діяти навпаки — платити своїм громадянам за повернення. При цьому розмір фінансової допомоги повинен бути суттєвим, однак може

відрізнитися залежно від категорії біженців, які бажають стати учасниками програми. Припустимо, що один розмір виплати буде за возз'єднання сім'ї (повернення мами з дитиною до тата), а інший — коли повертається лише одна людина без сім'ї. Подальший розвиток цієї програми може передбачати багаторазові виплати біженцям протягом певного періоду часу після повернення, поки вони шукають житло, роботу тощо.

3. Адресні грантові програми для українських мігрантів, що повертаються. В першу чергу таке гарантоване державою фінансування має видаватися на розвиток власної справи, яка, після повернення біженця на батьківщину, забезпечила б йому і його сім'ї достатній рівень життя, який би не поступався тому, що мав місце на чужині. Подібні загальнодержавні ініціативи уряд вже впроваджує в рамках програми «Робота» [14], проте ми маємо сумніви щодо того, чи здатні існуючі грантові пропозиції дійсно стимулювати добровільне повернення вимушених мігрантів. Навряд чи грант на відкриття власної справи в розмірі до 250 тис. грн (навіть за умови схвалення конкурсної заявки) може вважатися дієвим стимулом для повернення в Україну. Особливо враховуючи той факт, що в країнах, де знайшли прихисток наші громадяни і долучилися до місцевого ринку праці, таку суму в еквіваленті біженці можуть заробити за декілька місяців, якщо не швидше. Тобто головні зусилля держави, яка дійсно прагне зацікавити зарубіжних українців поверненням, мають зосереджуватися на значному підвищенні обсягу фінансування подібних грантових програм для біженців.

4. Стимулювання бажання і готовності народжувати в Україні. Як вже було сказано вище, демографічна ситуація у країні, що потерпає від повномасштабної війни, катастрофічна. За останніми оцінками, смертність в Україні утричі перевищує народжуваність [15]. Очевидно, що послабити демографічну кризу можна у тім числі і за рахунок збільшення народжуваності. Однак досягти цього під час активних бойових дій за відсутності безпеки і соціально-економічної стабільності практично неможливо. Втім, це не означає, що держава має чекати на закінчення війни і лише потім починати діяти у цьому напрямі.

Ми впевнені, що дитина має нарешті і назавжди опинитися в центрі державної уваги, як, приміром, це є в Ізраїлі, який впродовж десятиліть має подібні до нинішньої України безпекові виклики. Задля народження дітей, їх всебічного розвитку, виховання і освіти Україна має створювати належні умови та інвестувати потрібні кошти. Вже сьогодні, акумулювавши необхідні ресурси завдяки сприянню іноземних партнерів, потрібно для початку переглянути розмір допомоги при народженні дитини з метою його багаторазового підвищення. Нагадаємо, що він не змінювався з 2014 року і складає 41280 грн безвідносно до кількості народжених у сім'ї дітей.

Також стратегічною метою для держави в умовах критичного загострення демографічної кризи має стати не пошук дешевої іноземної робочої сили [16], а мотивування українських батьків до народження щонай-

менше трьох дітей. Таке спонукання до демографічного відродження нації повинне бути основою загальнодержавної політики в наступні десятиліття. Одним із вагомих стимулів при цьому має стати прогресивний підхід до виплат при народженні, коли за кожну наступну дитину розмір державної допомоги відчутно зростає.

Реалізація цих первинних фінансово-заохочувальних дій з боку держави та поширення обізнаності про них серед вимушених мігрантів може стимулювати частину з них до повернення у відносно безпечні регіони України навіть до закінчення війни. Діючи подібним чином, влада зможе розраховувати на комплексний результат — домогтися поступового покращення демографічної ситуації за рахунок реєміграції і зростання рівня народжуваності. Ще одним не менш важливим наслідком "інвестування" в збільшення народжуваності має стати вирішення проблеми диспропорції між статтями, що значно ускладнює створення сімей в сучасній Україні [17]. За умови повернення сотень тисяч чоловіків із-за кордону шанс знайти собі пару і народити дитину отримують сотні тисяч українських жінок, яким в Україні вже об'єктивно бракує партнерів.

5. Інвестиційний бум як передумова повернення на батьківщину. Реалізація різноманітних інвестиційних проектів із масштабним залученням іноземного капіталу в Україну допоможе не прямо, проте опосередковано збільшити потік біженців, що повертаються, в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Звичайно, заручитися підтримкою іноземних інвесторів для післявоєнної відбудови України буде серйозним викликом. Для тих, хто готовий вкладати серйозні гроші в зруйновану війною країну з відсутнім населенням, уряду потрібно буде знайти особливі аргументи і гарантії. Але якщо це вдасться, то можливе "українське економічне диво" після війни означатиме також масове повернення українців на батьківщину.

Акцентуючи увагу на необхідності розробки і впровадження загальнодержавних програм репатріації українських біженців, слід також усвідомлювати, що їх ефективність може бути суттєво знижена численними викликами. На першому місці у цьому відношенні слід вказати фактор війни. Чим довше вона триватиме і чим довше українські вимушені мігранти перебуватимуть за кордоном, тим більша ймовірність того, що вони не повернуться. Скажімо, якщо на початку вторгнення у 2022 році число тих, хто планував повернутися назад, досягало 91% [18], то вже наступного року їх значно поменшало. До прикладу, у Німеччині, яка прихистила понад 1,1 млн українців, 44% всіх біженців хотіли б залишитися назавжди або на тривалий час [19, с. 205]. Висновки дослідження німецьких колег практично збігаються з результатами соціологічних опитувань, проведених у 2023 році українськими організаціями. Згідно з ними, лише 50% українців "точно планують" повернутися в Україну [6]. Причому головним стимулом реєміграції наші співвітчизники вважають остаточне завершення війни — 51% опитаних. Тому мусимо констатувати, що без припинення воєнних дій і гарантування тривалої безпеки важко розраховувати на масове повернення українців.

Національні інтереси країн прийому вимушених мігрантів — друга вагома перепона на шляху реєміграції. Країни-реципієнти можуть мати свої власні плани щодо українців, яких вони прихистили у себе. Такі плани, серед іншого, пов'язані зі значним дефіцитом робочої сили на місцевому ринку. У цьому контексті показовим знову ж таки є досвід Німеччини. В 2022 році майже 2 млн робочих місць у Німеччині були вакантними. Гостро бракувало медичних працівників, теслярів, м'ясників та фахівців інших робітничих спеціальностей. Навіть ІТ-сектор відчував труднощі з кадрами, адже нестача персоналу в ньому оцінювалась на рівні 100 тис. осіб. Як наслідок, влада країни вже відкрито визнала, що брак кваліфікованих працівників може надовго загальмувати економічне зростання Німеччини [20].

Інвестувавши дотепер чимало коштів в інтеграцію українських біженців, Німеччина навряд чи відмовиться від них, зважаючи винятково на палке бажання України повернути своїх громадян. Враховуючи якісні характеристики вимушених мігрантів (високу кваліфікацію, молодість, міцне здоров'я, бажання працювати та активно інтегруватися в приймаюче суспільство), можна зробити обгрунтоване припущення, що українська робоча сила вже робить цінний внесок в економічний розвиток Німеччини. Саме тому федеральний канцлер Олаф Шольц закликає німецькі компанії активно наймати українських біженців, які володіють значним людським капіталом [21]. З цього випливає, що післявоєнні орієнтири України та Німеччини щодо українських біженців можуть суттєво відрізнятись. Фактично мова може йти про конфлікт інтересів між двома країнами.

Ще однією реальною загрозою на шляху добровільного повернення вимушених мігрантів є загальний стан соціально-економічного розвитку України. І до повномасштабної агресії він був далеким від ідеального, а після 24 лютого 2022 року почав стрімко погіршуватися. Як наслідок, Україна в 2024 році — це країна, де, незважаючи на усю фінансову підтримку зарубіжних партнерів, кожен третій житель живе у бідності [22]. Це також країна, на ринку праці якої численні роботодавці, навіть з огляду на величезний дефіцит кадрів, досі продовжують шукати дешеву робочу силу, ігноруючи необхідність радикально підвищувати рівень оплати праці [23]. За таких умов говорити про потужну реєміграцію українців поки що не доводиться. Навпаки, катастрофічні наслідки російського вторгнення для вітчизняної економіки і демографічної сфери змушують українських біженців активніше обживатися в країнах перебування, відмовляючись в принципі від повернення на батьківщину. Про це опосередковано може свідчити стан українського ринку нерухомості, де на кінець червня поточного року пропозиція квартир на продаж зросла на 25% у річному вираженні [24]. За оцінками експертів ринку, масовий розпродаж приватного житла є результатом відмови від нього вимушених мігрантів. Вони прагнуть якнайскоріше позбутися своєї нерухомості, отримавши за неї кошти для купівлі житла за кордоном.

Остання, четверта група ризиків для репатріації українських біженців пов'язана з внутрішньою державною політикою, в основі якої навіть після завершення бойових дій пропонується застосовувати директивний, а подекуди й репресивний механізм по відношенню до певних категорій громадян. Зокрема, нещодавні заяви, зроблені окремими представниками української влади [25], можуть перешкоджати зусиллям з добровільного повернення вимушених мігрантів. Приміром, ймовірно запровадження трирічної заборони на виїзд за кордон для українських чоловіків після закінчення війни безумовно утримає багатьох з них від повернення додому. Не менш шкідливими для репатріації українських чоловіків із-за кордону після війни є регулярні заяви про те, що Україна має намір покарати після повернення тих з них, хто незаконно залишив країну під час оголошеної мобілізації [26]. Не важко усвідомити, що подібні фактично погрози з боку держави утримують від повернення в Україну не лише чоловіків, але й членів їхніх сімей і близьких, а це — мільйони українців.

Звісно, в умовах війни, що триває, українській владі вкрай складно втримати баланс між військовими потребами, запитами економіки і демократичним розвитком суспільства. З нашого боку це не викликає жодних сумнівів чи заперечень. Однак ми глибоко переконані, що лише мова різнопланових та гнучких стимулів, а не примусу і погроз здатна з часом гарантувати масове добровільне повернення українських біженців. В іншому разі слід розраховувати не на приїзд українців додому, а на суттєве посилення намірів залишити Україну тими, хто цього ще не зробив. Підтвердженням таких висновків може слугувати прогноз Національного Банку України, згідно з яким, до кінця 2025 року Україна внаслідок еміграції втратить ще 700 тис. своїх громадян [27, с. 37].

Окреслені вище об'єктивні ризики для добровільного повернення українських біженців зовсім не відміняють необхідність розробки і реалізації запропонованих нами загальнодержавних програм репатріації. Переконані, заради підвищення ефективності фінансово-економічних та інвестиційних стимулів українська влада повинна обов'язково враховувати такі виклики і діяти в напрямі мінімізації їх негативного впливу на масову реєміграцію. Якщо це вдасться, то, за нашими підрахунками, які опираються на нещодавні соціологічні опитування [6], тільки запуск інвестиційних ініціатив щодо прямих грошових стимулів повернення, відновлення житла біженців і забезпечення високооплачуваних робочих місць здатний повернути в Україну не менше 40% вимушених мігрантів.

Крім того, на інвестиційному треку українській владі можна дати кілька слушних, на наше переконання, порад. По-перше, не варто відкладати розробку амбітних інвестиційних програм до закінчення війни. Як би не було важко, починати треба вже зараз, коли, на жаль, ще не проглядаються обриси завершення російського вторгнення.

По-друге, у пошуках найсміливіших іноземних інвесторів на початковому етапі відповідальним посадовцям варто звернути увагу на численну українську діаспору

по всьому світу. Наявне етнічне, культурне та історичне коріння, яке має будь-яка діаспора щодо країни походження, дуже часто викликає сильне бажання до зворотних інвестицій. Тому представники діаспори часто ігнорують об'єктивні ризики та загрози, пов'язані із соціально-економічною та військово-політичною ситуацією в країні, куди планується експортувати капітал. Тут слушно згадати приклад вихідців з Судану, які проживають у Великій Британії. У свій час вони проігнорували відсутність необхідної інфраструктури та постійні збройні конфлікти в Африці, заснувавши там телекомунікаційний бізнес. Згодом ця справа не лише зробила їх мільярдерами, але й забезпечила сучасним мобільним зв'язком 21 млн людей у 14 країнах континенту [28, с. 3]. Звичайно, традиційні прямі іноземні інвестори не мають таких зв'язків і здебільшого не готові йти на ризик, навіть якщо очікувані прибутки можуть бути дуже високими. А значить, за сприятливих умов діаспора може і навіть повинна стати піонером у післявоєнній відбудові України.

По-третє, без допомоги міжнародних фінансових організацій, країн-партнерів та глобального бізнесу Україні буде вкрай складно впоратися з комплексною повоевною відбудовою в цілому та реалізацією запропонованих програм репатріації зокрема. Саме тому не менш нагальним виглядає залучення до реалізації окреслених ініціатив зацікавлених іноземних партнерів і союзників.

Разом з тим, пошук фінансових ресурсів для імплементації запропонованих вище фінансово-економічних та інвестиційних стимулів можна вести дещо в іншому напрямі. Зокрема, уряд України повинен піднімати перед міжнародними партнерами питання щодо використання доходів від заморожених активів РФ у тім числі і для впровадження програм репатріації вимушених мігрантів. Нагадаємо, що на цей час мова йде про використання таких коштів лише на військові потреби України [29], пріоритет яких не викликає жодних сумнівів. Однак в перспективі коло цілей для освоєння таких коштів має бути розширене, враховуючи гостру потребу держави, її економіки і демографічної сфери в реалізації програм добровільного повернення біженців.

Зрештою, по-четверте, українська влада повинна бути готовою до суспільного резонансу, втілюючи в життя різнопланові програми репатріації та виділяючи для них значні кошти і матеріальні ресурси. В експертних колах існують точки зору, що в середині країни подібні масштабні інвестиції в повернення українців із-за кордону можуть бути негативно сприйняті населенням, яке нікуди не виїздило під час війни. Поляризація суспільства на цьому ґрунті, дійсно, може мати місце у повоевній Україні, не кажучи вже про часи війни. Однак це завдання влади нівелювати можливі непорозуміння серед різних груп населення і донести до всіх головну ідею — майбутнє відродження України неможливе без українців, які через війну покинули її територію. Іншими словами, держава, її керівництво, має визначитися стратегічно: потрібні їй мільйони власних закордонних громадян чи ні? Ми виходимо з того, що так, а отже, все має робитися для того, щоб біженці добровільно поверталися додому.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Амбітні плани повоєнної відбудови та реконструкції України можуть зіштовхнутися з катастрофічним браком людського капіталу, втраченого внаслідок повномасштабної війни. З метою пом'якшення демографічної кризи і пошуку потрібної робочої сили держава вже сьогодні має стати головним ініціатором розробки і запровадження дієвих програм репатріації вимушених мігрантів. Їх добровільне і масове повернення в Україну буде запорукою соціально-економічного та демографічного відродження батьківщини.

При цьому важливим поштовхом до реєміграції українців можуть стати фінансово-економічні та інвестиційні стимули, а саме: гарантування державою відновлення зруйнованого житла для біженців та забезпечення їх земельними ділянками для самостійної відбудови, виплата вагової матеріальної допомоги при поверненні, адресні гранти вимушеним мігрантам на розвиток бізнесу дома, фінансове заохочення до народження дітей в Україні, а також запуск потужних інвестиційних проектів за участю іноземного капіталу з одночасним створенням високооплачуваних робочих місць.

Займаючись розробкою та впровадженням зазначених загальнодержавних програм репатріації українців, слід враховувати, що їх добровільному поверненню під час і навіть після війни перешкоджатимуть численні зовнішні і внутрішні чинники, а також особисті інтереси і наміри переміщених українців. Основними загрозами для масової реєміграції є триваюча війна, конфлікт інтересів навколо вітчизняної робочої сили між Україною і країнами-реципієнтами біженців, соціально-економічний занепад батьківщини та відсутність достойно оплачуваної роботи після повернення, а також санкційна державна політика, спрямована на обмеження прав окремих категорій громадян. Подібні виклики, уразі нехтування ними з боку української влади, можуть стати серйозною перешкодою на шляху добровільного повернення українців із-за кордону.

Саме тому перспективи подальших досліджень в руслі окресленої проблематики тісно пов'язані з пошуком дієвих механізмів послаблення негативного впливу вказаних загроз на процес добровільного повернення українців. Не менш важливим вбачається безпосереднє опитування українських вимушених мігрантів за кордоном про найбільш, на їхню думку, ефективні стимули реєміграції.

### Література:

1. UNHCR. Ukraine Refugee Situation. Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 20.07.2024).
2. Міністерство економіки України. Відновлення ринку праці — це шлях до нашої перемоги, — Тетяна Бережна. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3741cc27-dbe5-433e-a139-1d480735bc51&title=VidnovlenniaRinkuPratsiTseShliakhDoNashoiPeremogi-TetianaBerezhna> (дата звернення: 03.11.2023).

3. Про Концепцію державної міграційної політики: Указ Президента України від 30.05.2011 № 622/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622/2011#Text> (дата звернення: 22.07.2024).

4. Про Стратегію людського розвитку: Указ Президента України від 02.06.2021 № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11> (дата звернення: 07.08.2024).

5. Romashchenko T. How to get Ukraine refugees to return home, once war is over. EUobserver, December 22, 2023. URL: <https://euobserver.com/migration/ar045f0dc1> (дата звернення 07.02.2024).

6. Михайлишина Д. Що стимулюватиме українських біженців повернутися додому. Економічна правда, 20 березня, 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/20/698183/> (дата звернення: 24.07.2024).

7. Порошук Н. Бідна країна з великою кількістю мігрантів. Демографи дали повоєнний прогноз. Главком, 3 серпня, 2024. URL: <https://glavcom.ua/country/society/bidna-krajina-z-velikoju-kilkistju-mihrantiv-demohrafi-dali-povojennij-prohnoz--1013270.html> (дата звернення: 03.08.2024).

8. Вонс Р. Як зміниться населення після війни: чотири невтішні прогнози від Інституту демографії. Главком, 26 вересня, 2023. URL: <https://glavcom.ua/country/society/jak-zminitsja-naselennja-ukrajini-pislja-vijni-institut-demohrafiji-ta-sotsdoslidzhen-pro-chotirinevtishni-prohnozi-958701.html> (дата звернення: 21.03.2024).

9. Водяний А., Фомічов В. Шурма не очікує багато іноземних інвесторів на великій приватизації: Немає апетиту. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/shurma-ne-ochikuie-bahato-inozemnykh-investoriv-na-velykii-pryvatyzatsii-nemaie-apetytu> (дата звернення: 26.07.2024).

10. «Відновлення — Програма допомоги від держави. URL: <https://erecovery.diiia.gov.ua> (дата звернення: 01.08.2024).

11. «Оселя — Програма доступного кредитування житла. URL: <https://eoselia.diiia.gov.ua> (дата звернення: 01.08.2024).

12. Romashchenko T. Germany and Ukraine: avoiding refugee tensions. Social Europe, November 6, 2023. URL: <https://www.socialeurope.eu/germany-and-ukraine-avoiding-refugee-tensions> (дата звернення 17.04.2024).

13. UDI. Return. Apply for repatriation: Ukraine. URL: <https://www.udi.no/en/return/apply-for-repatriation/#undefined> (дата звернення 11.01.2024).

14. «Робота — Послуги. URL: <https://diiia.gov.ua/services/categories/biznesu/yerobota> (дата звернення: 03.08.2024).

15. Смертність в Україні утримі перевищує народжуваність у 2024 році. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6> (дата звернення: 05.08.2024).

16. Самаєва Ю. Андрій Гайдуцький: "Україні потрібні мільйони нових платників податків". Дзеркало тижня, 12 лютого, 2024. URL: <https://zn.ua/ukr/macro-economics/andrij-hajdutskiy-ukrajini-potribni-miljoni-povikh-platnikov-podatkov.html> (дата звернення: 17.03.2024).

17. Meheut C., Mituiuk D. War Shatters Dating Scene for Women in Ukraine. The New York Times, August 4, 2024. URL: <https://www.nytimes.com/2024/08/04/world/europe/ukraine-war-dating.html> (дата звернення: 05.08.2024).

18. Центр Разумкова. Настрої та оцінки українських біженців (липень-серпень 2022 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/nastroi-ta-otsinky-ukrainskykh-bizhentsiv-lypen-serpen-2022p> (дата звернення: 03.02.2024).

19. Brucker H., Ette A., Grabka M., Kosyakova Y. Ukrainian refugees: Nearly half intend to stay in Germany for the longer term. DIW Weekly Report, 2023. № 28. — С. 204—214. — URL: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.878219.de/dwr-23-28-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.878219.de/dwr-23-28-1.pdf) (дата звернення: 08.08.2024).

20. Rampe H. Ukrainische Geflüchtete auf dem Arbeitsmarkt: Die Hürden der Bürokratie. Zeit, 13 Juli, 2023. URL: [https://www.zeit.de/2023/30/ukraine-gefluechtete-arbeitsmarkt-buerokratie-ausbildung?utm\\_referrer](https://www.zeit.de/2023/30/ukraine-gefluechtete-arbeitsmarkt-buerokratie-ausbildung?utm_referrer) (дата звернення: 22.01.2024).

21. Metz A. Deutsche Wirtschaft sieht Chancen für Neuinvestitionen. URL: <https://www.ost-ausschuss.de/de/deutsche-wirtschaft-sieht-chancen-fuer-neuinvestitionen> (дата звернення: 24.04.2024).

22. Shalal A. World Bank says 1.8 mln additional Ukrainians in poverty as Russia's war drags on. Reuters, May 30, 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/world-bank-says-18-mln-additional-ukrainians-poverty-russias-war-drags-2024-05-30/> (дата звернення: 31.07.2024).

23. Роботодавці шукають дешевих працівників. URL: <https://minprom.ua/news/311243.html> (дата звернення: 20.06.2024).

24. Чому українці масово продають квартири? URL: <https://www.zagorodna.com/uk/statti/chomu-ukrajinci-masovo-prodayut-kvartiri.html> (дата звернення: 29.07.2024).

25. Жабська Є. Заборонити чоловікам виїзд за кордон після перемоги? У мережі розгорівся новий скандал. Главком, 6 серпня, 2023. URL: <https://glavcom.ua/country/society/zaboroniti-cholovikam-vijizd-za-kordon-pislja-peremohi-u-merezhi-rozhorivsja-novij-skandal-947247.html> (дата звернення: 08.05.2024).

26. Кобзар Ю. Держава покарає чоловіків, що незаконно виїхали за кордон. УНІАН, 26 вересня, 2023. URL: <https://www.unian.ua/society/derzhava-pokaraye-cholovikiv-shcho-nezakonno-vijihali-za-kordon-derzhprikordonsluzhba-12405501.html> (дата звернення: 13.04.2024).

27. Національний банк України. Інфляційний звіт: Липень 2024 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q3.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q3.pdf?v=7) (дата звернення: 01.08.2024).

28. Newland K., Plaza S. What We Know About Diasporas and Economic Development. Migration Policy Institute: Policy Brief. Washington, 2013. № 5. P. 13. URL: <https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/publications/Diasporas-EconomicDevelopment.pdf> (дата звернення: 01.04.2024).

29. Barigazzi J. EU approves up to €1.4B military aid to Ukraine from Russian frozen assets. POLITICO, June

24, 2024. URL: <https://www.politico.eu/article/eu-approves-military-aid-ukraine-russian-frozen-assets/> (дата звернення: 12.07.2024).

#### References:

1. UNHCR Operational Data Portal (2024), "Ukraine Refugee Situation", available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (Accessed 20 July 2024).

2. Ministry of Economy of Ukraine (2023), "Restoring the labour market is the way to our victory, — Tetiana Berezhna", available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3741cc27-dbe5-433e-a139-1d48-0735bc51&title=VidnovlenniaRinkuPratsiTseShliakhDoNashoiPeremogi-TetianaBerezhna> (Accessed 03 November 2023).

3. President of Ukraine (2011), Decree of the President of Ukraine "On the Concept of State Migration Policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622/2011#Text> (Accessed 22 July 2024).

4. President of Ukraine (2021), Decree of the President of Ukraine "On the Human Development Strategy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11> (Accessed 07 August 2024).

5. Romashchenko, T. (2023), "How to get Ukraine refugees to return home, once war is over", EUobserver, available at: <https://euobserver.com/migration/ar045f0dc1> (Accessed 07 February 2024).

6. Mykhajlyshyna, D (2023), "What will encourage Ukrainian refugees to return home", Ekonomichna pravda, available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/20/698183/> (Accessed 24 July 2024).

7. Poroschuk, N. (2024), "A poor country with a large number of migrants. Demographers gave a post-war forecast", Glavkom, available at: <https://glavcom.ua/country/society/bidna-krajina-z-velikoju-kilkistju-mihrantiv-demohrafi-dali-povojennij-prohnoz--1013270.html> (Accessed 03 August 2024).

8. Vons, R. (2023), "How the population will change after the war: four disappointing forecasts from the Institute of Demography", Glavkom, available at: <https://glavcom.ua/country/society/jak-zminitsja-naselennja-ukrajini-pislja-vijni-institut-demohrafiji-ta-sotsdoslidzhen-pro-chotiri-nevtishni-prohnozi-958701.html> (Accessed 21 March 2024).

9. Vodianyi, A. and Fomichev, V. (2024), "Shurma does not expect many foreign investors in the big privatisation: No appetite", available at: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/shurma-ne-ochikuie-bahato-inozemnykh-investoriv-na-velykii-pryvatyzatsii-nemaie-apetytu> (Accessed 26 July 2024).

10. eRecovery (2023), "Government assistance programme", available at: <https://erecovery.diia.gov.ua> (Accessed 01 August 2024).

11. eOselia (2022), "Affordable housing loan programme", available at: <https://eoselia.diia.gov.ua> (Accessed 01 August 2024).

12. Romashchenko, T. (2023), "Germany and Ukraine: avoiding refugee tensions", Social Europe, [Online], available at: <https://www.socialeurope.eu/germany-and-ukraine-avoiding-refugee-tensions> (Accessed 17 April 2024).

13. UDI (2023), "Return. Apply for repatriation: Ukraine", available at: <https://www.udi.no/en/return/apply-for-repatriation/#undefined> (Accessed 11 January 2024).

14. eRobota (2022), "Services", available at: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/yerobota> (Accessed 03 August 2024).

15. Opendatabot (2024), "Death rate in Ukraine is three times higher than birth rate in 2024", available at: <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6> (Accessed 05 August 2024).

16. Samaieva, Yu. (2024), "Andriy Gaidutsky: "Ukraine needs millions of new taxpayers", Dzerkalo tyzhnia, [Online], available at: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/andrij-hajdutskiy-ukrajini-potribni-miljoni-novikh-platnikiv-podatkov.html> (Accessed 17 March 2024).

17. Meheut, C. and Mitiuk, D. (2024), "War Shatters Dating Scene for Women in Ukraine", The New York Times, [Online], available at: <https://www.nytimes.com/2024/08/04/world/europe/ukraine-war-dating.html> (Accessed 05 August 2024).

18. Razumkov Centre (2022), "Attitudes and assessments of Ukrainian refugees (July-August 2022)", available at: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/nastroi-ta-otsinky-ukrainskykh-bizhentsiv-lypen-serpen-2022p> (Accessed 03 February 2024).

19. Brucker, H. Ette, A. Grabka, M. and Kosyakova, Y. (2023), "Ukrainian refugees: Nearly half intend to stay in Germany for the longer term", DIW Weekly Report, [Online], vol. 28, pp. 204—214, available at: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.878219.de/dwr-23-28-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.878219.de/dwr-23-28-1.pdf) (Accessed 08 August 2024).

20. Rampe, H. (2023), "Ukrainische Geflüchtete auf dem Arbeitsmarkt: Die Hürden der Bürokratie", Zeit, [Online], available at: [https://www.zeit.de/2023/30/ukraine-gefluechtete-arbeitsmarkt-buerokratie-ausbildung?utm\\_referrer](https://www.zeit.de/2023/30/ukraine-gefluechtete-arbeitsmarkt-buerokratie-ausbildung?utm_referrer) (Accessed 22 January 2024).

21. Metz, A. (2023), "Deutsche Wirtschaft sieht Chancen für Neuinvestitionen", available at: <https://www.ost-ausschuss.de/de/deutsche-wirtschaft-sieht-chancen-fuer-neuinvestitionen> (Accessed 24 April 2024).

22. Shalal, A. (2024), "World Bank says 1.8 mln additional Ukrainians in poverty as Russia's war drags on", Reuters, available at: <https://www.reuters.com/world/europe/world-bank-says-18-mln-additional-ukrainians-poverty-russias-war-drags-2024-05-30/> (Accessed 31 July 2024).

23. Minprom (2024), "Employers are looking for cheap workers", available at: <https://minprom.ua/news/311243.html> (Accessed 20 June 2024).

24. Zagorodna (2024), "Why are Ukrainians selling apartments en masse?", available at: <https://www.zagorodna.com/uk/statti/chomu-ukrajinci-masovo-prodayut-kvartiri.html> (Accessed 29 July 2024).

25. Zhabska, Ye. (2023), "Should men be banned from travelling abroad after victory? A new scandal erupted online", Glavkom, available at: <https://glavkom.ua/country/society/zaboroniti-cholovikam-vijizd-zakordon-pislja-peremohi-u-merezhi-rozhorivsj-a-novij-skandal-947247.html> (Accessed 08 May 2024).

26. Kobzar, Yu. (2023), "State to punish men who illegally travelled abroad". UNIAN, available at: <https://www.unian.ua/society/derzhava-pokaraye-cholovikiv-shcho-nezakonno-vijihali-za-kordon-derzhprikordonsluzhba-12405501.html> (Accessed 13 April 2024).

27. National Bank of Ukraine (2024), "Inflation report: July 2024", available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q3.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q3.pdf?v=7) (Accessed 04 August 2024).

28. Newland, K. and Plaza, S. (2013), "What We Know About Diasporas and Economic Development", Migration Policy Institute: Policy Brief, [Online], No. 5, available at: <https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/publications/Diasporas-EconomicDevelopment.pdf> (Accessed 01 April 2024).

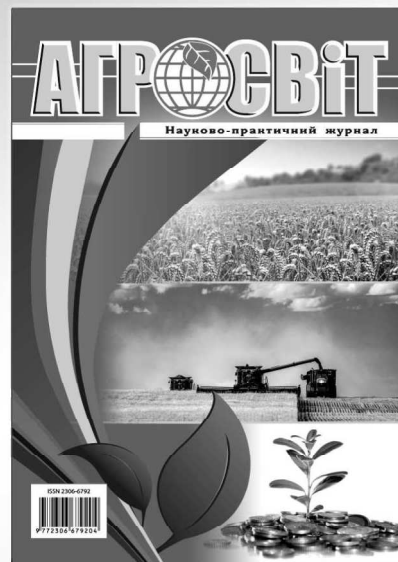
29. Barigazzi, J. (2024), "EU approves up to €1.4B military aid to Ukraine from Russian frozen assets", POLITICO, available at: <https://www.politico.eu/article/eu-approves-military-aid-ukraine-russian-frozen-assets/> (Accessed 12 July 2024).

*Стаття надійшла до редакції 08.08.2024 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**



*І. М. Свідерська,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7044-7359>  
О. О. Ляхова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0946-201X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.145

## ФІНАНСОВІ ПОСЕРЕДНИКИ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ

*I. Sviderska,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance  
and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman  
O. Liakhova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance  
and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman*

### FINANCIAL INTERMEDIARIES: MODERN TRENDS AND CHALLENGES

**Досліджено теоретичні питання діяльності фінансових посередників в умовах геополітичних викликів та максимальної нестабільності. Систематизовано дослідження науковців та практиків щодо діяльності фінансових посередників, основних тенденцій фінансових показників та надано рекомендації щодо використання інноваційних технологій, а саме: машинне навчання, штучний інтелект, платформи API, квантові обчислення, автоматизація роботизованих процесів, хмарні технології, блокчейн технології.**

**Проаналізовано основні показники діяльності фінансових посередників у постковідний та воєнний період, а також макроекономічні показники, які відображають вплив війни на інвестиційну активність банківських та небанківських фінансових посередників, та в порівнянні з показниками реального сектору економіки України. Обґрунтована необхідність посилення фінансової стійкості та довіри клієнтів до фінансових посередників, інклюзивності та сталого розвитку фінансового сектору.**

**The theoretical issues of the activity of financial intermediaries in conditions of geopolitical challenges and maximum instability have been studied. The research of scientists and practitioners on the activities of financial intermediaries, the main trends of financial indicators is systematized, and recommendations are provided for the use of innovative technologies, namely: machine learning, artificial intelligence, API platforms, quantum computing, automation of robotic processes, cloud technologies, blockchain technologies.**

**The main indicators of the activity of financial intermediaries in the post-war and war period, as well as macroeconomic indicators that reflect the impact of the war on the investment activity of banking and non-banking financial intermediaries, and in comparison with the indicators of the real sector of the Ukrainian economy, are analyzed. There is a well-founded need to strengthen financial stability and trust of clients in financial intermediaries, inclusiveness and sustainable development of the financial sector.**

**War is a key systemic risk for financial intermediaries and significantly affects their operations. Ensuring the stability of the economy remains a non-trivial task, because there is a high threat of hostilities and destruction, electricity shortages, and staff shortages in the main sectors of the economy for a long time. International aid to Ukraine is an essential prerequisite for economic growth, and the probability of its increase in the post-war period gives hope for innovative development of the state.**

**The loss of sustainability and stability of the financial sector's work causes a fall in the country's GDP, an increase in inflation and a budget deficit, an increase in debt in the public and private sectors, bankruptcies of enterprises, banks and individuals, capital outflows and credit growth, rapid devaluation and loss of investor confidence.**

**Digital technologies are rapidly changing the financial sector and creating a competitive environment for the effective implementation and use of technological innovations. The goal of innovation is the reliability, convenience, speed, and security of financial transactions, for which artificial intelligence, the Internet of Things, blockchain technology, augmented reality, the AR platform, robotic automation of financial processes, quantum computing, and intelligent financial security are used.**

*Ключові слова: фінансові посередники, інвестування, інвестиційні проєкти, фінансова інклюзія, управління фінансами, фінансовий сектор, блокчейн технології, інновації.*

*Key words: financial intermediaries, investment, investment projects, financial inclusion, financial management, financial sector, blockchain technology, innovation.*

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

В умовах глобальних економічних викликів увага науковців та практиків спрямована на традиційні та інноваційні засади розвитку діяльності фінансових посередників, що стикаються з перешкодами та шоками. Постпандемічне відновлення та повномасштабна агресія росії проти України є новою реальністю в діяльності фінансових посередників, а забезпечення ефективності та довіри клієнтів є першочерговим завданням.

Фінансова стабільність і стійкість фінансових посередників в післявоєнному відновленні, забезпечення інвестицій для бізнесу, сталий розвиток та інклюзивність фінансового сектору — це важливе коло питань, що потребує критичного осмислення та аналітичного обґрунтування. Дані науково-практичні питання варті уваги наукової спільноти, оскільки дозволяють сформулювати сучасну парадигму управління фінансами банківських та небанківських фінансових посередників.

## 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

Питання ролі і значення фінансового посередництва в розвитку економіки глибоко досліджувалося американськими вченими ще з минулого століття до сьогодення. Так, фундаментальні основи наукових концепцій інвестування та організації діяльності фінансових посередників визначені вченими: А. Пігу ("Теорія добробуту"), Й. Шумпетер (Концепція інноваційного фінансування), Р. Голдсміт (Теорія фінансового поглиблення), Дж. Герлі (Концепція фінансових інновацій), Р. Левін ("Фінанси та розвиток"), Дж. Стігліц ("Нова теорія фінансів") та іншими відомими дослідниками. Сучасні науковці та практики, а саме: Зимовець В.В., Зубик С.П., Іващенко А.І., Паєнко Т.В. досліджують особливості



**Рис. 1. Передумови розвитку фінансового посередництва**

Джерело: сформовано на основі [1, с. 17—18].

розвитку фінансового посередництва в Україні, адаптацію зарубіжного досвіду до вітчизняних реалій, особливості оподаткування, звітності та прозорості діяльності, якості надання фінансових послуг. Праці вчених стали науковим підґрунтям дослідження постковідного та повоєнного відновлення ринку фінансових послуг в Україні.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Значна потреба в розвитку фондового ринку, забезпечення реального сектору економіки інвестиціями для повоєнного відновлення та інноваційної відбудови країни вимагають дослідження питань ефективності діяльності фінансових посередників. Визначення основних векторів змін в роботі фінансових посередників, аналіз поточних показників ефективності та систематизація рекомендацій щодо активізації діяльності фінансових посередників є основною метою публікації.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілями даної публікації є поглиблення досліджень щодо особливостей діяльності фінансових посередників у постковідний та воєнний період та систематизація рекомендацій з поліпшення діяльності та протидії викликам і шокам вітчизняного фінансового сектору.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна стабільність та довіра клієнтів є ключовими передумовами ефективної діяльності фінансових посередників. Вчені-економісти Зимовець В.В та Зубик С.П. зазначають, що існують макроекономічні та інституційні передумови для діяльності фінансових посередників [1, с. 17—18]. Макроекономічна стабільність передбачає, що неможливий розвиток фінансового посередництва в умовах високої інфляції, яка спричиняє непрогнозованість очікуваної дохідності фінансових активів. Економічне зростання, що зумовлює зростан-

ня реальних доходів широких верств населення та готовність їх інвестувати також є важливою передумовою. Інституційними передумовами розвитку фінансового посередництва є нормативно-правове забезпечення інтересів інвесторів та регулювання діяльності фінансових посередників регуляторними органами. Важливим також є сформоване економічне середовище, що передбачає наявність інфраструктури фінансового ринку та ліквідних і ефективних фінансових інструментів. Інвестиційно активне населення є драйвером активі-

зації діяльності фінансових посередників. Схематично передумови зображені на рисунку 1.

Війна є ключовим системним ризиком для фінансових посередників і значно впливає на їх діяльність. Забезпечення стійкості економіки залишається нетривіальним завданням, адже зберігається протягом тривалого часу висока загроза бойових дій та руйнувань, дефіцит електроенергії, кадровий голод в основних секторах економіки. Міжнародна допомога Україні є суттєвою передумовою для економічного зростання, яке неможливе без реалізації масштабних інфраструктурних інвестиційних проектів, що вимагають залучення значних обсягів фінансування в економіку стратегічних галузей промисловості. А вірогідність збільшення зазначеного джерела довгострокового фінансування в повоєнний час дає надію на інноваційний розвиток держави.

Зниження рівня інфляції з 126,6% у 2022 році до 104,3% за 6 місяців 2024 року сприяло зниженню процентних ставок в економіці з 32% до 16% у відповідний період [2]. Фінансова допомога Україні від ЄС та США є значною та вкрай необхідною для безпеки, покриття дефіциту бюджету та реформування фінансового сектору. Програма Ukraine Facility передбачає надання фінансової допомоги від ЄС обсягом 50 млрд. євро протягом чотирьох років та містить план реформи у фінансовій сфері. Пакет допомоги від США для потреб України становить 61 млрд дол. США в тому числі 8 млрд дол. США — фінансова допомога для покриття потреб бюджету у формі кредиту з можливістю списання, 1,6 млрд дол. США — економічна допомога [3].

Обсяги фінансової допомоги від партнерів дозволяють протистояти високим безпековим ризикам, а залучення міжнародного фінансування є ключовим питанням для економічної політики. Висока адаптивність вітчизняного бізнесу до умов війни, міжнародна підтримка, ефективна монетарна політика, налагодження логістики та рекордні врожаї призвели до зростання реального ВВП на 5,3% [3].

21 листопада 2023 року Верховна Рада ухвалила закон, який суттєво збільшує ставку податку на прибуток для банків. Особливість оподаткування банків полягає у зростанні ставки податку на прибуток з 18% до 25% та підвищену ставку податку на прибуток за

**Таблиця 1. Кількість небанківських фінансових посередників станом на 03.07.2024 р.**

| Назва                                 | Кількість станом на 03.07.2024 р. |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Кількість КУА                         | 278                               |
| Кількість адміністраторів НПФ         | 16                                |
| Кількість ІСІ                         | 1798                              |
| Кількість НПФ*                        | 53                                |
| Активи в управлінні КУА, млн грн      | 633 200                           |
| Активи НПФ в адмініструванні, млн грн | 2 918                             |

Джерело: сформовано на основі [8].

2023 рік — 50%. Відповідна норма набула чинності з 1 січня 2024 року та є ретроспективно. Платоспроможні банки в 2023 році отримали 86,5 млрд. грн чистого прибутку, що в чотири рази більше ніж в 2022 році та на 12% більше довоєнного 2021 року [4].

Зростання доходів банківського сектору пов'язано зі збільшенням процентних доходів як від високоліквідних активів, так і кредитування. Рентабельність капіталу банківського сектору на 1 січня 2024 року становила 31,6%, в 2022 році цей показник становив 9,7%. Станом на 01 січня 2024 року 7 із 63 банків були збитковими із сукупним збитком 245 млн грн [4]. Причинами запровадження додаткового податку для банків у 2023 році є:

- дефіцит бюджету;
- зростання видатків на військову оборону;
- формування Дорожнього фонду для будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг державного та місцевого значення.

Варто порівняти рентабельність усієї діяльності підприємств України за різні роки та в різних секторах економіки. Так, в 2022 році рентабельність всієї діяльності підприємств України становила -3,2%, в той час як в 2021 році цей показник становив 10,1% та був рекордно високим за останні десять років з 2010 по 2020 роки. В січні-березні 2024 року рентабельність підприємств від всієї діяльності становила 6,6%, а по секторах економіки становила сільське господарство, лісове та рибне господарство — 9,3%, промисловість — 4,4%, будівництво — 3%, страхування — 8,2%, та освіта — 12,5% [5].

Попри геополітичні виклики та війну, ринки капіталу в Україні демонструють повільне зростання та розвиток, що характеризується наступними тенденціями:

1. Зростає B2C сегмент, а саме набувають популярності застосунки для купівлі фінансових інструментів на ринку, через які кожен може стати власником ОВДП. Зручно і безпечно через застосунок "ДІЯ" можна придбати найбільш привабливі інвестиційні інструменти середньозважена дохідність яких становить: ОВДП номінованих у гривні у червні 2024 року — 15,58%, номінованих у доларах США — 4,63%. Наприклад, у червні 2024 року Міністерство фінансів України залучило 38,41 млрд грн та 407,33 млн доларів США від випуску державних облігацій — 55 млрд грн в еквіваленті. Станом на 1 липня 2024 року в обігу перебуває ОВДП на понад 1,64 трлн гривень. Найбільша частка знаходиться у комерційних банків (43,4%) та НБУ (41,3%), юридичних осіб (9,7%), фізичних осіб (3,6%), нерезиденти (2,0%) та територіальних громад (0,03%) [6—7].

Загалом за перше півріччя 2024 року від розміщення ОВДП на аукціонах Міністерство фінансів України залучило 251,28 млрд. грн в еквіваленті. Упродовж воєнного стану — 1,07 трлн грн [4]. З вересня 2023 року іноземні громадяни мають доступ до онлайн-купівлі ОВДП через застосунок UCS. Громадяни Нідерландів, Швейцарії, Швеції, Німеччини, Іспанії, Франції, Чехії, Словаччини, Люксембургу, США, Канади, Китаю та Японії скористались цією можливістю.

Інвестиції у ОВДП є одним із важливих механізмів стабілізації фінансової системи, підтримки держави у фінансуванні пріоритетних видатків та підтримки фінансової ліквідності країни в умовах війни. Інвестовані у ОВДП кошти працюють на перемогу та ліквідацію наслідків агресії росії.

2. Ринки капіталу характеризуються такими показниками [7]:

— 148 млрд. грн — обсяг торгів фінансовими інструментами та 25 млрд. грн — торгів на товарних біржах протягом червня 2024 року;

— близько 650 ліцензійних учасників ринку капіталу;

— 1 700 діючих фондів спільного інвестування, в яких зосереджено більше 640 млрд грн,

— 54 пенсійних фонди, в яких 900 тисяч учасників та активів на більше 5,3 млрд. грн,

— депозитарні установи обліковують більше 3 млн рахунків власників цінних паперів, загальна номінальна вартість яких 3,1 трлн грн,

— майже 37 тисяч довіритель, які профінансували приблизно 40 млрд грн у будівництво через фонди фінансування будівництва.

За даними Української асоціації інвестиційного бізнесу кількість небанківських фінансових посередників станом на 03 липня 2024 року відображена в таблиці 1.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку у 2023 році зареєструвала 30 випусків акцій на загальну суму 9 151, млн грн, 24 випуски корпоративних облігацій на загальну суму 13 045 млн грн та 8 млн дол. США. У 2023 році зареєстровано перший випуск кредитних нот на загальну суму 334 млн грн у кількості 334 тис. штук іменних відсоткових звичайних (незабезпечених) кредитних нот. Для об'єктивності варто зазначити про скасування за 2023 рік 245 випусків цінних паперів, з яких: 170 випусків акцій, 71 випуск облігацій, 3 випуски облігацій внутрішніх місцевих позик, 1 випуск опціонних сертифікатів. Зупинено обіг цінних паперів: 150, з яких 123 — акції, 27 — корпоративні облігації. За 2023 рік допущено 598 цінних паперів іноземних емітентів до обігу на території України. В тому числі за ініціативою НКЦПФР допущено 412 цінних паперів іноземних емітентів (індекс S&P 500) та 82 боргових цінних паперів, емітентами яких є іноземні держави (67 цінних паперів США, 13 цінних паперів ФРН та 2 цінних папера Французької Республіки) [6].

Євроінтеграційний вибір України актуалізує питання наявності компаній, що функціонують як у банківському секторі, так і в секторі небанківських фінансових послуг. Прикладом такої інтегрованої діяльності є BNP Paribas, ING, Allianz, AXA, SEB та ін. Такі компанії прийнято називати фінансовими супермаркетами чи конгло-

мератами їх наявність є ознакою розвитку ринку фінансових послуг. В Україні представлені чотири конгломерати — BNP Paribas S.A. (Франція), ING (Нідерланди), RZB-UNIQA (Австрія) та SEB (Швеція), які працюють в банківському, страховому та інвестиційному сегментах ринку фінансових послуг.

В умовах перманентних фінансових криз забезпечення фінансової стабільності, а саме стабільності платіжної системи, банківської системи, сектору страхування та управління фінансовими активами, недержавного пенсійного забезпечення є критично важливим для функціонування економіки держави, корпоративних компаній та населення.

Втрата стійкості та стабільності роботи фінансового сектору спричиняють падіння ВВП країни, зростання інфляції та дефіциту бюджету, зростання боргу в державному та приватному секторах, банкрутства підприємств, банків та фізичних осіб, відтоку капіталу та зростання кредитів, стрімка девальвація та втрата довіри інвесторів.

Тому тренд на розвиток фінансової стабільності та обізнаності набуває все більшої важливості та актуальності в сучасний час. Саме питання розвитку та забезпечення фінансової стійкості населення обговорюється на світовій арені в Гаазі під час щорічних зборів країн-учасниць Проєкту технічної допомоги з розвитку фінансової освіти, що організовує Міжнародна мережа фінансової освіти Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) за підтримки Програми фінансування Міністерства фінансів Нідерландів.

Фінансова грамотність населення відіграє визначальну роль у спроможності подолати економічні кризи, ухвалювати фінансові рішення для забезпечення особистої економічної безпеки, зменшення вразливості та збереження фінансової стійкості. Поліпшенню фінансової поведінки населення сприяють як регуляторні дії, спрямовані на підтримку довіри та фінансової інклюзії в країні, так і реалізація освітніх заходів.

Цифрові технології стрімко змінюють фінансовий сектор та створюють конкурентне середовище з ефективного впровадження та використання технологічних новацій. Метою інновацій є надійність, зручність, швидкість, безпека фінансових операцій для чого використовується штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн технології, розширена реальність, платформа API, роботизована автоматизація фінансових процесів, квантові обчислення, інтелектуальна фінансова безпека.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Критично оцінюючи тенденції розвитку фінансового посередництва варто визначати ключові вектори його зміни та прогнозувати майбутні зрушення у фінансовому секторі, бути готовим до існуючих викликів та майбутніх перспектив.

### Література:

1. Зимовець В. В., Зубик С. П. Фінансове посередництво: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 288 с.
2. Індекс інфляції в Україні URL: 2024 <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 04.08.2024 р.).

3. Звіт про фінансову стабільність червень 2024 URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2024-H1.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf?v=7) (дата звернення: 04.08.2024 р.).

4. Банківський сектор отримав 86,5 млрд грн прибутку за 2023 рік згідно з оперативними даними URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-otrimav-865-mlrd-grn-pributku-za-2023-rik-zgidno-z-operativnimi-danimi> (дата звернення: 04.08.2024 р.).

5. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.08.2024 р.).

6. Річний звіт НКЦПФР за 2023 рік URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=20721190> (дата звернення: 04.08.2024 р.).

7. Юрій Бойко на TechFin Expert Summit 2024: Ринок працює попри всі виклики та пропонує бізнесу технологічні продукти URL: <https://www.nssmc.gov.ua/iurii-boiko-na-techfin-expert-summit-2024-rynok-pratsiuie-popry-vsi-vyklyky-ta-proponuie-biznesu-tekhnohichni-produkty/> (дата звернення: 04.08.2024 р.).

8. Основні цифри за даними УАІБ URL: <https://www.uaib.com.ua/> (дата звернення: 04.08.2024 р.).

### References:

1. Zymovets', V.V. and Zubyk, S.P. (2004), *Finansove poserednytstvo* [Financial intermediation], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Minfin (2024), "Inflation index in Ukraine", available at: 2024 <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (Accessed 04.08.2024 r.).
3. National Bank of Ukraine (2024), "Report on financial stability June 2024", available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2024-H1.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf?v=7) (Accessed 04.08.2024 r.).
4. National Bank of Ukraine (2024), "The banking sector received UAH 86.5 billion in profit for 2023 according to operational data", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-otrimav-865-mlrd-grn-pributku-za-2023-rik-zgidno-z-operativnimi-danimi> (Accessed 04.08.2024 r.).
5. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Profitability of operating and all activities of enterprises by types of economic activity", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 04.08.2024 r.).
6. National Securities and Stock Market Commission (2024), "2023 annual report of the NCCPFR", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=20721190> (Accessed 04.08.2024 r.).
7. National Securities and Stock Market Commission (2024), "Yurii Boiko at TechFin Expert Summit 2024: The market works despite all challenges and offers business technological products", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/iurii-boiko-na-techfin-expert-summit-2024-rynok-pratsiuie-popry-vsi-vyklyky-ta-proponuie-biznesu-tekhnohichni-produkty/> (Accessed 04.08.2024 r.).
8. UAIB (2024), "Main figures according to UAIB data", available at: <https://www.uaib.com.ua/> (Accessed 04.08.2024 r.).

*Стаття надійшла до редакції 05.08.2024 р.*

*S. Semenova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Accounting and Taxation, State University of Trade and Economics  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7250-7482>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.150

# FINANCIAL FORECASTING IN THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

С. М. Семенова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування, Державний торговельно-економічний університет

## ФІНАНСОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*The article is dedicated to studying the essence of financial forecasting, defining its role, place, and significance in the strategic management system of an enterprise. It has been established that financial forecasting is not identical to, but rather integrated with, strategic planning, budgeting, strategic analysis, and control, providing the necessary data for the development, implementation, and adjustment of strategies. Financial forecasting helps maintain a focus on long-term goals and ensures flexibility in responding to financial and economic changes, thereby enhancing the overall effectiveness of strategic management. It has been proven that financial forecasting is a key element in the strategic management system of an enterprise, providing a foundation for making informed decisions and planning long-term development. This process includes predicting future financial indicators such as revenues, expenses, profits, and cash flows, allowing the enterprise to assess potential risks and opportunities, plan, and determine optimal strategies to achieve its goals. Financial forecasting promotes the effective allocation of resources, supports the stability and competitiveness of the enterprise, and increases its adaptability to changes in the external environment. Thanks to accurate forecasts, management can timely respond to market changes, adjust strategies, and ensure the financial security of the enterprise. In the strategic management system, financial forecasting plays an important role in combining the stages of planning and strategy implementation. During the strategy development process, it provides the necessary data for analyzing and selecting optimal development directions. During the implementation of the strategy, financial forecasts help monitor the execution of plans, evaluate the effectiveness of measures, and make timely adjustments. The results of strategic control provide important feedback for refining and improving future financial forecasts. Therefore, financial forecasting is an integral part of strategic management, contributing to its sustainable development and timely adaptation to a dynamic market environment. This enables enterprises to maintain competitiveness, ensure financial stability, and achieve set goals in the long term.*

Стаття присвячена дослідженню сутності фінансового прогнозування, визначенню його ролі, місця та значення в системі стратегічного управління підприємством. Встановлено, що фінансове прогнозування не є тотожним, проте інтегрується зі стратегічним плануванням, бюджетуванням, стратегічним аналізом і контролем, надаючи необхідні дані для розробки, реалізації та корекції стратегій. Фінансове прогнозування допомагає зберігати фокус на довгострокових цілях і забезпечувати гнучкість у реагуванні на фінансові та економічні зміни, що в свою чергу підвищує ефективність стратегічного управління в цілому. Доведено, що фінансове прогнозування є ключовим елементом у системі стратегічного управління підприємством, забезпечуючи основу для прийняття обґрунтованих рішень та планування довгострокового розвитку. Цей процес включає передбачення майбутніх фінансових показників, таких як доходи, витрати, прибуток та грошові потоки, що дозволяє підприємству оцінювати потенційні ризики і можливості, планувати та визначати оптимальні стратегії для досягнення своїх цілей. Фінансове прогнозування сприяє ефективному розподілу ресурсів, підтримці стабільності та конкурентоспроможності підприємства, а також підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища. Завдяки точним прогнозам керівництво може своєчасно реагувати на ринкові зміни, коригувати стратегії і забезпечувати фінансову безпеку підприємства. У системі стратегічного управління фінансове прогнозування відіграє важливу роль поєднання етапів планування та реалізації стратегій. У процесі розробки стратегії воно забезпечує необхідні дані для аналізу та вибору оптимальних напрямків розвитку. Під час реалізації стратегії фінансові прогнози допомагають контролювати виконання планів, оцінювати ефективність заходів та вчасно вносити коригування. Результати стратегічного контролю надають важливий зворотний зв'язок для уточнення і вдосконалення майбутніх фінансових прогнозів. Тому фінансове прогнозування є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, сприяючи його стійкому розвитку та своєчасній адаптації до динамічного ринкового середовища. Це дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, забезпечувати фінансову стабільність та досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

*Key words: financial forecasting; planning; strategy; strategic management; management accounting; accounting information; risk management; prognostication.*

*Ключові слова: фінансове прогнозування; планування; стратегія; стратегічне управління; управлінський облік; облікова інформація; управління ризиками; прогнозування.*

## PROBLEM STATEMENT IN GENERAL TERMS AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The escalation of contemporary global issues stimulates growing interest in long-term development planning. Financial forecasting is a key element of strategic management, ensuring financial security, sustainable development, stability, and prosperity of the enterprise. It helps in making effective, well-informed decisions regarding investments, financing, and resource management, allows for the identification of potential risks and timely responses to them, and ensures financial stability and competitiveness. Financial forecasting enhances the ability to attract investment, helps set realistic strategic goals, and adapt to dynamic changes in market conditions.

A crucial role in this process is played by accounting support, which includes the collection, processing, and analysis of financial data necessary for accurate and reliable forecasting within the strategic management system of the enterprise. Strategic management, which involves setting and implementing long-term goals for the enterprise, is impossible without tools that allow for forecasting financial results and assessing economic risks. In this context, financial forecasting holds a central position, performing a key role in the process of strategic planning, control, and decision-making.

## ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

A review of scientific publications by renowned scholars and researchers indicates a significant interest

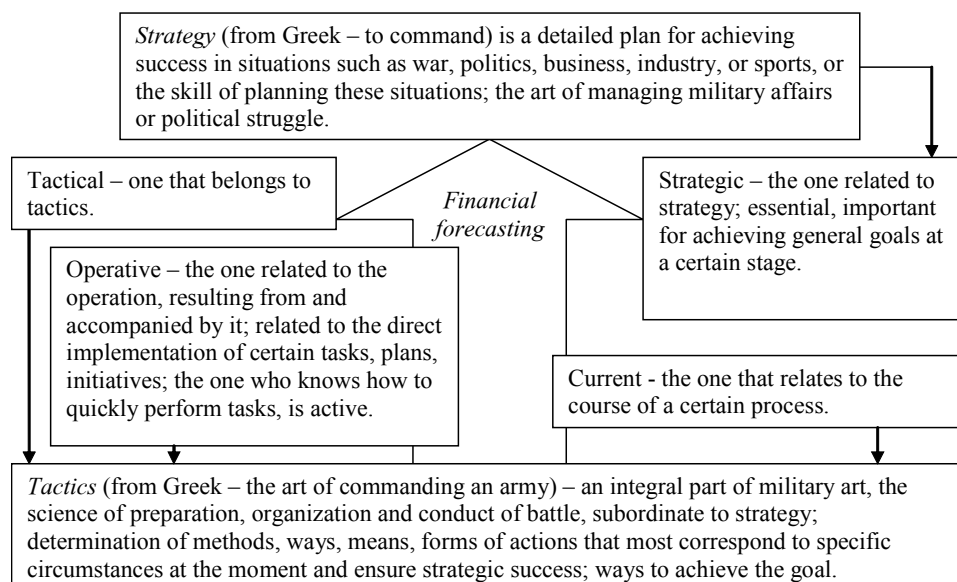


**Fig. 1. The relationship between the concepts of "strategy" and "tactics"**

Source: Formed on the basis of [4, 19, 20, 24, 25].

in financial forecasting and its interrelation with strategic analysis, planning, and management. Modern models and methods of strategic analysis, business planning, and forecasting are covered by Artiushok V. [1]. Strategic management through the lens of ensuring sustainable development of an economic entity, taking into account resource potential, has been studied by Balashova O. and Mykhaylychenko N. [2], Nechyporenko A., Stabias S. [3], Ma'ruf Idris M. [4]. The work of Halkevych M., Hurenko T., Andriichuk A. [5] describes strategies for optimizing financial management and organizing accounting within a company, which is quite relevant in today's digitalization context. Financial forecasting in crisis management is examined by Kostyrko L., Koniev V. [6], Khymych I., Riznyk N. [7], while its specifics under global uncertainty are addressed by Kotsupal O. [8].

Financial forecasting relies on data from strategic management accounting, partly explained in the work of Shmatkovska T., Dziamulych M. [9]. According to Fomina O. [10–11], Moshkovska O., Yevdoshchak V., Manachynska Y. [10], and Lositska T. [11], in modern conditions, strategic management accounting must be risk-oriented to achieve strategic management objectives. The impact of contemporary transformational processes on financial resource management is described by Marchenko V., Petrivskiy Y., Vlasenko A. [12].

The primary focus in scientific publications on financial forecasting is on strategic management, as evidenced by the works of Panchenko V. [13], Poliakov M. [14]. It is important to remember that the main goal of financial forecasting is to predict future financial outcomes of a company, allowing for informed management decisions, ensuring financial stability, effectively allocating resources, and planning long-term development. This helps in reducing risks, enhancing competitiveness, and achieving strategic goals of the company. Therefore, significant attention is given to issues of risk identification and management in the process of financial forecasting and strategy formation in scientific works [15–16], as highli-

ghted by Umantsiv H., Novikov V., Nikolaiets O. [16], Shpyrko O. [17], Ziabchenkova H., Kuzmenko O. [18]. From a methodological perspective, financial forecasting is more commonly applied in issues of strategic financial management, direct cash flows, predicting interest rates, and stock market indicators (Kumar S. [19], Lee C. [20]). This process is influenced by global changes and transformations, as emphasized by Souto H.G. and Moradi A. [21]. The growing importance of applying artificial intelligence (Adelakun B. [22]) in accounting processes, data accumulation, processing, and utilization is noteworthy.

However, the problem of defining the role of financial forecasting within the strategic management system of a company remains unresolved. Many controversies persist regarding the interpretation of the essence of financial forecasting and its differentiation from planning, budgeting, as well as the determination of its relationship with strategic analysis and management. Therefore, there is a need to define the role and integration of the financial forecasting process with other management functions and ensure its proper role in strategic decision-making.

## FORMULATION OF THE ARTICLE'S GOALS

The goal of this article is to investigate the essence of financial forecasting and its significance, place, and role in the system of strategic management of a company. Financial forecasting plays a critical role in strategic management and provides the company's management with the necessary information for making informed decisions in the current business environment.

## PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Strategic management involves a comprehensive process that includes the formulation and implementation of long-term goals and plans for ensuring sustainable development and adequate competitiveness of the company. This includes analyzing the external and internal



environment, identifying opportunities and threats, determining the strengths and weaknesses of the company, and developing and choosing strategies to achieve the set goals.

A strategy is a comprehensive plan that directs the company not just for the present but for the future. The goal of a strategy is not so much to ensure current success as to facilitate accelerated, continuous development of the organization in competitive conditions and market leadership. The development strategy of a company aims to ensure stable economic growth and uninterrupted functioning in the long term, based on the utilization of scientific and technological achievements in the fields of organization, technology, and management [17]. A strategy can be viewed as a process or an art of planning and forecasting any activity over a long-term horizon [2]. Thus, strategic management is focused on achieving established target indicators in the long term [23]. At the same time, financial forecasting combines strategy and tactics, as strategy is implemented at the level of current management (Fig. 1).

Strategy defines the long-term goals of an enterprise and the main directions for achieving them, while tactics focus on short-term actions and methods necessary to implement strategic plans. Financial forecasting provides the connection between these two levels of management by offering management accurate data on future financial outcomes and resources, allowing for the planning of specific actions (tactical steps) in alignment with strategic goals. Through financial forecasting, an enterprise can: (1) set realistic financial goals that support strategic directions; (2) assess the financial resources required for implementing tactical actions; (3) monitor the execution of strategic and tactical plans through financial metrics, making timely adjustments to achieve set goals; (4) align long-term and short-term plans, contributing to improved management efficiency.

In modern conditions, the statement that a strategist is needed to overcome the crisis is relevant. The financial forecasting system is one of the important systems of enterprise financial management, closely related to other management areas. No type of business activity of an entrepreneurial entity can be realized without the use of finances. At the same time, strategic management should consider planning, forecasting, and determining and carrying out activities in the long term [8].

It is necessary to distinguish between planning and forecasting. The difference between these concepts lies in their goals, approaches, and functions. Forecasting is aimed at assessing future conditions and trends based on the analysis of current data and past experience, predicting possible development scenarios. It does not necessarily define specific actions but rather focuses on anticipating various future options. Planning, on the other hand, involves defining specific goals, tasks, and actions to achieve the desired result. It is the process of developing detailed steps and strategies aimed at achieving set goals [20]. In other words, forecasting provides information for decision-making, while planning turns this information into concrete actions and strategies.

At the same time, financial forecasting should not be equated with budgeting, which, despite common features,

still have different approaches and goals. Budgeting focuses on creating a detailed financial plan for a certain period, usually a year, and defines specific financial goals, resources, and expenses necessary to achieve these goals [23]. It serves as a tool for control and management to ensure financial discipline and achieve established indicators [11]. Financial forecasting, on the contrary, aims to predict future financial results based on the analysis of current data and trends, covering longer periods. It is used to assess possible development scenarios and make strategic decisions, helping the enterprise adapt to changes in the external environment and plan long-term investments and financial strategies.

If we consider financial forecasting in the context of strategic management of an enterprise, it is necessary to start with defining the goals and objectives of this process. Generally, a goal is a prefix that denotes an intermediate position, movement in space and time, change, transformation, relocation, or liberation from something [25]. An operation is a series of actions or measures associated with achieving a certain goal. A process is a regular, sequential, continuous change, a series of successive actions aimed at achieving a certain result.

The goal of financial forecasting in the context of strategic management of an enterprise is to ensure the long-term financial stability and sustainable development of the enterprise by providing accurate information about future financial indicators. This allows management to make informed strategic decisions, effectively plan resources, manage risks, evaluate the effectiveness of strategies, and adapt to changes in the external and internal environment. Several key stages can be distinguished that structure the financial forecasting process:

1. Analysis of initial data, various financial information, market trends, economic indicators, as well as internal data and other accounting information of the enterprise to create a foundation for forecasting.

2. Development of financial models that allow forecasting future financial indicators, such as revenues, expenses, profit, cash flows, taking into account different development scenarios.

3. Formulation of forecasts by determining the forecast values for key financial indicators based on data analysis and the application of financial models.

4. Evaluation of the accuracy of forecasts and timely adjustments to models and forecasting methods based on intermediate results and changes in the external environment.

5. Implementation in strategic management, as integrating forecasts into the strategic plans of the enterprise allows adjusting strategies and tactical actions to achieve set goals.

Operations of financial forecasting in the context of strategic management of an enterprise encompass specific actions aimed at executing predictive processes: (a) systematic collection of necessary information from internal and external sources, including accounting data, financial reports, market research, economic forecasts, and analytical reports; (b) identification and analysis of key trends and factors affecting the enterprise's financial performance, such as changes in market conditions,

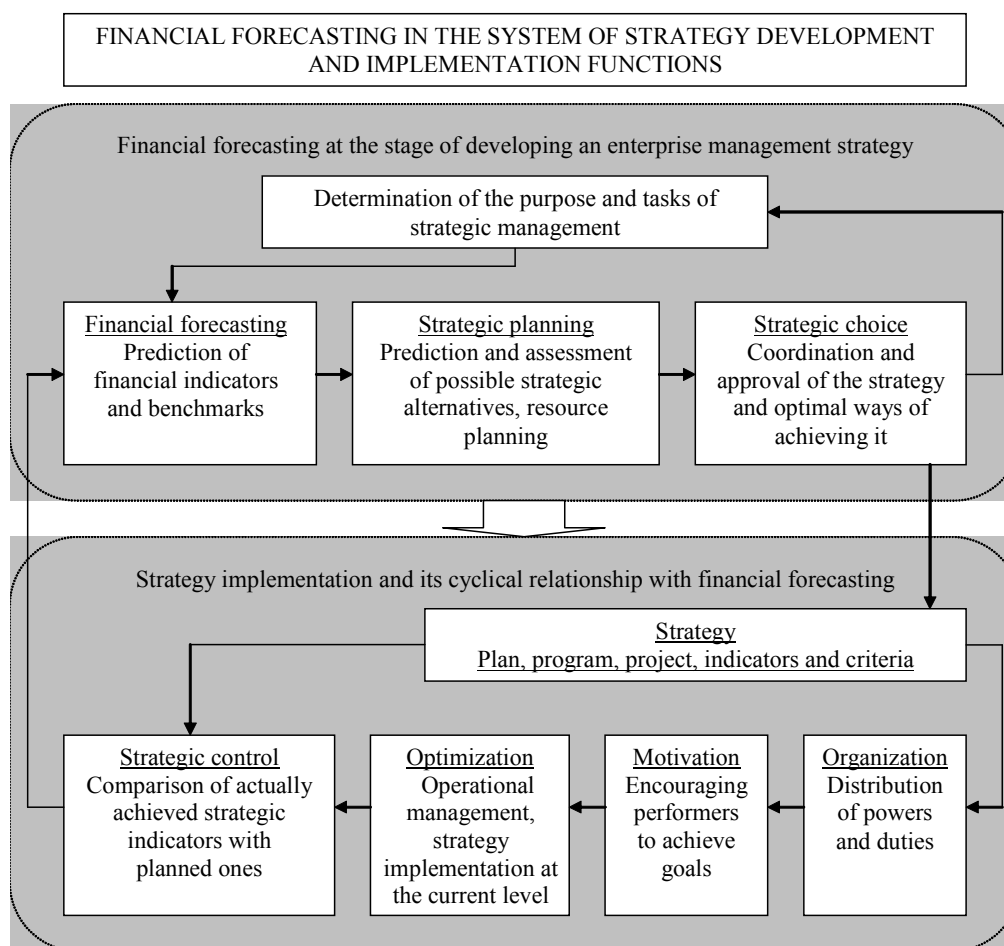


**Fig. 2. The place of financial forecasting in the system of functions of strategic management of the enterprise**

macroeconomic factors, innovations, and competitor actions; (c) formation of multiple development scenarios considering various conditions and factors, allowing for the evaluation of potential outcomes and risks; (d) construction of models based on the use of mathematical and statistical methods that allow forecasting future indicators based on collected data and trend analysis; (e) forecasting expected financial indicators and creating predictive reports for management; (f) monitoring and controlling the execution of forecasts and strategic plans, as well as adjusting actions in response to deviations from planned indicators.

Thus, financial forecasting is a key component of strategic management that provides the enterprise with the necessary information for making informed decisions, effective resource management, and achieving long-term goals. In exploring the essence of financial forecasting, it has been established that it is not advisable to equate this concept with strategic planning. These are different processes, as strategic planning encompasses a wide range of activities, including goal setting, strategy development, and tactical plans for their achievement. Financial forecasting, in turn, focuses on predicting future financial indicators and resource needs to support these strategies, providing necessary information for informed decisions within the framework of strategic planning.

Undoubtedly, financial forecasting, strategic planning, and strategic management are interconnected processes,

but each has its own characteristics and purposes. Financial forecasting is aimed at predicting the future financial results of an enterprise based on the analysis of historical, primarily accounting data, current conditions, and expected changes in the external and internal environment. The main goal of financial forecasting is to provide management with accurate and reliable data for making informed decisions, minimizing financial risks, and planning resources. Strategic planning includes defining the long-term goals of the enterprise and developing strategies to achieve them. It covers a wide range of issues, including marketing, production, innovation, personnel policy, and finance. The purpose of strategic planning is to create a clear direction for the development of the enterprise, taking into account internal capabilities and external threats, as well as ensuring the coordination of all departments to achieve common goals. Strategic management is a comprehensive process that includes both strategic planning and the implementation of developed strategies. It encompasses monitoring the implementation of plans, analyzing results, and making adjustments to adapt to changes in the external environment. The goal of strategic management is to ensure the effective implementation of strategic plans, achieve long-term goals, and maintain the enterprise's competitiveness.

Financial forecasting provides the informational basis for strategic planning, which determines the direction of the enterprise's development, while strategic management

carries out the practical implementation of these plans and adaptation to changes. If strategic planning answers the question "what to do?" and strategic management answers "how and who will do it?" [10], then financial forecasting should answer the question "what are the financial targets?"

In a strategic management system, financial forecasting helps to determine the resources needed to achieve the strategic goals of the enterprise, evaluate the financial implications of various strategies and decisions, and identify potential risks and opportunities. This enables the management to develop informed plans, adapt strategies according to changes in the external environment, and ensure financial stability.

Accounting support for financial forecasting for strategic management of the enterprise plays a critical role in forming a reliable and effective development strategy. It includes the collection, processing, and analysis of financial data necessary for predicting future financial indicators and identifying key trends in the enterprise's activities. Strategic managerial accounting and risk management play a special role in this [10]. The importance of accounting support lies in the fact that the accuracy and completeness of accounting data affect the reliability of forecasts, which in turn influences strategic decision-making.

Financial forecasting occupies a central place in the enterprise's strategic management system, serving as the main tool for planning and controlling financial results. It provides accurate information about future financial indicators based on the analysis of current data, economic conditions, and potential changes in the external environment. The most accurate depiction of the place or role of financial forecasting in the strategic management system of the enterprise can be illustrated as a connecting link through the combination of strategy development and implementation functions (Fig. 2).

Thus, financial forecasting serves as the foundation for strategic planning and strategic choice during the strategy development phase. The strategy implementation phase combines the functions of organization, motivation, optimization, and control, where the results of strategic control provide important feedback for further financial forecasts. This ensures a cyclical process of strategic management improvement, where financial forecasting acts as a key unifying link, supporting the enterprise in achieving long-term goals and enhancing its adaptability to changes in both internal and external environments.

Hence, the function of strategic planning involves the implementation of management procedures for developing options for the enterprise's development, determining prospects, and ways to achieve the desired future strategic state. Strategic planning is a process that ensures sufficient innovation and change for the enterprise's effective functioning in the future [20]. In strategic planning, the results of financial forecasting are summarized, a future forecast is formed based on a systematic analysis, and possible alternative options are evaluated, creating prerequisites for strategic choice.

Financial forecasting and strategic planning are complementary processes. Financial forecasts provide the

necessary information for developing and adjusting strategic plans, while strategic plans set general directions and goals on which financial forecasting is based. The function of strategic choice involves aligning the enterprise's strategy and forming optimal ways to achieve it. At this stage, based on the conducted analysis and planning, it is possible to review or clarify the objectives and tasks of strategic management and approve the corresponding strategy.

Management strategy represents a generalized model of the long-term actions of an enterprise that must be performed to achieve defined strategic goals and objectives by forming, distributing, and utilizing resources in changing market conditions. The adopted strategy is expressed in the form of a plan, program, or project. The plan includes the main performance indicators that need to be achieved by the end of the planning period. Programs define a detailed list of development stages of one of the important aspects of the enterprise's activities. Projects differ from programs in the depth of development, the system of indicators reflecting the direction of the enterprise's activities [17]. At the same time, a forecast is a prediction of future results or trends based on the analysis of historical data and current conditions. Forecasting involves assessing future financial indicators, market conditions, or other changes that may affect the enterprise. The purpose of the forecast is to provide information for making informed decisions and planning resources, but it does not define specific actions or methods of their implementation. So, a forecast provides information about possible future conditions, a plan defines specific actions to achieve goals, a program coordinates the implementation of several projects to achieve strategic results, and a project implements a specific initiative with defined results.

The function of strategic control ensures the comparison of actually achieved indicators with strategically planned ones. Control is the process of ensuring the enterprise attains its defined goals. This function is inextricably linked to financial forecasting and strategic analysis, as identifying and evaluating past event trends form the basis for making further decisions regarding the development and implementation of strategies.

Thus, strategic management involves focusing on setting and achieving goals. In this context, financial forecasting plays a central role in ensuring effective strategic management, as it provides critically important information for evaluating potential financial outcomes, planning resources, and managing risks. It enables management to formulate realistic and well-founded strategies, adapt to environmental changes, and achieve the enterprise's long-term financial objectives.

## CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS FIELD

Based on the conducted research, a definition of the essence of financial forecasting is proposed as the process of evaluating and predicting future financial indicators of an enterprise based on the analysis of accounting information, available data, current conditions, and expected changes in the external and internal environment.

This process uses various methods and tools to model revenues, expenses, profits, cash flows, investments, and other key financial parameters. Financial forecasting serves as a bridge between the stages of strategy development and implementation. Its aim is to provide the company's management with accurate and reliable information for making strategic decisions, resource planning, risk management, and achieving long-term goals. It is an integral part of strategic financial management and plays a crucial role in ensuring the financial stability and competitiveness of the enterprise.

The prospects for further research in the field of financial forecasting in the context of strategic management lie in studying the impact of new technologies, such as blockchain, big data analytics, process automation, and artificial intelligence. This can help determine how these technologies can improve the accuracy and efficiency of forecasts, positively influence the psychological and behavioral aspects of forecasting, and promote the integration and synergy of financial forecasting with other management functions

#### Література:

1. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>.
2. Балашова О. В., Михайличенко Н. М. Вибір стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання як довгострокового напрямку його розвитку. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 152—160. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-152-160>.
3. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2022. № 10. DOI: [10.32702/2307-2105.2022.10.17](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.17).
4. Ma'ruf Idris M. Strategic Financial Management in Entrepreneurial Ventures: A Comprehensive Qualitative Review of Financial Practices and Their Impact on Startup Growth and Stability. Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi, 7 (2), 742—761. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.878>.
5. Галькевич М., Гуренко Т., Андрійчук А. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>.
6. Костирко Л. А., Конєв В. В. Фінансове прогнозування в антикризовому управлінні підприємств. Часопис економічних реформ. 2024 № 1 (53). С. 29—39. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2024.1.04>.
7. Khymych I., Riznyk N. Financial and economic analysis of enterprises: a foundation for projecting positive outcomes in crisis conditions. International Science Journal of Management, Economics & Finance, 3 (1), 62—71. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.-20240301.06>.
8. Коцупал О. Фінансове прогнозування в умовах глобальної невизначеності. Scientia Fructuosa. 2023. № 147 (1). С. 17—25. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)02](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)02).
9. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 61—67. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu-2022.01.061](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu-2022.01.061).
10. Fomina O., Semenova S., Moshkovska O., Yevdoshchak V., Manachynska Y. Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine. Business: Theory and Practice, 2023, 24 (2), 533—543. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18951>.
11. Fomina O., Semenova S., Moshkovska O., Lositska T. Balance sheet budgeting at agricultural enterprises. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 2021, 4 (39), 121—129. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i39.241300>.
12. Марченко В., Петрівський Я., Власенко А. Сучасні трансформації процесів управління фінансовими ресурсами підприємства. Via Economica. 2023. № 3. С. 75—82. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-11>.
13. Панченко В. А. Стратегічне фінансове планування як функція менеджменту організації. Підприємство і торгівля. 2021. № 31. С. 20—25. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-03>.
14. Поляков М. Фінансове планування на підприємстві. Трансформаційна економіка. 2023. № 3 (03). С. 80—84. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-14>.
15. Семенова С. М. Ключові тенденції в управлінні ризиками провідних компаній ЄС за оцінками внутрішніх аудиторів. Ефективна економіка: електрон. наук. фахов. вид. 2020. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.68>.
16. Umantsiv H., Novikov V., Nikolaiets O. Financial risk management in the accounting system. VUZF review, 2021, 6 (4). <https://doi.org/10.38188/2534-9228.21.4.08>.
17. Семенова С. М., Шпирко О. М. Методичний підхід до вибору стратегії управління грошовими потоками підприємств водного транспорту. Проблеми економіки: наук. журн. Харків: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, 2013. № 2. С. 181—189.
18. Семенова С. М., Шпирко О. М., Зябченкова Г. В., Кузьменко О. П. Ризики в системі обліку та фінансової звітності. Бізнес-Інформ, 2021. № 10. С. 290—297. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-290-297>.
19. Kumar S. Strategic Decision Making and Strategic Decision Practices in Intelligent Organizations: A Review. International Journal of Business & Management Research (IJBMR). 2024. Volume 12, Issue 2. Pages 31-39. <https://doi.org/10.37391/IJBMR.120202>.
20. Lee C. M. Strategic Business Planning by means of Academic Development Planning Strategy (ADPS). 2024, June 10. <https://doi.org/10.31219/osf.io/k695a>.
21. Souto H. G., Moradi A. Can transformers transform financial forecasting? China Finance Review International, Vol. 1. 20 June 2024. <https://doi.org/10.1108/CFRI-01-2024-0032>.
22. Adelakun B. AI-driven financial forecasting: innovations and implications for accounting practices. International Journal of Advanced Economics, Volume 5, Issue 9, December 2023. 5 (9): 323—338. <http://doi.org/10.51594/ijae.v5i9.1231>.

23. Fomina O., Semenova S. Balance budgeting of agribusiness enterprises. Herald of Kyiv National University of Trade and Economics. 2021. № 6. P. 112—121. [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)09](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)09).

24. Cambridge Dictionary (2024). By Cambridge University Press & Assessment 2024. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>.

25. Webster's Dictionary of English Usage (1994). By Merriam-Webster Inc, US. 978 p.

#### References:

1. Artiushok, V.S. (2022), "Methods and Models of Strategic Analysis in the Business Planning System", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>.

2. Balashova, O. and Mykhaylychenko, N. (2024), "Selection of a Strategy for Sustainable Development of an Economic Entity as a Long-Term Direction of its Development", *Business Inform*, vol. 5, pp. 152—160. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-152-160>.

3. Nechyporenko, A.V. and Stabias, S. M. (2022), "Financial planning and forecasting in the enterprise management system", *Efficient economy*, vol. 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.17>.

4. Ma'ruf Idris, M. (2024), "Strategic Financial Management in Entrepreneurial Ventures: A Comprehensive Qualitative Review of Financial Practices and Their Impact on Startup Growth and Stability", *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, vol. 7 (2), pp. 742—761. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.878>.

5. Halkevych, M. Hurenko, T. and Andriichuk, A. (2024), "Optimization strategies of financial management and organization of accounting at the enterprise under the conditions of the development of digital processes", *Economy and Society*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>.

6. Kostyrko, L. and Koniev, V. (2024), "Financial forecasting in anti-crisis management of enterprises", *Journal of economic reforms*, vol. 1 (153), pp. 29—39. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.1.04>.

7. Khymych, I. and Riznyk, N. (2024), "Financial and economic analysis of enterprises: a foundation for projecting positive outcomes in crisis conditions", *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3 (1), pp. 62—71. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.06>.

8. Kotsupal, O. (2023), "Financial forecasting in the context of global uncertainty", *Scientia Fructuosa*, vol. 147, pp. 17—25. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)02](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)02).

9. Shmatkovska, T. O. and Dziamulych, M. I. (2022), "Strategic management accounting in the digital economy", *Galytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 74 (1), pp. 61—67. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.061](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.061).

10. Fomina, O. Semenova, S. Moshkovska, O. Yevdoshchak, V. and Manachynska, Y. (2023), "Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine", *Business: Theory and Practice*, vol. 24 (2), pp. 533—543. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18951>.

11. Fomina, O. Semenova, S. Moshkovska, O. and Lositska, T. (2021), "Balance sheet budgeting at agricultural enterprises", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (39), pp. 121—129. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241300>.

12. Marchenko, V. Petrivskyi, Y. and Vlasenko, A. (2023), "Current transformations of the processes of management of the financial resources of the enterprise", *Via Economica*, vol. 3, pp. 75—82. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-11>.

13. Panchenko, V. (2021), "Strategic financial planning as a function of the management of the organization", *Entrepreneurship and Trade*, vol. 31, pp. 20—25. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-03>.

14. Poliakov, M. (2023), "Financial planning at the enterprise", *Transformational Economy*, vol. 03, pp. 80—84. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-14>.

15. Semenova, S. (2020), "Key trends in risk management of leading EU companies as assessed by internal auditors", *Effective Economics: Electronic Scientific Edition*, vol. 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.68>.

16. Umantsiv, H. Novikov, V. and Nikolaiets, O. (2021), "Financial risk management in the accounting system", *VUZF review*, vol. 6(4). <https://doi.org/10.38188/2534-9228.21.4.08>.

17. Semenova, S. M. and Shpyrko, O. M. (2023), "Methodical approach to the choice of cash flow management strategy of water transport enterprises", *Problems of economics: a scientific journal*, vol. 2, pp. 181—189.

18. Semenova, S. M. Shpyrko, O. M. Ziabchenko, H. V. and Kuzmenko, O. P. (2021), "Risks in the System of Accounting and Financial Statements", *Business Inform*, vol. 10, pp. 290—297. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-290-297>.

19. Kumar, S. (2024), "Strategic Decision Making and Strategic Decision Practices in Intelligent Organizations: A Review", *International Journal of Business & Management Research (IJBMR)*, vol. 12, Issue 2, pp. 31—39. <https://doi.org/10.37391/IJBMR.120202>.

20. Lee, C. M. (2024), "Strategic Business Planning by means of Academic Development Planning Strategy (ADPS)", June 10. <https://doi.org/10.31219/osf.io/k695a>.

21. Souto, H.G. and Moradi, A. (2024), "Can transformers transform financial forecasting?", *China Finance Review International*, vol. 1, 20 June 2024. <https://doi.org/10.1108/CFRI-01-2024-0032>.

22. Adelakun, B. (2023), "AI-driven financial forecasting: innovations and implications for accounting practices", *International Journal of Advanced Economics*, vol. 5, Issue 9, pp. 323—338. DOI: 10.51594/ijae.v5i9.1231.

23. Fomina, O. and Semenova, S. (2021), "Balance budgeting of agribusiness enterprises", *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, vol. 6, pp. 112—121. [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)09](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)09).

24. Cambridge University Press & Assessment (2024), "Cambridge Dictionary", <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>. (Accessed 14 Jul 2024).

25. Merriam-Webster Inc (1994), *Webster's Dictionary of English Usage*, Merriam-Webster Inc, US.

*Стаття надійшла до редакції 01.08.2024 р.*

С. В. Чередніченко,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Інститут управління;  
здобувач наукового ступеня доктора економічних наук,  
Заклад вищої освіти "Класичний приватний університет", м. Запоріжжя  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9383-562X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.158

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЛОВИХ ОЧІКУВАНЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ВІДДЗЕРКАЛЕННЯ СТАНУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

S. Cherednichenko,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Institute of Management;  
Recipient of the scientific degree of Doctor of Econ. Sci., Institution of Higher Education  
"Classical Private University" (Zaporizhzhia)

## TRANSFORMATION OF BUSINESS EXPECTATIONS OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW AS A REFLECTION OF THE STATE OF THE NATIONAL ECONOMY

**Встановлено, що у I-ому кварталі 2022 року відбулося зниження індексу ділової активності, яке свідчить про обережні настрої підприємств щодо інвестицій та зайнятості. Показано, що у II-ому кварталі 2022 року бізнес в Україні зіткнувся зі значними викликами через військові дії, що призвело до песимістичних очікувань щодо майбутнього розвитку через загальну невизначеність, з якою стикаються підприємства. Доведено, що у IV кварталі 2023 року підприємства зберігали позитивні очікування щодо ділової активності на найближчий рік, які виникли у попередніх кварталах 2023 року, але рівень оптимізму знизився. Спостерігається незначне пожвавлення ділової активності, що трохи нижче порівняно з попередніми кварталами 2023 року. Визначено, що у II кварталі 2024 року респонденти прогнозували зменшення обсягів виробництва товарів та послуг в Україні, а також негативні перспективи розвитку власних підприємств: Потенційними несприятливими чинниками є: економічна невизначеність через воєнні дії та політичну нестабільність, яка погіршує економічну ситуацію, знижую впевненість бізнесу в майбутньому.**

**It was established that in the 1st quarter of 2022, despite the difficult political and economic situation, business in Ukraine demonstrated a certain level of optimism regarding its current and future development due to the flexibility, adaptability, ability of Ukrainian enterprises to implement strategic planning and respond to challenges. It is shown that in the II quarter of 2022, business in Ukraine faced significant challenges due to military actions, which led to pessimistic expectations regarding future development. The main problems include a reduction in production volumes, increased inflation, a weakening of the national currency and a drop in the level of business activity. These forecasts reflect the negative impact of the war on Ukraine's economy and the general uncertainty facing businesses.**

*It is proven that in the IV quarter of 2023, enterprises maintained positive expectations regarding business activity for the coming year, which arose in the previous quarters of 2023, but the level of optimism decreased. They predicted an increase in the volume of production of goods and services, and were also optimistic about the development of their own enterprises, despite existing security risks, logistical difficulties, in particular problems with crossing the border, which complicate business operations. It was determined that in the II quarter of 2024, the respondents predicted a decrease in the volume of production of goods and services in Ukraine, as well as negative prospects for the development of their own enterprises: Potential adverse factors are: economic uncertainty due to hostilities and political instability, which worsens the economic situation, reduces business confidence in the future.*

*It is substantiated that during the 1st quarter of 2022, the main factor restraining the development of enterprises was political instability associated with the uncertainty of the armed aggression of the Russian Federation, in subsequent periods — military actions. This requires the government, international organizations, and enterprises to concentrate joint efforts on restoring infrastructure, logistical connections, and ensuring conditions for safe business operations.*

*Ключові слова: трансформація, ділові очікування, підприємства, воєнний стан, національна економіка.  
Key words: transformation, business expectations, enterprises, martial law, national economy.*

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

Ділові очікування підприємств відображають загальний настрій і перспективи бізнесу на майбутнє. Вони оцінюються через різні індикатори та опитування респондентів, які дозволяють зрозуміти сприйняття підприємствами економічної ситуації та перспектив розвитку. Ділові очікування можуть змінюватися в залежності від економічних умов, політичних подій, змін у попиті та пропозиції тощо. Їх аналіз допомагає підприємствам адаптувати свої стратегії, управляти ризиками та планувати майбутні дії. Актуальність проблематики дослідження для України визначається веденням широкомасштабної війни рф проти України, яка суттєво змінила різні аспекти суспільно-економічного життя, у т.ч. ділові очікування.

## 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

Питання формування ділових очікувань та їх ролі у економічному розвитку є предметом дослідження багатьох учених.

Каленська В. П. зазначає, що протягом останніх років українська економіка стикалася з численними викликами, серед яких: зростання цін на газ та інші енергоносії, COVID-19, повномасштабна війна рф проти нашої країни. Зазначені фактори значно погіршують внутрішню соціально-економічну ситуацію в Україні та ділові очікування [1, с. 120]. Цитований автор резюмує, що систематизовані фактори вказують на серйозні виклики,

з якими стикаються підприємства в Україні, і обумовлюють необхідність підтримки та адаптації в умовах економічної нестабільності.

Кавтиш О. П., Чепурний Д. О. відзначають зміни в поведінці управлінської ланки підприємств та підходах до прийняття рішень в умовах зростання невизначеності, що потребує адаптації до нових умов та ділових очікувань у різні часові проміжки [2, с. 175]. Стаття підкреслює важливість комплексного підходу до управління фінансовим потенціалом підприємств, особливо в умовах зростання невизначеності. Важливо враховувати зміни в джерелах фінансування, поведінці управлінської ланки та фактори, що впливають на ефективність управління. Рекомендації, що базуються на результатах дослідження, можуть допомогти підприємствам підвищити їх стійкість і забезпечити ефективний розвиток в умовах невизначеності.

Висновки Солодкої О. О. стосуються природності макроекономічної нестабільності, що виникає через перехід економіки від одного рівноважного стану до іншого в залежності від змін у ділових очікуваннях і поведінці економічних агентів [3, с. 40]. Висновки автора підкреслюють важливість розуміння і управління координаційними процесами в економіці для забезпечення макроекономічної стабільності шляхом розгляду динаміки макроекономічних показників, адаптації до фаз економічного циклу і використання інструментів для координації ділових очікувань.

У полі зору Пантелєєвої Н.М. знаходиться вплив цифрової економіки на фінансову безпеку та ділові очікування у зв'язку зі змінами традиційних економічних моделей, виникненням не лише перспектив і можливостей, але і нових видів ризиків і загроз [4, с. 35]. Погоджуємося з Буряк А.В., Кривич Я.М., Сердюк К.В., що оцінка економічних очікувань дозволяє центральним банкам краще розуміти настрої споживачів, домогосподарств та бізнесу, що є критично важливим для управління економікою [5, с. 220]. Вони викори-

стовуюють комунікаційну політику для аналізу поточного стану фінансового ринку та майбутніх очікувань в інтересах ефективного управління економічними процесами і забезпечення прозорості у взаємодії з ринком.

Критична оцінка поглядів цитованих авторів переконує в тому, що оцінка економічних очікувань є однією з передумов ефективного управління економічними процесами. Проте теоретичні дослідження доцільно адаптувати до умов воєнного стану в Україні.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення закономірностей трансформації ділових очікувань підприємств в умовах воєнного стану як віддзеркалення стану національної економіки.

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

Інформаційною основою дослідження є: обстеження НБУ ділових очікувань підприємств: за I квартал 2022 року (проведено до початку воєнного стану), за II квартал 2022 року, IV квартал 2023 року, II квартал 2024 року. Проведемо ретроспективний аналіз ділових очікувань.

Перший етап — I квартал 2022 року [6]. На початку 2022 року почало зростати політичне напруження в частині можливості воєнної загрози, тому виникла певна невизначеність майбутнього економічного середовища для бізнесу. На цьому фоні бізнес у I кварталі 2022 року очікував зменшення обсягів виробництва товарів і послуг в Україні в наступні 12 місяців через можливі негативні сценарії (початок військових дій, ризики порушення логістичних ланцюгів, зниження інвестицій та зменшення попиту на продукцію).

У I кварталі 2022 року керівники підприємств України прогнозували:

- скорочення обсягів виробництва товарів та послуг на 1,7% проти 8,3% у IV кварталі 2021 року, що свідчить про очікування незначного зниження виробництва, порівняно з суттєвим падінням, яке прогнозувалося у попередньому кварталі;

- посилення інфляції через збільшення витрат на імпортовані товари та послуги, а також внутрішньо-економічні фактори, прогнозоване зростання споживчих цін становило 9,5% проти попереднього кварталу у розмірі 8,7%;

- послаблення курсу національної валюти, пов'язане з зовнішніми економічними ризиками та політичною нестабільністю, середнє значення обмінного курсу прогнозувалося 29,35 грн/дол. США проти 28,15 грн/дол. США у IV кварталі 2021 року.

Зменшення обсягів виробництва очікували такі підприємства:

- усіх видів економічної діяльності, окрім торгівлі, яка, навпаки, демонструвала оптимістичні очікування через стабільний попит на споживчі товари;

- малі та середні, що пов'язано з їх меншою стійкістю до економічних і політичних викликів порівня-

но з великими підприємствами, які мають більше ресурсів для адаптації;

- які не здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, або здійснюють лише імпортні операції через зменшення внутрішнього попиту, можливі труднощі з постачанням і валютні ризики.

Зменшення обсягів виробництва очікувалось в 11 регіонах України, найбільше — в Херсонській області, через місцеві економічні умови, рівень безпеки та інфраструктурні проблеми.

Підприємства у I кварталі 2022 року прогнозували помірний рівень ділової активності з індексом 108,2% (у попередньому кварталі він становив 112,1%), що свідчить про очікування зниження ділової активності, хоча значення показника більше 100% означає позитивні прогнози щодо розвитку бізнесу. Зниження індексу ділових очікувань (ІДО) відбулося переважно за рахунок стриманіших оцінок респондентів щодо інвестиційних видатків на будівництво та кількості працівників.

Пожвавлення ділової активності очікували підприємства всіх видів економічної діяльності, за винятком будівельного сектору, що свідчить про існуючі труднощі або уповільнення темпів у цьому секторі. Найвищі секторальні очікування мали: переробна промисловість (ІДО — 112,6%), добувна промисловість (ІДО — 111,7%), що пов'язано з їхньою важливою роллю у промисловій діяльності та потребою у подальшому розвитку.

У регіональному розрізі респонденти з 13 областей України очікували зростання економічної активності, у т.ч. найвищі ІДО мали Житомирська область — 134,3% і Чернівецька область — 130,2% через позитивні зміни в бізнес-кліматі.

2. Другий етап — II квартал 2022 року [7]. Загальні очікування бізнесу в умовах війни пов'язані зі скорочення обсягів виробництва товарів і послуг в Україні у наступні 12 місяців через руйнування інфраструктури в результаті військових дій, порушення логістичних ланцюгів, нестачі ресурсів і робочої сили. Баланс відповідей становив "мінус 48,7%" проти "мінус 1,7%" у I кварталі 2022 року. Очікування щодо скорочення обсягів виробництва спостерігаються в усіх областях України, серед підприємств усіх видів і напрямів діяльності, а також різних розмірів за кількістю працівників.

Респонденти також очікують скорочення обсягів реалізації продукції за всіма видами економічної діяльності з балансом відповідей "мінус" 19,0% проти 17,0% у I кварталі 2022 року, що свідчить про зростання песимізму щодо обсягів продажів у порівнянні з попереднім періодом. Підприємства добувної промисловості мають найнижчі оцінки з балансом відповідей "мінус" 36,8%, у т.ч. через розташування частини з них на окупованих територіях. Одночасно очікується зниження обсягів реалізації продукції (послуг) на зовнішньому ринку з балансом відповідей "мінус" 25,0% проти 23,4% у I кварталі 2022 року. Це свідчить про зниження експортного попиту, негативний вплив блокування частини міждержавних торгових коридорів, у т.ч. морських портів, та валютних коливань. Загалом, зниження обсягів реалізації продукції та послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку підкреслює потребу в перегляді стратегій збуту і маркетингу. Підприємствам не-



обхідно зосередитися на пошуку нових ринків, вдосконаленні продуктів або послуг, а також на зниженні витрат для підтримки конкурентоспроможності в умовах зменшення попиту.

У II кварталі 2022 року респонденти мають песимістичні очікування щодо рівня ділової активності своїх підприємств в наступні 12 місяців, її зниження прогнозується підприємствами всіх видів та напрямів діяльності, а також різних розмірів за кількістю працівників. Це свідчить про загальне занепокоєння у бізнес-середовищі, що спричинено різними факторами, такими як воєнний стан, економічна нестабільність, зміни в ринкових умовах, політична невизначеність та інші непередбачені обставини. Песимістичні очікування відображають занепокоєність підприємств щодо можливих труднощів у бізнес-операціях, зниження попиту, підвищення витрат або проблем із постачанням.

Відбулося суттєве падіння рівня ділової активності через невизначеність економічного середовища, зниження попиту на продукцію, підвищення витрат через війну. ІДО склав 72,6% проти 108,2% у попередньому кварталі. Основними причинами зниження ІДО є: зниження інвестиційних видатків на будівельні роботи, на машини, обладнання та інвентар; посилення потреби в позикових коштах найближчим часом (баланс відповідей — 35,2% проти 31,0% у IV кварталі 2021 року); підвищення оцінок жорсткості умов доступу до банківських кредитів (баланс відповідей збільшився до 2,1% проти 0,3% у IV кварталі 2021 року), що обмежує можливості підприємств щодо залучення додаткових фінансових ресурсів; зменшення частки респондентів, які планують брати банківські кредити, що свідчить про загальну невпевненість у стабільності та можливості повернення кредитів. Ці очікування відображають вплив воєнних дій та економічної нестабільності, що зумовлює зниження інвестиційної активності та зростання потреби в позикових коштах при одночасному ускладненні умов доступу до кредитів. Загалом, ці дані вказують на зростання ризиків для ділової активності та потребу в стратегічному плануванні та адаптації до можливих негативних сценаріїв на ринку.

Скорочення ділової активності очікують підприємства всіх видів економічної діяльності, що свідчить про значне зниження рівня оптимізму серед бізнесу у результаті економічних проблем, ринкових змін та введення воєнного стану. Найбільше зниження прогнозується у добувній промисловості (ІДО — 60,8%), енерго- та водопостачанні (ІДО — 67,6%). Ці галузі стикаються з найбільшими труднощами, пов'язаними з падінням цін на сировину, зменшенням попиту або проблемами у забезпеченні стабільних постачань ресурсів. Таке погіршення очікувань негативно впливає на плани інвестицій, обумовлює скорочення виробництва та зменшення кількості робочих місць у цих секторах.

Респонденти всіх областей очікували зниження економічної активності. Незважаючи на загальний песимізм, відзначено, що найбільш оптимістичними у своїх оцінках були респонденти з Івано-Франківської та Тернопільської областей з ІДО 93,6% та 9,4% відповідно, що пов'язано з їх більшою віддаленістю від зони бойових дій і меншими економічними труднощами в цих ре-

гіонах. Однак навіть у них ІДО нижчий порівняно з попередніми періодами, що свідчить про загальні проблеми в економіці і потребу в стратегічному плануванні для подолання можливих викликів.

Зниження ділової активності впливає на стратегії розвитку підприємств шляхом скорочення витрат, перегляду бізнес-планів, оптимізації ресурсів або навіть тимчасового зупинення деяких бізнес-процесів. Воно також відображає потребу у додатковій підтримці з боку держави або інститутів для адаптації підприємств до змінюваних умов і забезпечення стабільності у довгостроковій перспективі.

3. Третій етап — IV кварталі 2023 року [8]. Результати опитування підприємств демонструють певний оптимізм щодо ділової активності на наступні 12 місяців, хоча його рівень знизився порівняно з попередніми кварталами 2023 року. Питома вага респондентів, які прогнозували зростання обсягів виробництва товарів та послуг, становила 15,2%, що вище порівняно з III кварталом 2023 року (9,8%). Це означає, що, незважаючи на складну ситуацію, український бізнес продовжує шукати можливості для зростання і розвитку і надає позитивні сигнали для економіки країни. Позитивні прогнози охоплюють підприємства різних секторів економіки (окрім експортних), незалежно від їх розміру та напрямку діяльності, а також більшості регіонів країни. Підприємства з 15 областей очікували зростання, зокрема найбільшого у Волинській області. Падіння обсягів виробництва очікували респонденти з Івано-Франківської, Кіровоградської, Одеської, Сумської, Тернопільської та Харківської областей. Основними факторами впливу на зростання було: відновлення та розвиток інфраструктури після руйнувань війни, яке сприяло підвищенню ефективності виробничих процесів і логістики; державні програми підтримки бізнесу і допомога міжнародних організацій, які відіграли важливу роль у стабілізації національної економіки. Хоча умови доступу до банківських кредитів покращилися, все ще залишаються високі кредитні ставки та вимоги до застави, які є стримуючими чинниками. Підприємства активно шукають альтернативні джерела фінансування, що стимулює інноваційні підходи та розвиток. Важливою є також проблема браку кваліфікованих працівників. Інвестиції в освіту та професійну підготовку можуть сприяти вирішенню цього питання і підвищенню продуктивності праці.

Для підтримки і зростання позитивних очікувань загального зростання обсягів виробництва товарів і послуг в Україні необхідно: працювати над подоланням безпекових ризиків і логістичних проблем; розробляти відповідні стратегії і заходи з боку уряду та бізнес-спільноти; вирішувати проблеми доступу до фінансування та інфраструктури, забезпечення кваліфікованими кадрами; адекватно реагувати на регіональні та галузеві виклики, а також покращувати умови для експортерів.

У наступні 12 місяців підприємства прогнозували:

— збереження або навіть зростання загальних обсягів реалізації продукції, що свідчить про оптимістичні настрої щодо попиту на їх товари та послуги;

— збільшення інвестиційних видатків на машини, обладнання та інвентар, що віддзеркалює бажання мо-

дернізувати свої виробничі потужності та підвищити ефективність виробничих процесів;

— покращення свого майбутнього фінансово-економічного стану на основі зростання прибутків, поліпшення грошових потоків та загальної фінансової стабільності.

Ці фактори вказують на загальний позитивний настрій підприємств та їх готовність до подальшого розвитку, незважаючи на існуючі виклики та ризики.

Підприємства очікували на незначне поживлення ділової активності з ІДО 101,6%, що трохи нижче порівняно з попереднім кварталом (104,5%). Це відображає, з однієї сторони, менший оптимізм підприємств щодо подальшого економічного розвитку, з іншої, поступове відновлення бізнес-середовища та адаптацію підприємств до нових умов. Незважаючи на позитивні тенденції в економіці, темпи зростання та стабільність потребують подальшого моніторингу та підтримки з боку уряду та фінансових інституцій.

Попри зниження ІДО, оптимістичні очікування зберігаються в підприємств більшості напрямів, видів діяльності і розмірів. За більшістю складових ІДО підприємства очікують: невелике зростання обсягів виробництва товарів і послуг, помірне збільшення інвестицій у розвиток бізнесу. Проте бізнес менш впевнений у поліпшенні фінансового стану порівняно з попередніми періодами.

У регіональному розрізі у IV кварталі 2023 року зростання економічної активності очікується в респондентів майже половини областей України, але темпи цього зростання знизились порівняно з попереднім кварталом. Найвищі індекси ІДО мали такі області: Житомирська — 125,2%, Хмельницька — 113,5%. Рівненська — 111,5%, Київська — 111,3%, Вінницька область — 111,3%. що свідчить про високий рівень оптимізму та очікувань на покращення економічної ситуації. Кількість областей, де очікується зростання економічної активності, зменшилась з 14 до 10, що свідчить про певні регіональні відмінності в економічному відновленні або вплив негативних факторів.

4. Четвертий етап — II квартал 2024 року [9]. Результати опитування підприємств свідчать про загальне зниження ділової активності в Україні в наступні 12 місяців. Прогнозується зменшення обсягів виробництва товарів і послуг, негативний баланс відповідей становить "мінус" 0,3% проти 8,5% у I кварталі 2024 року. Зменшення обсягів виробництва товарів і послуг очікується для підприємств в усіх основних секторах економіки, за винятком сільськогосподарства, переробної промисловості та енерго- та водопостачання; малих підприємств; підприємств, що здійснюють лише експортні операції; підприємств, що працюють виключно на внутрішньому ринку. Падіння очікують підприємства восьми областей, найбільше — в Кіровоградській області.

Оцінки щодо інфляції знижувалися, починаючи з IV кварталу 2022 року, у II кварталі 2024 року споживчі ціни очікуються на рівні 9,0%, що на 2,0% менше, ніж у попередньому кварталі. Питома вага респондентів, які очікують, що інфляція не перевищить 10,0%, становить 62,8%, лише 12,7% з них прогнозують, що інфляція сягне 15,1% і більше. Тобто, спостерігається подальше поліпшення інфляційних очікувань у бізнес-середовищі,

інфляційний тиск зменшується, хоча рівень цін залишається високим.

Зниження ділової активності очікують респонденти в 14 областях, областями з найбільшим зниженням ІДО є: Сумська — 77,1%; Миколаївська — 78,3%; Чернівецька — 83,6%; Кіровоградська — 86,7%; Харківська — 87,9%. У порівнянні з I кварталом, кількість областей з очікуванням зниження ділової активності зростає з 10 до 14. Для покращення ситуації на краще місцевим органам влади рекомендується розробити програми підтримки та стимулювання бізнесу в областях, де очікується зниження ділової активності; провести детальний аналіз причин економічних труднощів в проблемних областях і розробити специфічні рішення для їх усунення. Для підприємств важливо адаптувати свої стратегії до регіональних умов, зокрема через оптимізацію витрат і пошук нових ринків збуту; використовувати можливості, які можуть виникнути в областях з позитивними очікуваннями. Ці дії здатні пом'якшити негативний вплив на економічну активність і забезпечити більш стабільний розвиток бізнесу в Україні.

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

1. Встановлено, що у I-ому кварталі 2022 року, незважаючи на складну політичну та економічну ситуацію, бізнес в Україні демонстрував певний рівень оптимізму щодо свого поточного та майбутнього розвитку завдяки гнучкості, адаптивності, здатності українських підприємств здійснювати стратегічне планування та реакції на виклики. Зниження індексу ділової активності у I кварталі 2022 року свідчить про обережні настрої підприємств щодо інвестицій та зайнятості.

2. Показано, що у II-ому кварталі 2022 року бізнес в Україні зіткнувся зі значними викликами через військові дії, що призвело до песимістичних очікувань щодо майбутнього розвитку. Основні проблеми включають скорочення обсягів виробництва, посилення інфляції, ослаблення курсу національної валюти та падіння рівня ділової активності. Ці прогнози відображають негативний вплив війни на економіку України та загальну невизначеність, з якою стикаються підприємства.

3. Доведено, що у IV кварталі 2023 року підприємства зберігали позитивні очікування щодо ділової активності на найближчий рік, які виникли у попередніх кварталах 2023 року, але рівень оптимізму знизився. Вони прогнозували зростання обсягів виробництва товарів та послуг, а також були налаштовані оптимістично щодо розвитку власних підприємств, попри існуючі безпекові ризики, логістичні труднощі, зокрема проблеми з перетином кордону, які ускладнюють бізнес-операції. Спостерігається незначне поживлення ділової активності, що трохи нижче порівняно з попередніми кварталами 2023 року.

4. Визначено, що у II кварталі 2024 року респонденти прогнозували зменшення обсягів виробництва товарів та послуг в Україні, а також негативні перспективи розвитку власних підприємств: Потенційними несприятливими чинниками є: економічна невизначеність через воєнні дії та політичну нестабільність, яка погіршує еко-

номічну ситуацію, знижують впевненість бізнесу в майбутньому.

5. Обґрунтовано, що протягом I-ого кварталу 2022 року основним фактором, що стримував розвиток підприємств, була політична нестабільність, пов'язана з невизначеністю збройної агресії РФ, у наступні періоди — воєнні дії. Це потребує від уряду, міжнародних організацій, підприємств концентрації спільних зусиль на відновленні інфраструктури, логістичних зв'язків, забезпеченні умов для безпечної діяльності бізнесу.

Перспективами подальших досліджень є діагностика економічної безпеки України в умовах воєнного стану.

#### Література:

1. Каленська В. П. Аналіз основних макроекономічних показників України під час війни 2022. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. (36). С. 116—122.

2. Кавтиш О. П., Чепурний Д. О. Аналіз підходів до управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах зростання невизначеності. Economic Synergy. 2023. № (2). С. 159—176.

3. Солodka О. О. Координаційні деструкції у визначенні макроекономічної нестабільності. Регіональна економіка та управління. 2020. № 3(29). С. 37—41.

4. Пантелєєва Н.М. Фінансова безпека в умовах цифрової економіки: очікування і реальність. Міжнародний науково-практичний журнал "Фінансовий простір". 2020. № 2 (38). С. 22—37.

5. Буряк А.В., Кривич Я.М., Сердюк К.В. Економічні очікування агентів фінансового сектору в контексті комунікаційної політики центрального банку. Вісник Житомирського державного технологічного університету: Серія: економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 215—221.

6. Ділові очікування підприємств України в I кварталі 2022 року (Опитування проводилося до початку війни (з 31 січня до 23 лютого)). К.: Національний банк України. 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2022-Q1.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2022-Q1.pdf?v=7)

7. Ділові очікування підприємств України у II кварталі 2022 року. К.: Національний банк України. 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2022-Q2.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2022-Q2.pdf?v=7)

8. Ділові очікування підприємств України в IV кварталі 2023 року. К.: Національний банк України. 2024. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2023-Q4.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2023-Q4.pdf?v=7)

9. Ділові очікування підприємств України у II кварталі 2024 року. К.: Національний банк України. 2024. URL: [https://roundtable.bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2024-Q2.pdf?v=7](https://roundtable.bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2024-Q2.pdf?v=7)

#### References:

1. Kalenska, V. P. (2023), "Analysis of the main macroeconomic indicators of Ukraine during the 2022 war", Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna. Seriya yurydychna, vol. 36, pp. 116—122.

2. Kavtysh, O. P. and Chepurnyi, D. O. (2023), "Analysis of approaches to managing the financial potential

of enterprises in conditions of growing uncertainty", Economic Synergy, vol. 2, pp. 159—176.

3. Solodka, O. O. (2020), "Coordination destructions in determining macroeconomic instability", Rehionalna ekonomika ta upravlinnia, 2020, vol. 3 (29), pp. 37—41.

4. Pantieliieva, N.M. (2020), "Financial security in the digital economy: expectations and reality", Mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi zhurnal "Finansovyi prostir", 2020, vol. 2 (38), pp. 22—37.

5. Buriak, A.V., Kryvych, Ya.M. and Serdiuk, K.V. (2019), "Economic expectations of financial sector agents in the context of communication policy of the central bank", Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu: Seriya: ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 3 (89), pp. 215—221.

6. National Bank of Ukraine (2022), "Business expectations of Ukrainian enterprises in the I quarter of 2022 (The survey was conducted before the start of the war (from January 31 to February 23))", available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2022-Q1.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2022-Q1.pdf?v=7) (Accessed 05 August 2024).

7. National Bank of Ukraine (2022), "Business expectations of Ukrainian enterprises in the II quarter of 2022", available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2022-Q2.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2022-Q2.pdf?v=7) (Accessed 06 August 2024).

8. National Bank of Ukraine (2024), "Business expectations of Ukrainian enterprises in the IV quarter of 2023", available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2023-Q4.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2023-Q4.pdf?v=7) (Accessed 07 August 2024).

9. National Bank of Ukraine (2024), "Business expectations of Ukrainian enterprises in the II quarter of 2024", available at: [https://roundtable.bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2024-Q2.pdf?v=7](https://roundtable.bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2024-Q2.pdf?v=7) (Accessed 07 August 2024).

Стаття надійшла до редакції 08.08.2024 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

О. Ф. Якимчук,

к. держ. упр., керівник групи розрахунків відділу бізнес-систем ПрАТ "Рівнеобленерго",  
м. Рівне, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0960-8835>

О. П. Постельжук,

к. і. н., доцент, доцент кафедри політичних наук,

Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7123-7908>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.164

# АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ВКЛАДЕНЬ У СФЕРУ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

О. Yakymchuk,

PhD in Public Administration, Head of the Group of Calculations of Business Systems Division

of the Information Technologies and Telecommunications Department, PJSC "Rivneoblenergo", Rivne, Ukraine

О. Postel'zhuk,

PhD in Historical Sciences, Associate Professor of the Department of Political Sciences,

Rivne State University of Humanities, Rivne, Ukraine

## ANALYSIS OF FINANCIAL INVESTMENTS IN THE SPHERE OF ENERGY SECURITY OF UKRAINE

**Енергетична безпека є ключовим аспектом національної безпеки кожної країни. Україна має частку відновних джерел енергії (ВДЕ) близько 12%, що нижче середнього показника Європейського Союзу (20%) та показників США (19%) і Китаю (28%). Обсяг державних інвестицій в енергетичну інфраструктуру в Україні значно нижчий порівняно з ЄС, США та Китаєм. Це свідчить про необхідність збільшення державного фінансування для модернізації енергетичної інфраструктури. Приватні інвестиції в Україну також суттєво поступаються відповідним показникам інших держав, саме тому потрібно створювати сприятливі умови для залучення приватного капіталу. Рівень енергоефективності в Україні досі лишається на відносно низькому рівні порівняно. Це вказує на необхідність впровадження більш ефективних технологій та практик з енергозбереження. Сьогодні запаси газу в Україні складають близько 15 млрд куб. м, що є нижчим показником порівняно з іншими країнами, все це свідчить про важливість створення та підтримки стратегічних резервів для забезпечення енергетичної безпеки. Авторами роботи на основі матеріалів статистичних і фінансових звітів Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, Міністерства енергетики України, а також Міжнародного енергетичного агентства проведено порівняння фінансових даних енергетичної безпеки України за різними джерелами енергії й програмами. Фінансові вкладення у сферу енергетичної безпеки України відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності й незалежності країни. Україна має значний потенціал для покращання своїх показників в сфері енергетичної безпеки. Для цього необхідні збільшення державних й приватних інвестицій, розвиток відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності та створення надійних стратегічних енергетичних резервів. Реалізація запропонованих перспективних напрямків розвитку енергетики дозволить зміцнити енергетичну незалежність України.**

**Energy security is a key aspect of every country's national security. Ukraine has a share of RES of about 12%, which is lower than the average indicator of the European Union (20%) and the indicators of the USA (19%) and China (28%). The volume of public investments in energy infrastructure in Ukraine is significantly lower compared to the EU, USA and China. This indicates the need to increase state funding for the modernization of the energy infrastructure. Private investments in Ukraine are also significantly inferior to the corresponding indicators of other countries, which is why it is necessary to create favorable conditions for attracting private capital. The level of energy efficiency in Ukraine still remains relatively low. This indicates the need to implement more efficient technologies and energy saving practices. Today, gas reserves in Ukraine amount to about 15 billion cubic meters. m, which is a lower indicator compared to other countries, all this indicates the importance of creating and maintaining strategic reserves to ensure energy security. The authors of the work, based on the materials of statistical and financial reports of the State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine, the Ministry of Energy of Ukraine, as well as the International Energy Agency, compared the financial data of Ukraine's energy security according to various energy sources and programs. Financial investments in the field of energy security of Ukraine play a key role in ensuring the country's stability and independence. Ukraine has significant potential for improving its indicators in the field of energy security. For this, it is necessary to increase public and private investments, develop renewable energy sources, improve energy efficiency, and create reliable strategic energy reserves. The implementation of the proposed directions of energy development will allow strengthening Ukraine's energy independence.**

*Ключові слова: інвестиції, заходи енергетичної безпеки, енергоефективність, аналіз витрат, сталий розвиток.*

*Key words: investments, energy security measures, energy efficiency, cost analysis, sustainable development.*

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

Енергетична безпека є ключовим аспектом національної безпеки кожної країни. Для України це питання набуває особливого значення у зв'язку з її геополітичним положенням та залежністю від імпорту енергетичних ресурсів. Останні роки Україна здійснює активні заходи для зміцнення своєї енергетичної незалежності та безпеки. Це включає як диверсифікацію джерел енергопостачання, так і інвестиції у власну енергетичну інфраструктуру.

Енергетична безпека означає надійне забезпечення країни енергетичними ресурсами за прийнятними цінами. Для України особливо важливим є зменшення залежності від імпорту енергоресурсів, оскільки це забезпечить диверсифікацію джерел постачання природного газу та нафти, розвиток власних ресурсів. Не менш важливим є розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), оскільки даний напрям дозволить істотно зменшити залежність від імпортованих енергоресурсів й покращити екологічну ситуацію у державі. Важливим аспектом є модернізація енергетичної інфраструктури, що є необхідною умовою підвищення ефективності використання енергоресурсів й зменшення втрат. Насамкінець, надважливим завданням для України нині є підвищення енергоефективності, тобто впровадження заходів з економії енергії в промисловості, будівництві та побуті.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Погляди вчених щодо фінансування заходів енергетичної безпеки України різняться залежно від їхнього наукового підходу, сфери досліджень та практичного досвіду. Чисельна кількість науковців наголошують на важливості диверсифікації джерел енергії для забезпечення енергетичної безпеки України. Дослідження показують, що залучення нових постачальників газу та розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) сприяють зменшенню залежності від імпорту та підвищують стабільність енергопостачання. Зокрема, такого погляду притримуються С. К. Chyong, Р. Noel [1].

В останні роки набули популярності дослідження щодо розвитку відновлюваних джерел енергії. Науковці К. Bannikova, D. Shashyn визнають, що інвестиції у відновлювані джерела енергії мають ключове значення для зменшення залежності від викопних видів палива та покращення екологічної ситуації. Вітрові, сонячні та біоенергетичні проекти мають значний потенціал для розвитку в Україні [2].

Інша група фахівців, зокрема V. V. Vavryk, O. I. Boyko [3] підкреслюють необхідність модернізації енергетичної інфраструктури, включаючи реконструкцію електромереж та газових сховищ, що сприятиме підвищенню ефективності використання енергії та зниженню ризиків аварій.

Науковці N. Khrushch, A. Oliyarnik наголошують на важливості підвищення енергоефективності для змен-

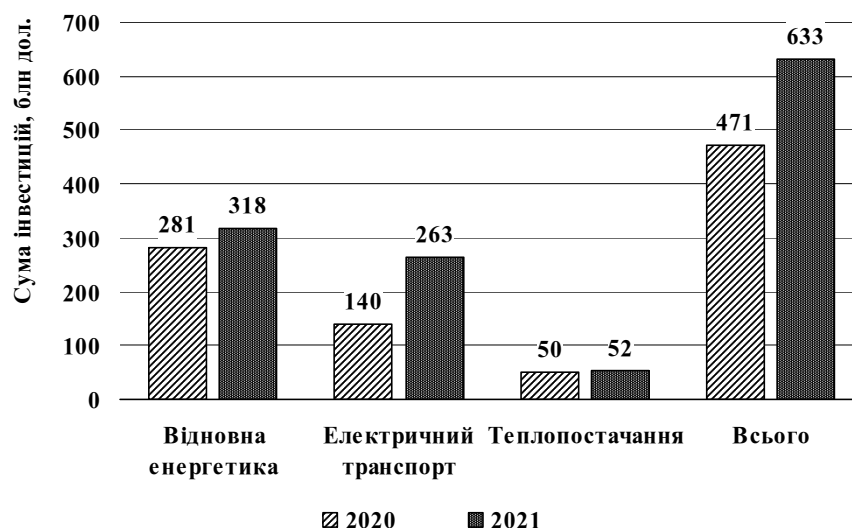


**Рис. 1. Фінансування активів глобального енергетичного переходу в усьому світі у 2020 та 2021 роках за секторами**

Джерело: складено на основі даних [6; 7; 8; 9; 10].

шення енергоспоживання та покращення економічної ситуації в країні. Модернізація промислових об'єктів та житлового фонду, впровадження енергоефективних технологій є важливими напрямками для інвестицій [4].

Якимчук А.Ю. наголошує на необхідності зменшення викидів парникових газів [5] та необхідності адекватного оцінювання вуглецевого сліду. Як свідчить досвід розвинених держав, інвестиції в енергетичну безпеку швидко повертаються не лише в економічному плані, але й позитивно впливають на екологічний стан територій, здатні покращувати стан і якість атмосферного повітря, сприяють збереженню біорізноманіття, відновленню лісових екосистем [5].

Таким чином, різні вчені надають різнобічний аналіз проблемі фінансування енергетичних заходів, що дозволяє всебічно оцінити стан і перспективи розвитку цього важливого сектора.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основним завданням даного дослідження є аналіз обсягів фінансових вкладень в сферу енергетичної безпеки України, оцінка їх ефективності й визначення перспектив подальшого розвитку енергетичного сектору.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Український уряд активно залучає фінансові ресурси для розвитку енергетичної інфраструктури [5; 6; 7]. Основні напрями державних інвестицій такі заходи як будівництво й модернізація газових та нафтогазових сховищ (для збільшення обсягів зберігання стратегічних запасів), реконструкція електромереж (знижує ризики аварій та покращує стабільність енергопостачання), фінансування програм енергоефективності (охоплює надання грантів та пільгових кредитів на модернізацію будівель, встановлення енергоефективного обладнання) [8; 11—15].

Приватний сектор також відіграє важливу роль у розвитку енергетичної безпеки України. Основні напрями приватних інвестицій спрямовують на розвиток відновлюваних джерел енергії (будівництво вітрових,

сонячних та біоенергетичних станцій), інвестиції у видобуток та переробку нафти та газу (приватні компанії активно беруть участь у розробці нових родовищ), впровадження енергоефективних технологій (модернізація промислових об'єктів та житлового фонду) [9].

Україна також отримує значну фінансову допомогу від міжнародних організацій та партнерів. Переважно, це кредити й гранти від Міжнародного валютного фонду (МВФ), що допомагає підтримувати стабільність економіки й фінансувати проекти в енергетичній сфері навіть зараз, у період воєнного стану. Україна отримує фінансування від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), що включає підтримку проектів з відновлюваної енергетики й енергоефективності, отримує значні обсяги технічної допомоги від урядів розвинених країн, що включає надання експертів, обладнання та технологій [10].

Науковий і практичний інтерес становить оцінювання ефективності фінансових вкладень у енергетичну сферу. І тут варто відмітити певні позитивні результати. Насамперед, відбулося збільшення частки ВДЕ. Завдяки активним інвестиціям, частка відновлюваних джерел енергії у загальному балансі України значно зросла. Це знижує залежність від імпорту викопних енергоносіїв [11].

Завдяки державним та приватним інвестиціям в енергоефективні технології, відбулося покращання енергоефективності, результатом є те, що Україна змогла знизити споживання енергії на одиницю ВВП. Частково вдалося модернізувати інфраструктуру. Інвестиції в реконструкцію та модернізацію електромереж та газових сховищ покращили стабільність енергопостачання та знизили ризики аварій.

Проте донині лишаються певні виклики та проблеми у сфері енергобезпеки. Серед них виділимо основні: — недостатність фінансових ресурсів — попри значні інвестиції, фінансування все ще недостатньо для повної модернізації енергетичної інфраструктури.

— корупційні ризики — в деяких випадках інвестиційні кошти використовуються неефективно через корупційні схеми.

Таблиця 1. Порівняння фінансових вкладень в енергетичну безпеку у 2023 році

| Показник                                                                                               | Україна | ЄС (середній показник) | США  | Китай |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------|------|-------|
| Частка ВДЕ в енергетичному балансі, %                                                                  | 12      | 20                     | 19   | 28    |
| Обсяг державних інвестицій в енергетичну інфраструктуру, млрд дол. США                                 | 1,5     | 50                     | 35   | 100   |
| Обсяг приватних інвестицій в енергетичну інфраструктуру, млрд дол. США                                 | 1       | 60                     | 45   | 120   |
| Рівень енергоефективності (енергоспоживання на одиницю ВВП, кг нафтового еквівалента на 1000 дол. США) | 0,25    | 0,15                   | 0,13 | 0,18  |
| Наявність стратегічних енергетичних резервів (запаси газу, млрд куб. м)                                | 15      | 90                     | 30   | 40    |

Джерело: складено на основі даних [6; 7; 8; 9; 12].

— залежність від зовнішніх фінансових джерел — велика частина фінансування надходить з-за кордону, що створює ризики у разі зміни політичної кон'юнктури.

У даному дослідженні на основі офіційних статистичних даних проаналізовано вартість фінансування активів глобального енергетичного переходу за секторами в період 2020—2021 років [6]. У 2021 році на відновлювані джерела енергії припадала більша частина загального обсягу фінансування глобальних активів перехідної енергетики, близько 318 мільярдів доларів США. Фінансування активів глобального енергетичного переходу склало 644 мільярди доларів США [6].

В Україні потрібно продовжувати диверсифікацію джерел енергопостачання, що включає розвиток відновлюваних джерел енергії, а також залучення нових постачальників газу та нафти. Інвестиції у відновлювані джерела енергії повинні залишатися пріоритетом за такими напрямками як будівництво нових сонячних й вітрових станцій, розвиток біоенергетики і використання відходів для виробництва енергії, залучення приватних інвесторів до проектів з ВДЕ.

При цьому підвищення енергоефективності залишається важливим напрямом розвитку. Тут варто зосередити увагу на модернізації промислових об'єктів, реконструкції житлового фонду з використанням енергоефективних технологій, просвітницькій роботі серед населення щодо важливості енергозбереження [10; 11].

Україна повинна створювати сприятливі умови для залучення інвестицій у сферу енергетики, — заходи зі стабілізації економічної й політичної ситуації; запровадження прозорих та зрозумілих правил для інвесторів; підтримання інновацій та нових технологій відповідно до європейських стандартів.

Для порівняння фінансових вкладень в енергетичну безпеку України з іншими країнами, зокрема з країнами Європи, США та Китаєм, у даній статті авторами розглянуто кілька основних показників: частка відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі, обсяг державних та приватних інвестицій в енергетичну інфраструктуру, рівень енергоефективності та наявність стратегічних енергетичних резервів (табл. 1).

Отже, як засвідчують дані таблиці, Україна має частку ВДЕ близько 12%, що нижче середнього показника по ЄС (20%) та показників США (19%) і Китаю (28%). Це вказує на потенціал для зростання в цій сфері. Обсяг державних інвестицій в енергетичну інфраструктуру в Україні значно нижчий порівняно з ЄС, США та Китаєм. Це свідчить про необхідність збільшення державного фінансування для модернізації енергетичної інфраструктури. Приватні інвестиції в Україну також суттєво поступаються відповідним показникам у ЄС, США та Китаї, саме тому потрібно створювати сприятливі умови для залучення приватного капіталу. Рівень енергоефективності в Україні також залишається на відносно низькому рівні порівняно з ЄС, США та Китаєм. Це вказує на необхідність впровадження більш ефективних технологій та практик з енергозбереження.

Сьогодні запаси газу в Україні складають близько 15 млрд куб. м, що є нижчим показником порівняно з іншими країнами. Це свідчить про важливість створення та підтримки стратегічних резервів для забезпечення енергетичної безпеки.

Воєнний стан в Україні створює серйозні виклики для енергетичної безпеки країни. Однак, він також відкриває можливості для реформування енергетичної системи та підвищення її стійкості. Реалізація зазначених перспективних напрямків дозволить зміцнити енергетичну незалежність України, знизити залежність від імпорту енергоресурсів та підвищити ефективність використання енергії.

Україна має значний потенціал для покращання своїх показників в сфері енергетичної безпеки. Для цього необхідні збільшення державних та приватних інвестицій, розвиток відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності й створення надійних стратегічних енергетичних резервів. Порівняння з іншими країнами показує, що Україна має багато напрямів для розвитку та покращання своєї енергетичної стратегії.

На основі матеріалів статистичних і фінансових звітів Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, Міністерства енергетики України, а також міжнародних організацій, таких як Міжнародне енергетичне агентство (МЕА) у даній роботі проведено порівняння фінансових даних енергетичної

Таблиця 2. Порівняння фінансових вкладень у сферу енергетичної безпеки України

| Показник                                              | 2018 | 2019 | 2020  | 2021  | 2022  |
|-------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| Загальні інвестиції в енергетику, млрд грн            | 45,2 | 48,7 | 50,1  | 53,5  | 55    |
| Інвестиції у відновлювану енергетику, млрд грн        | 12,3 | 15,8 | 18,4  | 21,6  | 23    |
| Виробництво електроенергії з ВДЕ, млрд кВт-год        | 8,9  | 10,5 | 12,2  | 14,8  | 16,3  |
| Частка ВДЕ в загальному виробництві електроенергії, % | 7,5% | 8,9% | 10,1% | 12,3% | 13,5% |
| Інвестиції в газовидобування, млрд грн                | 9,7  | 10,2 | 9,5   | 10,0  | 10,3  |
| Обсяги видобутку газу, млрд м³                        | 20,8 | 21,0 | 20,5  | 20,2  | 19,8  |
| Інвестиції в енергоефективність, млрд грн             | 5,6  | 6,1  | 6,8   | 7,2   | 7,5   |
| Зниження енергоспоживання, %                          | 2,3  | 2,6  | 3     | 3,2   | 3,5   |

Джерело: складено за статистичними даними [6—8; 12].

безпеки України за різними джерелами енергії й програмами (табл. 2).

Як свідчать дані порівняння основних фінансових показників й динаміки інвестицій у різні сегменти енергетичного сектора України, розвиток відновлюваної енергетики, газовидобування та енергоефективності протягом останніх років є помітним та потребує подальших додаткових інвестицій.

Перспективними заходами для розвитку енергетики в Україні є такі:

— інвестиції в ВДЕ — мають важливе значення для зменшення залежності від викопних енергоносіїв і підвищення енергетичної незалежності України. Для цього необхідно провести розширення сонячних й вітрових електростанцій. Незважаючи на воєнний стан, розвиток ВДЕ може продовжуватися за допомогою міжнародних грантів й інвестицій.

— підтримка малих ВДЕ-проектів — децентралізоване виробництво енергії може підвищити стійкість енергосистеми й забезпечити енергією навіть у випадку руйнування центральних об'єктів інфраструктури під час ракетних атак.

— модернізація енергетичної інфраструктури — реконструкція й модернізація існуючої енергетичної інфраструктури значно підвищать її стійкість до атак та знизити втрати енергії.

— покращання захисту критичних об'єктів інфраструктури, впровадження технологій захисту та відновлення для електромереж, газових та нафтових трубопроводів.

— інвестиції в сучасні технології зберігання енергії — акумуляторні системи зберігання енергії можуть забезпечити безперебійне постачання енергії в умовах нестабільного енергопостачання та блекаутів.

— підвищення енергоефективності — зменшення споживання енергії через підвищення енергоефективності може знизити навантаження на енергосистему й зменшити залежність від імпорту енергоресурсів.

— назріла модернізація промислових та житлових будівель — впровадження енергоефективних технологій у будівництві й реконструкції будівель.

— підтримка енергоефективних проектів — надання державних субсидій та пільгових кредитів на проекти зі енергоефективності.

— диверсифікація джерел постачання енергоресурсів зменшить ризики, пов'язані з залежністю від одного постачальника.

— залучення нових міжнародних постачальників, укладання нових контрактів з постачальниками з різних регіонів світу.

— розвиток інтерконекторів — будівництво й модернізація міжнародних електричних і газових інтерконекторів задля забезпечення альтернативних шляхів постачання енергії.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження сформульовано основні наукові положення та висновки.

1. Авторами роботи на основі матеріалів статистичних і фінансових звітів Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, Міністерства енергетики України, а також Міжнародного енергетичного агентства проведено порівняння фінансових даних енергетичної безпеки України за різними джерелами енергії й програмами. Як свідчать результати порівняння основних фінансових показників та динаміки інвестицій у різні сегменти енергетичного сектора України, розвиток відновлюваної енергетики, газовидобування та енергоефективності протягом останніх років є помітним та потребує подальших додаткових інвестицій.

2. Фінансові вкладення у сферу енергетичної безпеки України відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності й незалежності країни. Незважаючи на значні успіхи, перед Україною ще стоять великі виклики. Для подальшого розвитку необхідно продовжувати інвестувати у відновлювані джерела енергії, підвищувати енергоефективність й залучати приватні інвестиції. Сприяння міжнародній співпраці також є важливим аспектом для забезпечення енергетичної безпеки України у майбутньому.

3. Україна має значний потенціал для покращання своїх показників в сфері енергетичної безпеки. Для цього необхідні збільшення державних й приватних інвестицій, розвиток відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності та створення надійних стратегічних енергетичних резервів. Порівняння з іншими країнами показує, що Україна має багато напрямів для розвитку та покращання своєї енергетичної стратегії.

4. Воєнний стан в Україні створює серйозні виклики для енергетичної безпеки країни. Однак, він також відкриває можливості для реформування енергетичної системи й підвищення її стійкості, особливо під час блекаутів і ракет-



них атак. Реалізація запропонованих у даній роботі перспективних напрямків дозволить зміцнити енергетичну незалежність України, знизити залежність від імпорту енерго-ресурсів й підвищити ефективність використання енергії.

#### Література:

1. Chyong, C. K., Noel, P. (2010). Diversification of Energy Supply: Impact on Energy Security and Implications for Policy. *Energy Policy*, 38 (11), 6744—6753. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2010.07.048>.
2. Bannikova, K., Shashyn, D. (2020). Development of Renewable Energy Sources in Ukraine. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10 (5), 535—541. <https://doi.org/10.32479/ijeep.9245>.
3. Vavryk, V. V., Boyko, O. I. (2018). Modernization of Ukraine's Energy Infrastructure: Challenges and Prospects. *Journal of Modern Energy Technologies*, 6 (1), 45—53. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2010.07.048>.
4. Khrushch, N., Oliarnik, A. (2019). Improving Energy Efficiency in Ukraine: Key Issues and Policy Recommendations. *Energy Efficiency*, 12 (4), 945—959. <https://doi.org/10.1007/s12053-019-09769-5>.
5. Yakymchuk A. Y. (2024). The Carbon Dioxide Emissions' World Footprint: Diagnosis of Perspectives. *Scientific Papers of Silesian University of Technology — Organization and Management Series — Issue No. 195*. Wydawnictwo Politechniki ?i?skie. doi: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.195.41>.
6. Statista portal (2024). Leading countries in the Globalization Index field of economic globalization 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1303720/global-energy-transition-asset-financing-value-by-sector/>
7. Міністерство енергетики України (2024). Аналітичні огляди та звіти про стан енергетичного сектора. URL: <https://mev.gov.ua/>
8. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (2024). Річні звіти та статистичні дані. URL: <https://saee.gov.ua/uk>
9. Міжнародне енергетичне агентство (МЕА) (2024). Звіт "Україна: Огляд енергетичної політики". URL: <https://www.iea.org/>
10. Про ринок природного газу: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 27, ст. 234. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text>
11. Про альтернативні джерела енергії: Закон України (2003), від 20 лютого 2003 року № 555-IV Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 24, ст. 155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>
12. "Про електроенергетику" Закон України (2017), № 2019-VIII від 13.04.2017. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 1, ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/575/97-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Про енергетичну ефективність 2022 (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2022, № 2, ст.8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#n436>
14. Закон України Про національну безпеку України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355>
15. Закон України "Про основи національної безпеки України" від 19 червня 2003 року № 964-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 39, ст. 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>

#### References:

1. Chyong, C.K. and Noel, P. (2010), "Diversification of Energy Supply: Impact on Energy Security and Implications for Policy", *Energy Policy*, vol. 38 (11), pp. 6744—6753. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2010.07.048>.
  2. Bannikova, K. and Shashyn, D. (2020), "Development of Renewable Energy Sources in Ukraine", *International Journal of Energy Economics and Policy*, vol. 10 (5), pp. 535—541. <https://doi.org/10.32479/ijeep.9245>.
  3. Vavryk, V.V. and Boyko, O.I. (2018), "Modernization of Ukraine's Energy Infrastructure: Challenges and Prospects", *Journal of Modern Energy Technologies*, vol. 6 (1), pp. 45—53. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.-2010.07.048>.
  4. Khrushch, N. and Oliarnik, A. (2019), "Improving Energy Efficiency in Ukraine: Key Issues and Policy Recommendations", *Energy Efficiency*, vol. 12 (4), pp. 945—959. <https://doi.org/10.1007/s12053-019-09769-5>.
  5. Yakymchuk, A. (2024), "The Carbon Dioxide Emissions' World Footprint: Diagnosis of Perspectives", *Scientific Papers of Silesian University of Technology — Organization and Management Series*, vol. 195. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.195.41>.
  6. Statista (2024), "Leading countries in the Globalization Index field of economic globalization 2023", available at: <https://www.statista.com/statistics/1303720/global-energy-transition-asset-financing-value-by-sector/> (Accessed 03 August 2024).
  7. Ministerstvo enerhetyky Ukrainy (2024), "Analytical reviews and reports on the state of the energy sector", available at: <https://mev.gov.ua/> (Accessed 03 August 2024).
  8. State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (2024), "Annual reports and statistical data", available at: <https://saee.gov.ua/uk> (Accessed 03 August 2024).
  9. IEA (2024), "Report "Ukraine: Overview of Energy Policy"", available at: <https://www.iea.org/> (Accessed 03 August 2024).
  10. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About the natural gas market", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text> (Accessed 03 August 2024).
  11. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On Alternative Energy Sources", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (Accessed 03 August 2024).
  12. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "About electricity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/575/97-%D0%B2%D1%80> (Accessed 03 August 2024).
  13. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "About energy efficiency", <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#n436> (Accessed 03 August 2024).
  14. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "About the national security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355> (Accessed 03 August 2024).
  15. 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/964-15#Text> (Accessed 03 August 2024).
- Стаття надійшла до редакції 04.08.2024 р.*

Н. Є. Гришко,

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

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1644-3861>

Д. Є. Солодков,

аспірант, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5249-0820>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.170

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ: ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ДОСТУПНОСТІ ТА СВОЄЧАСНОСТІ ОТРИМАННЯ ДАНИХ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

N. Hryshko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics Department,

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

D. Solodkov,

Postgraduate student, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

DIGITAL TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: APPROACHES  
TO SOLVING ACCESSIBILITY AND TIMELINESS ISSUES IN DATA ACQUISITION  
FOR DECISION-MAKING

**Цифрова трансформація бізнес-структур передбачає впровадження новітніх технологій, які сприяють ефективному управлінню даними та прийняттю рішень. Основними проблемами для малих та середніх підприємств є доступність та своєчасність отримання релевантних даних. Стаття розглядає стратегічні аспекти впровадження Business Intelligence (BI) платформ, таких як Microsoft Power BI, Tableau Online та Google Data Studio, з метою оптимізації бізнес-процесів. Впровадження BI сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню управління знаннями. Зокрема, розглядаються питання навчання персоналу, створення культури даних та оптимізації процесів збору та обробки інформації. Таким чином, запропоновані стратегії дозволяють малим та середнім підприємствам значно покращити ефективність прийняття рішень в результаті вирішення проблеми доступності та своєчасності отримання даних.**

**The digital transformation of business structures entails the adoption of innovative technologies that support effective data management and decision-making processes. For small and medium-sized enterprises (SMEs), key challenges include the accessibility and timeliness of acquiring relevant data. This article explores the strategic aspects of implementing Business Intelligence (BI) platforms, such as Microsoft Power BI, Tableau Online, and Google Data Studio, with the goal of optimizing**

**business processes. BI implementation leads to increased productivity, reduced costs, and improved knowledge management. The article delves into critical areas such as personnel training, the creation of a data-driven culture, and the optimization of data collection and processing. Specific benefits of BI include real-time access to information, enhanced customer satisfaction, improved risk detection, and better internal understanding of the company. The study also addresses the importance of selecting relevant technology tailored to the company's needs and budget, as well as the necessity for a clear definition of the organization's information requirements. The proposed strategies enable SMEs to significantly enhance their decision-making efficiency by focusing on these critical areas. The comprehensive approach includes investing in scalable BI tools, fostering a culture of data, and ensuring strategic support from management. By implementing dynamic dashboards, SMEs can provide interactive and customizable reports that meet the needs of different departments and management levels. Additionally, the use of mobile applications ensures that data is accessible anytime and anywhere, further enhancing decision-making capabilities. Creating a culture of data within the company involves regular sharing of reports and analytical findings across all departments, promoting transparency and communication within the team. Through internal information campaigns, workshops, and training sessions, the significance and value of data are emphasized to all employees. As a result, SMEs can improve their competitiveness and achieve better financial outcomes through more informed decision-making and optimized resource use. By incorporating these strategies, SMEs can overcome the challenges of data accessibility and timeliness, thereby enhancing their overall operational efficiency and strategic decision-making processes.**

*Ключові слова: цифрова трансформація підприємства, дані, доступність даних, прийняття рішень, звітування, управління підприємством.*

*Key words: digital transformation of the enterprise, data, data availability, decision-making, reporting, enterprise management.*

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

У сучасному бізнес-середовищі цифрова трансформація є ключовим фактором, що визначає успішність підприємств. Малі та середні підприємства (МСП) стикаються з серйозними проблемами у сфері доступності та своєчасності даних, які є критично важливими для ефективного прийняття рішень. Обмежені ресурси, недостатній досвід команди та фрагментовані інформаційні системи часто призводять до затримок у отриманні актуальної інформації, що негативно впливає на здатність підприємств оперативно реагувати на зміни ринку і можливості для розвитку. Ця проблема має велике значення як для теоретичних досліджень у сфері інформаційних технологій і управління даними, так і для практичних завдань, адже ефективне вирішення цих проблем може суттєво підвищити конкурентоспроможність МСП та сприяти їх сталому зростанню в умовах цифрової економіки.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Вирішенню питання доступності та своєчасності отримання даних для прийняття рішень на підприємствах досліджували свої праці, зокрема, Масклеф, Хуарес і Баццано — в контексті аналізу існуючих технічних рішень та їх класифікації, Casado & Jimenez [5]; Гозлен і Бенц [3], Ернандес [4], Лун [7], Ванегас і Герра [2], Папа Хрістодулу, Куцакі і Кіркос [10] і Канес — в контексті впливу впровадження відповідних технічних рішень на роботу команди підприємства, Канес [6], Бонсірітома Чай [1], Мескіта [12] та Найблом [9] — в контексті адаптації персоналу організації до використання відповідних технічних рішень.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є всебічний аналіз проблем доступності та своєчасності отримання даних у контексті цифрової трансформації бізнес-структур, зокрема в малих та середніх підприємствах. Основними завданнями є дослідження існуючих перешкод у доступі до релеван-

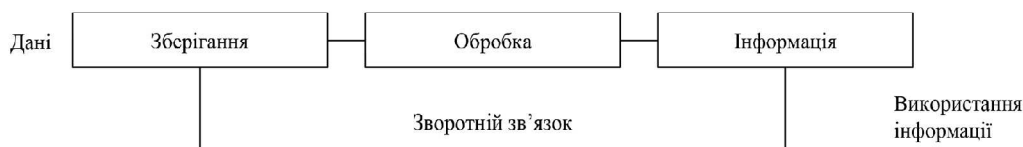


Рис. 1. Інформаційна система в організації

Джерело: узагальнено на основі джерел [4, 6].

тної інформації та їх впливу на процес прийняття рішень, аналіз сучасних технологічних рішень і інструментів Business Intelligence (BI), що сприяють покращенню збору і обробки даних, а також розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних стратегій для подолання виявлених проблем. Стаття прагне надати практичні інсайти та стратегії, які можуть допомогти підприємствам оптимізувати свої процеси управління даними та підвищити їх конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

## ОСНОВНИЙ МАТЕРІАЛ

У сучасному динамічному бізнес-ландшафті малі та середні підприємства (МСП) відіграють життєво важливу роль у стимулюванні інновацій, стимулюванні економічного зростання та створенні робочих місць. Однак у прагненні до інновацій та конкурентоспроможності МСП часто стикаються з величезними проблемами в доступі та отриманні даних, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень. Ця стаття має на меті дослідити багатогранний характер цих проблем і запропонувати стратегії їх ефективного вирішення. Однією з основних перешкод, з якою стикаються МСП, є доступність відповідних даних. Обмежені ресурси та відсутність досвіду команди і інструментів часто перешкоджають їхній здатності отримати повну інформацію про ринок, уподобання клієнтів і здійснювати конкурентну розвідку. Крім того, навіть коли дані доступні, МСП часто стикаються із затримками та неефективністю їх отримання, що перешкоджає їхній здатності швидко реагувати на динаміку ринку та нові можливості. Ефективне прийняття рішень лежить в основі успіху МСП, але воно залежить від наявності своєчасних і точних даних. МСП мають орієнтуватися в безлічі варіантів, починаючи від розробки продуктів і маркетингових стратегій до розподілу ресурсів і фінансового планування. Без доступу до надійних даних, особи, які приймають рішення, можуть вдатися до інтуїції або неповної інформації, що призведе до не оптимальних результатів і втрати можливостей для зростання. На відміну від великих компаній, МСП працюють в умовах обмежених ресурсів, що характеризуються обмеженими бюджетами, персоналом і технологічною інфраструктурою. Ці обмеження загострюють проблеми, пов'язані з доступністю та своєчасним отриманням даних, підвищуючи ризик конкурентоспроможності та стагнації.

Незважаючи на загальне визнання важливості даних дослідження ринку, обмежені фінансові ресурси стартапу перешкоджають доступу до високоякісних звітів про ринок, що перешкоджає його здатності формувати ефективні стратегії виходу на ринок. Подібним чином інноваційне МСП, яке, наприклад, спеціалізується на власному досвіді електронної комерції, може мати

проблеми зі збором даних про клієнтів у режимі реального часу через фрагментовані системи керування даними та проблеми конфіденційності. У результаті МСП виявляється не в змозі надати індивідуальні рекомендації та досвід, тим самим зменшуючи свою конкурентну перевагу на ринку, що стає дедалі конкурентним. Зважаючи на ці виклики, малому та середньому бізнесу вкрай важливо активно вирішувати питання доступності даних і своєчасного отримання, щоб сприяти інноваціям і сталому зростанню. Інвестуючи в надійну інфраструктуру даних, розвиваючи компетентність команди у роботі з даними і використовуючи доступні мережі для співпраці, МСП можуть подолати перешкоди на шляху прийняття рішень і процвітати в сучасному середовищі, що керується даними. При цьому МСП, часто маючи обмежені бюджети, стикаються з необхідністю залучати зовнішні інвестиції для розвитку інфраструктури, зокрема інфраструктури збереження даних. Але найбільш фінансово і технічно доцільним рішенням для стартапів часто виявляється "оренда" інфраструктури даних великих компаній, таких як Amazon. При цьому технологічне рішення саме проблеми доступності даних є не стільки фінансово витратним, скільки трудомістким для команд проєктів, оскільки вимагає дисципліну у роботі з даними та навички використання існуючих технологічних рішень. Серед сучасних технологій виділяються інформаційні системи, які визначаються як набір компонентів, які взаємопов'язують процеси управління інформацією для прийняття рішень [6; 13], що мають вихідні дані, які самі по собі не дають корисної інформації, але згодом зберігаються, оброблені та трансформовані для отримання значущої інформації. Наприкінці процесу необхідним є постійний зворотний зв'язок, що забезпечуватиме розуміння доцільності інформації для поточної ситуації, як показано на рис. 1 [4].

Дані вважаються важливим компонентом, що оптимізує прийняття рішень в організації, що, в свою чергу, дозволяє підприємству бути конкурентоздатним учасником цифрової епохи [11]. Масклеф, Хуарес і Баццано [8] визначили п'ять типів інформаційних систем відповідно до рівні організації бізнесу, починаючи з операційного рівня, рівня "творців знань", адміністративного рівня (менеджмент середньої ланки), і стратегічний рівень (топ-менеджмент).

1. Система обробки транзакцій (TPS): підтримують реєстрацію транзакційної інформації, надаючи послуги на операційному рівні у функціональних сферах продажів, маркетингу, виробництва, виробництва, фінансів, бухгалтерського обліку, людських ресурсів тощо.

2. Система роботи зі знаннями (KWS): призначені для створення знань, серед яких текстові процесори, повідомлення електронної пошти та презентації.

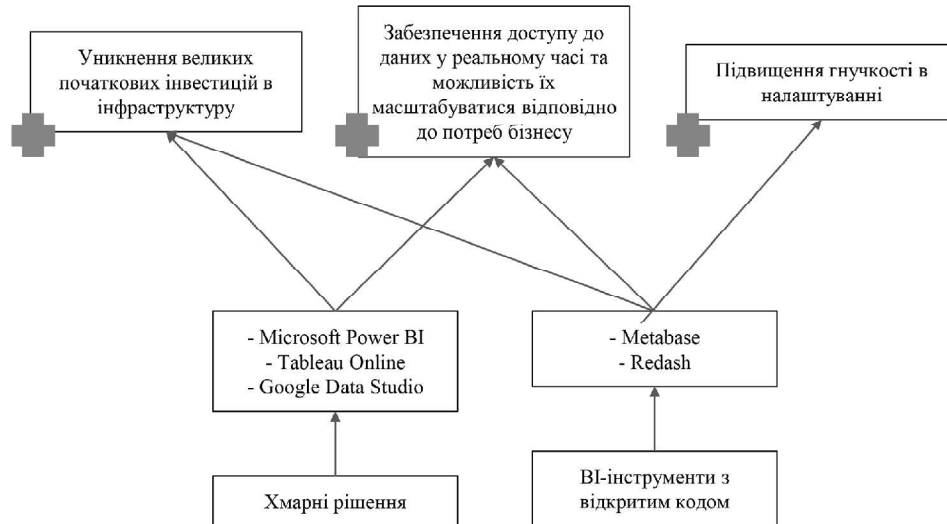


**Рис. 2. Розгляд наявних технічних рішень для вирішення проблеми доступу даних в управлінських звітах**

Джерело: авторська розробка.

3. Інформаційна система управління (MIS): забезпечують підтримку процесів планування та контролю на адміністративному рівні таким чином, щоб генерувати регулярні звіти в узагальненому вигляді.

4. Система підтримки прийняття рішень (DSS): підтримка на адміністративному рівні в організації, однак, на відміну від MIS, DSS виконує комбінацію згенерованих даних всередині організації, і це підтримується аналітичними моделями та інструментами, які допомагають візуалізувати їх відповідно до мети компанії та її побудови системи.

5. Система підтримки керівників (ESS): забезпечує підтримку на стратегічному рівні на основі як внутрішніх, так і зовнішніх даних, витягаючи інформацію з внутрішньої MIS та DSS. Відображаються у вигляді графіків і загальних звітів.

Використання BI (Business Intelligence) є наріжним каменем стратегічного управління в компаніях і може приносити переваги в контексті прийняття рішень. Найбільш значущі переваги від впровадження BI рішень були приведені Касадо і Хіменес [5]; Гозлен і Бенц [3], Ернандес [4], Лун [7], Ванегас і Герра [2], Папа Хрістодулу, Куцакі і Кіркос [10] і Канес. В роботах вчених стверджуються наступні переваги, що в результаті оптимізують економію часу та зусиль команди:

- Доступ до інформації в реальному часі, задоволення клієнтів
- Удосконалення управління знаннями, поширення передового досвіду
- Зниження витрат на обробку аналітичних даних
- Полегшення роботи з обробки аналітичних даних, покращена діагностика даних
- Більш ефективне виявлення ризиків
- Забезпечення кращого внутрішнього розуміння компанії
- Оптимізація економічних і часових ресурсів для отримання більшої норми прибутку
- Полегшення прийняття рішень компанією
- Надання якісної інформації, тобто без помилок і корисну для інтерпретації результатів

— Підвищення продуктивності в компанії, сприяння кращій продуктивності людських ресурсів

— Надання динамічних та інтерактивних звітів для операторів та менеджерів, надання детальної інформації

— Надання аналітичного висновку, гнучкість доступу до інформації

— Формування різних поглядів на інформацію, необхідну керівництву

— Розробка етапів розвитку на основі тенденцій (еволюції), що спостерігаються, підтримка "дієвості" знань

Нижче визначено набір факторів, які деякі автори вважають вирішальними при впровадженні BI в інфраструктуру даних МСП. Фактори впливу на впровадження бізнес-аналітичних платформ:

- Наявність лідера проекту
- Час, необхідний для впровадження бізнес-аналітичних платформ
- Наявність культури валоризації інформації
- Вік працівників
- Простота використання інструменту
- Здатність інструменту швидко надавати якісну інформацію
- Брак/наявність знань підприємців про використання BI
- ІТ-навички працівників
- Здатність дозволити собі витрати, створені при впровадженні інструментів BI, включи вартість самого BI-інструменту, найм спеціаліста для налаштування та навчання команди
- Наявність відповідної організаційної структури (відділу даних/аналітики)
- Наявність компромісу менеджерів щодо підтримки впровадження технологічних інновацій
- Ставлення керівника до BI-проекту

Серед згаданих аспектів, Канес [6] припускає, що основними факторами, які впливають на впровадження BI в МСП, є вартість і складність системи BI. При цьому, Бонсірітома Чай [1] вважає, що налаш-



**Рис. 3. Пропозиція щодо комплексного підвищення кваліфікації персоналу в управлінні даними та звітування**

Джерело: авторська розробка.

тування та інтеграція кастомних функцій програмного забезпечення BI ускладнюють використання додатків, хоча і є необхідними. Проте дослідження Мескіти [12] показало, що після того, як власники малого та середнього бізнесу провели навчання BI для персоналу, вони навчилися використовувати систему BI з мінімальними додатковими налаштуваннями, що дозволило уникнути зайвого її ускладнення. Найблом [9] зазначає, що наймання кваліфікованого персоналу з знаннями BI суттєво підтримало б функціонування всієї інфраструктури даних підприємства.

Нижче перераховано деякі рекомендації, які автори вважали доцільними та необхідними в контексті впровадження BI-інструментів:

— Досягнення комплексності методології планування провадження BI-інструменту, а також чітка постановка цілей його впровадження

— Вимоги осіб, які приймають рішення, мають бути чіткими, щоб надавати правильну інформацію

— Підбір для компанії релевантної технології (інструменту), відповідну її потребам та бюджету компанії

— Збір інформації шляхом внутрішніх опитувань

— Використання статистики для аналізу інформації

— Забезпечення мінімізації ресурсів найменш важливих сфер для оптимізації бюджету

— Додатковий набір кваліфікованого персоналу

— Звернення за порадою до спеціаліста з BI

— Заручення підтримкою адміністрації BI-інструменту в якості додаткової послуги, пов'язаня бачення проекту BI з цілями організації

— Навчання персоналу, який бере участь у використанні інструментів BI після впровадження

На думку автора, першочерговим аспектом є чітке визначення інформаційних потреб організації, з чого впливатимуть вимоги до BI-інструменту. Також важливо вибрати таку BI-систему для підприємства, що буде сумісною з іншими системами організації.

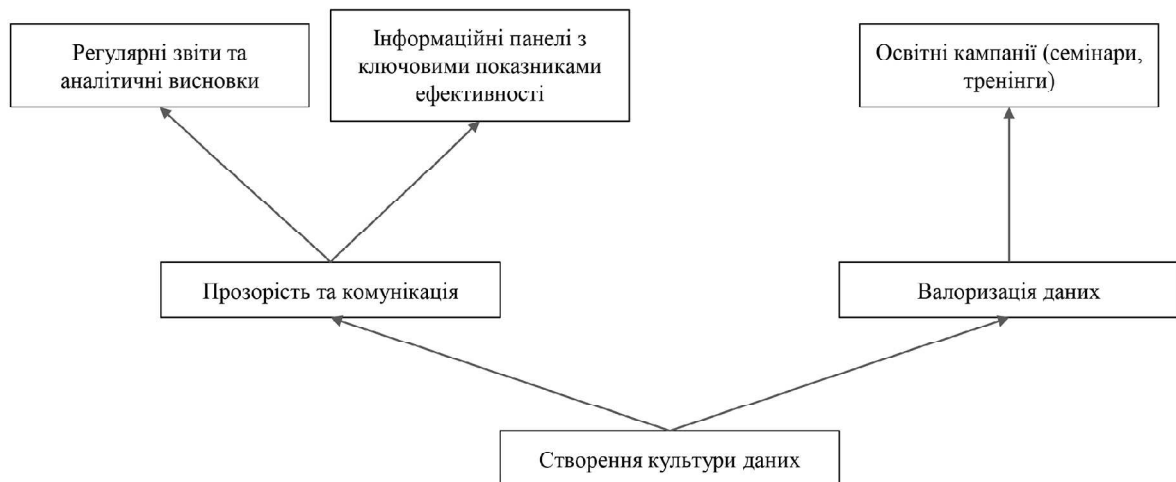


**Рис. 4. Пропозиція щодо інтеграції культури управління даними в корпоративну культуру підприємства**

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, враховуючи виклики, з якими стикаються МСП щодо доступності та своєчасного отримання даних, ефективне впровадження бізнес-аналітичних (BI) платформ може значно покращити процеси прийняття рішень. Нижче візуалізовано комплексну стратегію, яку МСП можуть застосувати для подолання цих проблем. Першим етапом стратегії є інвестування в доступні та масштабовані Business Intelligence (BI) інструменти (рис. 2).

Microsoft Power BI забезпечує можливість інтеграції з різними джерелами даних, зокрема Excel, SQL Server, і хмарними сервісами, такими як Azure. Переваги включають гнучкість візуалізації, автоматичні оновлення та високу масштабованість. Tableau Online пропонує широкий спектр інтерактивних візуалізацій і можливість спільної роботи в реальному часі. Tableau має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс і підтримує інтеграцію з великою кількістю баз даних. Google Data Studio є безкоштовним інструментом, що інтегрується з іншими продуктами Google, такими як Google Analytics і Google Sheets. Пропонує широкі можливості для створення динамічних звітів.

Інструменти з відкритим кодом також мають свої переваги. Metabase дозволяє швидко створювати запити та візуалізації без необхідності знати SQL. Підходить для невеликих команд завдяки простоті використання та низькій вартості. Redash підтримує велику кількість джерел даних і дозволяє створювати інтерактивні дашборди. Відкритий код забезпечує гнучкість у налаштуванні та розширенні функціоналу. Наступною частиною стратегії є покращення кваліфікації персоналу (рис. 3).

Створення культури даних є також тісно пов'язаним з персоналом аспектом (рис. 4).

Встановлення практики регулярного обміну звітами та аналітичними висновками між усіма відділами компанії, а також використання дашбордів, які відображають ключові показники продуктивності (KPI) в реальному часі і доступні для всіх співробітників створюють прозорість та комунікацію в команді. Пропагування значення та цінності даних через внутрішні інформаційні кампанії, семінари та тренінги дозволяє донести до працівників значимість даних.

Наступним є технічний компонент — оптимізація процесів збору та обробки даних (рис. 5).

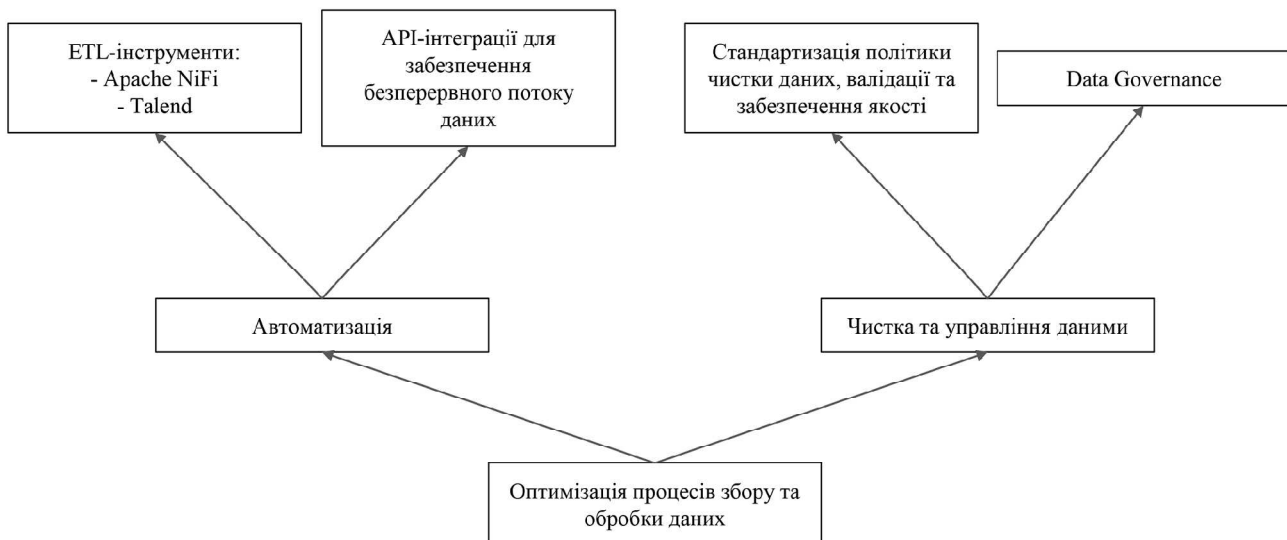


**Рис. 5. Запропоновані підходи до оптимізації процесів збору та обробки даних**

Джерело: авторська розробка.

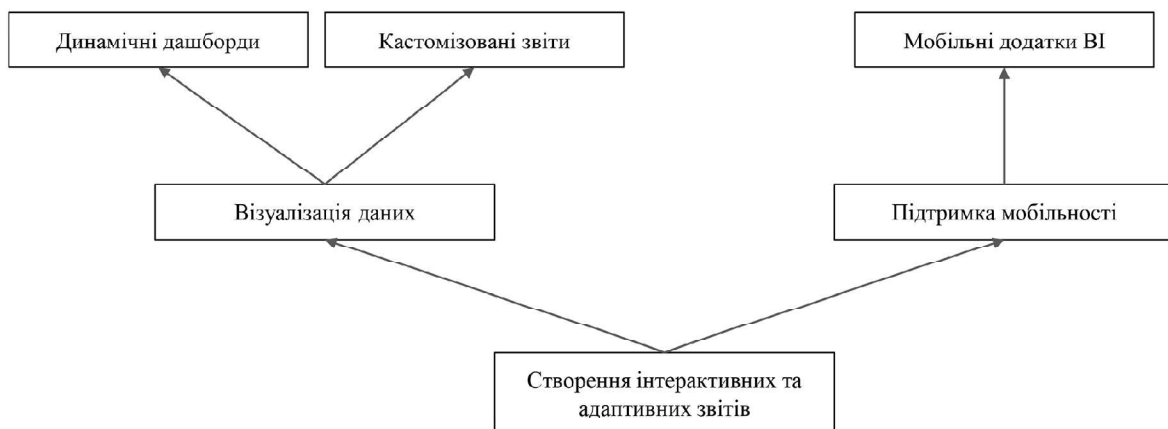


**Рис. 6. Узагальнене відображення результатів обробки даних засобами BI-інструментів**

Джерело: авторська розробка.

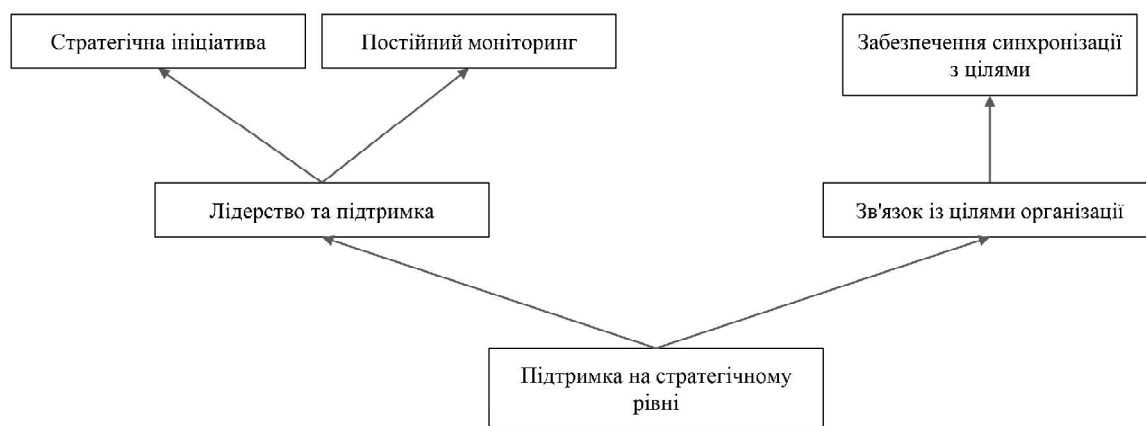


**Рис. 7. Стратегічні аспекти управління підприємства, оптимізовані завдяки своєчасному забезпеченню даними**

Джерело: авторська розробка.

Оптимізація процесів збору та обробки даних зокрема включає використання інструментів для автоматизації процесів збору, трансформації та завантаження даних. API-інтеграції використовуються для інтеграцій різних систем для забезпечення безперервного потоку даних. Для забезпечення чистки та управління даними використовують стандартизацію управління даними, що включають політики чистки даних, валідації та забезпечення якості. Data Governance передбачає створення команди або комітету з управління даними для нагляду за процесами збору та обробки даних.

Передостаннім компонентом є створення інтерактивних та адаптивних звітів для підтримки управлінських рішень — як результату обробки інформації (рис. 6).

BI-інструменти дозволяють створювати динамічні дашборди (інформаційні панелі), які дозволяють користувачам взаємодіяти з даними, змінювати параметри та отримувати різні погляди на інформацію. Зазвичай передбачається можливість кастомізації звітів під потреби різних відділів та рівнів управління в компанії. Оскільки суттєва частка інформації споживається з мобільних приладів, підтримка мобільності є важливим аспектом: використання мобільних додатків, таких як Tableau Mobile або Power BI Mobile дозволить забезпечити доступ до даних у будь-який час і в будь-якому місці.

Оскільки кінцевою метою забезпечення своєчасної доступності до релевантної інформації є інформування керівництва, останнім і ключовим компонентом є підтримка на стратегічному рівні (рис. 7).

Включення впровадження BI в стратегічні ініціативи компанії, забезпечення фінансування та ресурсів для успішного виконання проекту. Постійний моніторинг необхідний для здійснення регулярного перегляду прогресу впровадження BI-проекту на стратегічному рівні, адаптації та корекції курсу за потребою. Синхронізація з цілями дозволяє забезпечити, щоб всі BI-проекти були узгоджені з довгостроковими цілями компанії, що дозволить максимізувати їх вплив і корисність.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Впровадження наведених вище аспектів як комплексного підходу дозволить малим та середнім інноваційним підприємствам покращити доступність та своєчасність отримання даних, що є критично важливим для ефективного прийняття рішень та забезпечення конкурентоспроможності. Інвестування в технології, розвиток навичок персоналу, створення культури даних, оптимізація процесів, використання інноваційних підходів до звітності та стратегічна підтримка — все це сприятиме успіху підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі можуть включати дослідження впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, на вдосконалення процесів збору і аналізу даних. Важливими є також дослідження ефективності інтеграції BI-систем із новими платформами для управління даними та їх вплив на стратегії управління. Не менш важливою є оцінка впливу зміни культурних і організаційних аспектів на впровадження цифрових рішень, а також розробка нових методик для тренування персоналу в умовах швидко змінюючогося технологічного середовища. Аналіз взаємодії між технологічними інноваціями і стратегічними бізнес-процесами допоможе у створенні більш точних і надійних рекомендацій для управлінців, що зможуть краще адаптуватися до швидких змін і конкурентних викликів на ринку.

### Література:

1. Бунсірітомачай В., Мак Грат М., Бургесс С. Дослідження бізнес-інтелекту та його зрілості в малих та середніх підприємствах Таїланду. *Cogent Bus Manag.* 2016. Т. 3, № 1. С. 1—17.
2. Ванегас Е., Гуерра Л. М. Система бізнес-інтелекту для підтримки процесу прийняття рішень. *Rev Ing UC.* 2013. Т. 20, №3. С. 25—34.
3. Гаузелін С., Бенц Х. Х. Дослідження впливу систем бізнес-інтелекту на організаційне прийняття рішень та продуктивність: приклад Франції. *J Intell Stud Bus.* 2017. Т. 7, № 1. С. 70—80.
4. Ернандес А. Інформаційні системи: еволюція та розвиток. *Dialnet*, с. 14, 1996. URL: <https://dialnet.uni->



rioja.es/descarga/articulo/793097.pdf (дата звернення: 11.05.2024).

5. Касадо Г., Хіменес Х. Конкурентна розвідка в туристичному секторі, з особливим акцентом на Південну Європу. *TourManag Stud.* 2016. Т. 12, № 1. С. 136—144.

6. Кейнс М. Бізнес-інтелект для малих та середніх підприємств. *CA Mag.* 2009. С. 46—48.

7. Лун П. А. Система бізнес-інтелекту. *IBM J Res Dev.* 1958. Т. 2, № 4. С. 314—319.

8. Масклеф М., Хуарес Е., Баззано М. Досвід аргентинських компаній у впровадженні інформаційних систем. *Rev Ciencias da Adm.* 2007. Т. 9, № 18. С. 169—182.

9. Нюблом М., Бехрамі Дж., Ніккіла Т., Соїлен К. С. Оцінка програмного забезпечення бізнес-інтелекту в малих та середніх підприємствах — приклад. *J Intell Stud Bus.* 2012. Т. 2. С. 51—57.

10. Папахристодулу Е., Каутсакі М., Кіркос Е. Бізнес-інтелект і малі та середні підприємства: скорочення розриву. *J Intell Stud Bus.* 2017. Т. 7, № 1. С. 70—80.

11. Фанг Л. Ю., Азмі Н. Ф. М., Ях'я Й., Саркан Х., Шаріф Н. Н. А., Чупрат С. Модель прийнятності мобільної бізнес-інтелекту для організаційного прийняття рішень. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics (BEEI).* 2018. Т. 7, № 4. С. 650—656.

12. Фетцнер М. А. де М., Фрейташ Х. Впровадження бізнес-інтелекту з перспективи індивідуальних змін. *JISTEM J Inf Syst Technol Manag.* 2011. Т. 8, № 1. С. 25—50.

13. Maslak, O., Maslak, M., Grishko, N., & Shevchuk, Y. (2020, September). Tool development for the assessment of the favorable environment in the framework of the investment policy formation for the electrotechnical industry enterprises. In *2020 IEEE Problems of Automated Electrodrive. Theory and Practice (PAEP)*, pp. 1—4.

#### References:

1. Boonsiritomachai, W., McGrath, M. and Burgess, S. (2016), "Exploring business intelligence and its depth of maturity in Thai SMEs", *Cogent Bus Manag*, vol. 3, no. 1, pp. 1—17.

2. Vanegas, E. and Guerra, L. M. C. (2013), "Sistema de inteligencia de negocios para el apoyo al proceso de toma de decisiones", *Rev Ing UC*, vol. 20, no. 3, pp. 25—34.

3. Gauzelin, S. and Bentz, H. H. (2013), "An examination of the impact of business intelligence systems on organizational decision making and performance: The case of France", *J Intell Stud Bus*, vol 7, no. 1, pp. 70—80.

4. Hernandez, A. (1996), *Los Sistemas de Informacion: Evolucion y Desarrollo*. Dialnet, [Online] pp. 14, available at: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793097.pdf> (Accessed: 11.05.2024).

5. Casado, G. and Jimenez, J. (2016), "Competitive Intelligence in the Tourism Sector, with special focus on Southern Europe", *Inteligencia Competitiva en el Sector Turístico, con especial atención al Sur de Europa*, *TourManag Stud*, vol. 12, no. 1, pp. 136—144.

6. Canes, M. (2009), *Business Intelligence for the SME*. *CA Mag.*, pp. 46—48.

7. Luhn, P. A. (1958), "Business Intelligence System", *IBM J Res Dev*, vol. 2, no. 4, pp. 314—319.

8. Masclef, M., Juarez, E. and Bazzano, M. (2007), "Experiencias de empresas argentinas em implementaciones de sistemas de informacion", *Rev Ciencias da Adm*, vol. 9, no. 18, pp. 169—182.

9. Nyblom, M., Behrami, J., Nikkila, T. and Soilen, K. S. (2012), "An evaluation of Business Intelligence Software systems in SMEs—a case study", *J Intell Stud Bus*, vol. 2, pp. 51—57.

10. Papachristodoulou, E., Koutsaki, M. and Kirkos, E. (2017), "Business Intelligence and SMEs: Bridging the gap", *J Intell Stud Bus*, vol. 7, no. 1, pp. 70—80.

11. Fang, L. Y., Azmi, N. F. M., Yahya, Y., Sarikan, H., Sjarif, N. N. A. and Chuprat S. (2018), "Mobile business intelligence acceptance model for organisational decision making", *Bulletin of 9. Electrical Engineering and Informatics (BEEI)*, vol 7, no. 4, pp. 650—656.

12. Fetzner, M. A. de M. and Freitas, H. (2011) "Business Intelligence (BI) Implementation from the Perspective of Individual Change", *JISTEM J Inf Syst Technol Manag*, vol 8, no. 1, pp. 25—50, 2011.

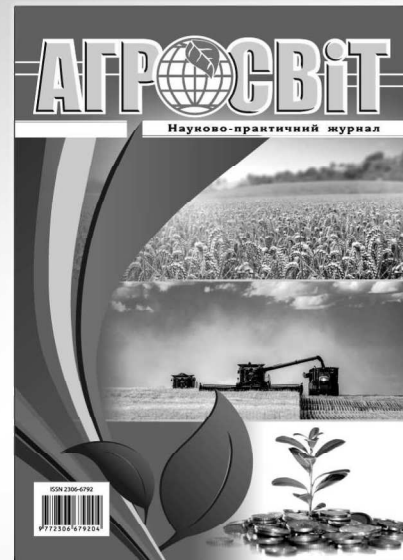
13. Maslak, O., Maslak, M., Grishko, N., and Shevchuk, Y. (2020), "Tool development for the assessment of the favorable environment in the framework of the investment policy formation for the electrotechnical industry enterprises", In *2020 IEEE Problems of Automated Electrodrive. Theory and Practice (PAEP)*, pp. 1—4.

*Стаття надійшла до редакції 09.08.2024 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**

І. М. Єніфанова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,  
Національний університет "Одеська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4564-688X>  
О. В. Трофимчук,  
аспірант, Національний університет "Одеська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0878-0766>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.178

# ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ БАЗИ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

I. Yepifanova,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics, Odesa Polytechnic National University  
O. Trofymchuk,  
Postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

## FORMATION OF A MODERN TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL BASE OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

**У статті визначено аспекти формування сучасної техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства. Досліджено поточний стан функціонування підприємств машинобудівної галузі, зокрема за індексом промислової конкурентоспроможності та рейтингом готовності до Індустрії 4.0. Машинобудівний комплекс складається з понад 20 спеціалізованих галузей, які умовно поділяють на 5 основних груп: галузь інвестиційного машинобудування, група підприємств тракторного і сільськогосподарського машинобудування, залізничне машинобудування, автомобільна промисловість, електротехніка, приладобудування, верстатобудування. Проведено аналіз основних теоретичних та прикладних аспектів техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства. Розглянуто структурну характеристику техніко-технологічної бази підприємства. Визначено тенденції формування його сучасної техніко-технологічної бази, серед яких збільшення рівня наукомісткості засобів праці, трансформація техніко-технологічних засобів у більш універсальні, трансформація окремих галузей машинобудування на забезпечення потреб оборони, здійснення розробки та виробництва інноваційних зразків техніки.**

**The article identifies aspects of formation of the modern technical and technological base of a machine-building enterprise. The machine-building complex consists of more than 20 specialised industries, which are conditionally divided into 5 main groups. The current state of functioning of enterprises in the machine-building industry is studied, in particular, according to the industrial competitiveness index and the Industry 4.0 readiness rating. The main indicators of enterprise performance are analysed: the level of net profit in the industry, profitability of operating activities in machine building, volume of products sold, etc. An analysis of the main theoretical and applied aspects of the technical and technological base of the machine-building enterprise is carried out.**

**The structural characteristics of the technical and technological base of enterprise, consisting of two main components: technological and technical, are considered. The first includes operations for extraction, processing, movement, storage, control and other components of the production process, a set of methods and techniques for processing resources and obtaining finished products, a set of technological documentation for general and special purposes. The second group includes the energy base, production machinery and equipment, transport and handling machinery and equipment, and the technical base of information processes (information and communication technology). The trends in the formation of its modern technical and technological base are determined, namely, an increase in the level of science intensity of labour means, an increase in the scale and expansion of the application of modern microelectronic equipment, the transformation of labour means into a higher level of technical integrity, the transformation of technical and technological means into more universal ones, an increase in the level of automation of equipment and technical systems, as well as a gradual transition to more flexible automation of production, transformation of certain machine-building industries to meet defence needs, development and production of innovative equipment.**

*Ключові слова: машинобудівне підприємство, техніко-технологічна база, технічне забезпечення, технологія, виробництво, промисловість, галузь.*

*Key words: machine-building enterprise, technical and technological base, technical support, technology, production, industry, sector.*

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

Машинобудування є однією зі стратегічно важливих галузей функціонування економіки України. Попри всі складності, з якими стикаються машинобудівні підприємства, зокрема військові дії в країні, економічна криза, обмеженість ресурсів та ринку праці, вони й надалі продовжують забезпечувати виконання усіх бізнес-процесів. Формування сучасної техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства є критично важливим фактором для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах швидкоплинних технологічних змін і глобальної економічної інтеграції. У сучасному світі машинобудівні підприємства стикаються з численними викликами, такими як необхідність впровадження інноваційних технологій, підвищення продуктивності та якості продукції, зменшення витрат на виробництво та забезпечення відповідності екологічним стандартам.

Важливість оновлення техніко-технологічної бази зумовлена зростаючою складністю продукції, що виготовляється, а також вимогами до її надійності, точності та функціональності. Сучасні технології, такі як автоматизація виробничих процесів, впровадження систем комп'ютерного моделювання та аналізу, а також використання провідних матеріалів і засобів, відкривають нові можливості для машинобудівних підприємств, сприяючи підвищенню їхньої ефективності та гнучкості. Саме тому важливим є визначення особливостей формування техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства у сучасних умовах ведення діяльності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Функціонування машинобудівних підприємств та галузі в цілому є одним із найбільш пріоритетних напрямів дослідження, зокрема такими вітчизняними науковцями як Гуменюк В., Джеджула В., Єпіфанова І., Іщук С. та ін. Щодо висвітлення аспектів формування їх техніко-технологічної бази, варто відзначити наукові доробки таких вчених: Андрєєва Л., Болтянська Л., Лисак О., Тебенко В. та ін. Попри це відзначається недостатня системність щодо аналізу стану сучасної техніко-технологічної бази машинобудівних підприємств та її формування в умовах нових викликів.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення основних аспектів формування сучасної техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити сучасний стан функціонування підприємств машинобудівної галузі;
- проаналізувати основні теоретичні та прикладні аспекти техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства;
- визначити тенденції формування сучасної техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією із найбільш важливих галузей національної економіки є машинобудування. Це пояснюється багатьма причинами, зокрема такими: по-перше, підпри-

мства галузі виробляють не тільки товари для споживачів, а й продукцію, яка направлена на подальше виробництво товарів та надання послуг підприємствам, що задіяні в інших галузях; по-друге, окрім закриття потреб внутрішнього ринку, продукція галузі є експортоорієнтованою, що доводить стратегічну роль галузі у розвитку держави; по-третє, в умовах воєнного стану саме підприємства машинобудівного комплексу в першу чергу переорієнтувались на виробництво продукції задля забезпечення безпеки та обороноздатності держави.

Машинобудівний комплекс налічує понад 20 спеціалізованих галузей, і відповідно ринку, на який орієнтована продукція, що випускається машинобудівними підприємствами, умовно їх можна поділити на 5 груп [1]:

- група галузей інвестиційного машинобудування (важке машинобудування), розвиток яких визначається, передусім, інвестиційною активністю металургійного, будівельного, енергетичного і транспортного комплексів;

- група підприємств тракторного і сільськогосподарського машинобудування, машинобудування для переробних галузей АПК і підприємств легкої промисловості, залежних від платоспроможності сільгоспвиробників і переробників сільськогосподарської продукції, а також частково від попиту населення;

- залізничне машинобудування, яке спрямоване на задоволення попиту залізничного господарства країни;

- автомобільна промисловість, випуск продукції якої орієнтований на попит кінцевих споживачів (виробництво легкових автомобілів), а також на потреби підприємств, фірм і виконавчих органів влади (виробництво вантажівок і автобусів);

- електротехніка, приладобудування, верстатобудування — група наукомістких галузей, так званих комплексуючих, які розвиваються внаслідок за потребами всіх інших галузей промисловості, включаючи й саме машинобудування.

Одним із основних світових показників розвитку промисловості в цілому є індекс промислової конкурентоспроможності (Competitive Industrial Performance Index — CIP), який відображає позиції країн світу в рейтингу відповідно трьох напрямків: спроможність країни виробляти та експортувати промислові товари конкурентоспроможного рівня; технологічна складність та рівень модернізації промисловості; вплив країни на світову промисловість.

Особливо актуальним є розвиток машинобудування з урахуванням впливу впровадження елементів Індустрії 4.0, що є ключовою передумовою формування значних конкурентних переваг даного сектору економіки окремих країн світу. Башинська І. та Зайченко К. відзначають, що саме структурні елементи Індустрії 4.0 мають доволі суттєвий вплив на розвиток економік країн світу та суспільства в цілому, несуть не лише технічний, а й економічний та соціальний впливи [2].

У 2018 році Україна займала 69-те місце серед 152 країн за рейтингом індексу промислової конкурентоспроможності, причому з 2010 по 2018 роки її позиції погіршилися на 16 пунктів, порівняно з країнами Східної Європи (у 2010 році Україна займала 53 місце у квантілі "вище середнього") [3].

В той же час, відповідно показникам рейтингу готовності до Індустрії 4.0, який формується Всесвітнім економічним форумом (WEF), Україна відноситься до групи країн, які характеризуються достатньою незрілістю та високими показниками ризикованості, що відповідає 67-й позиції серед 100 країн світу відповідної категорії — "рушії промислового розвитку".

Таким чином процеси імплементації елементів Індустрії 4.0 для України у перспективі матимуть досить суттєві виклики, які потребуватимуть розроблення стратегічних підходів щодо забезпечення формування конкурентоспроможної промисловості, зокрема такої стратегічно важливої її складової як машинобудування.

Відзначимо, що у 2020 році частка продукції машинобудування у структурі реалізованої промислової продукції склала лише 6,98% проти 13,7% у 2007-му, що відповідає найвищому значенню у період з 2001 по 2020 рр. Протягом 2011-2016 років кількість машинобудівних підприємств зменшилась на 28,2% (до 6602), однак надалі мала позитивну динаміку та вже у 2019 році становила 7304 [3].

Не дивлячись на розвиток сфери послуг, наявність електроніки та активізацію впровадження штучного інтелекту, машинобудування і досі залишається драйвером світової економіки. Адже саме завдяки підприємствам даної галузі забезпечується попит багатьох галузей промисловості, створюється довгий ланцюг формування доданої вартості, забезпечується розвиток неси́ровинного експорту та ін. Звісно, початок повномасштабних військових дій на території України, особливо в східних та південних регіонах, де знаходилась лівова частка машинобудівних підприємств, суттєво вплинули на стан галузі в цілому. Нині багато підприємств машинобудування задовольняють потреби оборони, та після завершення бойових дій без розвиненого та сучасного вітчизняного машинобудування процес відновлення України буде доволі ускладненим.

Відповідно до даних аналітичного огляду [4], станом на дев'ять місяців 2023 року чистий прибуток у промисловості склав 88 млрд грн, прибутковими виявились 73,8% підприємств, відповідно до декларацій, їх прибуток складає 185,2 млрд грн Рентабельність операційної діяльності у машинобудуванні становить 11,4% (усієї діяльності — 8,3%), що є одним із найвищих показників (для порівняння у добувній промисловості — 23,5% (12,8%). За обсягом реалізованої продукції з машинобудівних КВЕД у січні-вересні 2023 року: 28 (виробництво машин та обладнання) — 34,7 млрд грн; 29 (виробництво автотранспорту) — 37,2 млрд грн; 30 (виробництво інших автотранспортних засобів) — 47,5 млрд грн

Попри високий рівень впливу воєнного стану в країні, впливу економічної та енергетичної кризи на діяльність машинобудівних підприємств, досі залишаються фактори, які мають додатковий негативний вплив, зокрема чинниками, які стримують розвиток машинобудівної галузі є такі [5, 6]:

- застаріле матеріально-технічне забезпечення, високий рівень зносу основних засобів, значна витратомісткість продукції;

- брак власних фінансових ресурсів та інвестицій для забезпечення розвитку виробництва та впроваджен-

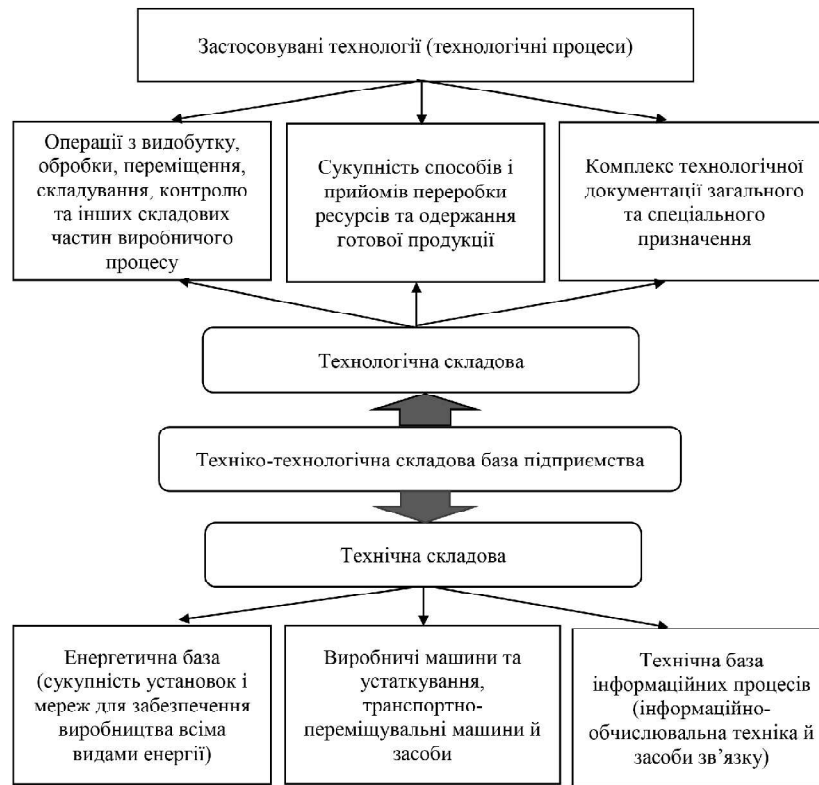


**Рис. 1. Структурна характеристика техніко-технологічної бази підприємства**

Джерело: [8].

ня інновацій, нестійкий фінансовий стан машинобудівних підприємств;

- висока імпортозалежність національного ринку продукції машинобудування, низький рівень платоспроможного попиту в країні;

- низька конкурентоспроможність продукції;

- низький рівень інноваційної активності машинобудівних підприємств;

- слабкий рівень техніко-технологічної бази машинобудівних підприємств;

- відсутність реальної державної підтримки та ефективних програм розвитку галузі, що передбачають визначені джерела фінансування тощо.

Одним із вище перелічених чинників є слабкий рівень техніко-технологічної бази машинобудівних підприємств, що впливає на формування і інших чинників, таких як низька конкурентоспроможність продукції, низький рівень інноваційної активності, значна витратомісткість тощо.

Техніко-технологічна база підприємства — це сукупність спеціалізованих знарядь, предметів та способів праці, за допомогою яких виробляються певні види однорідної продукції або надаються послуги, що задовольняють однорідні потреби [7].

Поняття техніко-технологічної бази підприємства, як правило, аналізується з двох аспектів: за матеріально-речовим складом та за суспільно-економічною формою. У першому випадку техніко-технологічна база підприємства визначається як сукупність спеціалізованих засобів, матеріалів і методів праці, за допомогою яких здійснюється виробництво однорідної продукції або надання послуг, що задовольняють певні потреби.

Основою техніко-технологічної бази є засоби праці — машини, обладнання, інструменти. Рівень їх розвитку визначає масштаби використання предметів праці — сировини, палива, різних видів енергії та допоміжних матеріалів. У свою чергу розширення асортименту предметів праці сприяє розвитку засобів праці, особливо знарядь виробництва. Це чітко видно в сучасний період, коли впровадження нових видів сировини, енергії та матеріалів значною мірою впливає на стрімкий технічний прогрес. Під технікою, у даному контексті, розуміють сукупність матеріальних факторів виробництва (засобів і предметів праці), в яких відображені нові знання і навички людини.

Це формує підґрунтя того, що техніко-технологічна база підприємства являє собою комплекс технологічної та технічної складових. Розглянемо більш детально її структурну характеристику (рисунк 1).

Сучасний етап трансформації суспільного виробництва об'єктивно відображає деякі тенденції розвитку техніко-технологічної бази машинобудівних підприємств та підприємств виробничої сфери. Найбільш визначальними є такі:

- збільшення рівня наукомісткості засобів праці;
- підвищення масштабів та розширення напрямів застосування сучасного мікроелектронного обладнання;
- перевтілення засобів праці на технічну цілісність більш високого рівня;
- трансформація техніко-технологічних засобів у більш універсальні;
- збільшення рівня автоматизації техніки й технічних систем, а також поступовий перехід до більш гнучкої автоматизації виробництва;

— трансформація окремих галузей машинобудування на забезпечення потреб оборони, здійснення розробки та виробництва інноваційних зразків техніки.

Ці тенденції якісних змін у техніко-технологічній базі виробництва формують ключові вимоги, які необхідно враховувати при створенні технічної основи підприємств та розробці стратегії її оновлення. Саме технологія є кінцевим етапом і формою реалізації фундаментальних досліджень, а також інструментом, через який наука безпосередньо впливає на виробничу сферу.

Технологія — результат інтелектуальної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок та послідовність виконання операцій, процесу виробництва та реалізації і зберігання продукції, надання послуг [7].

Необхідність у впровадженні нових технологій, як і будь-яких інших нововведень, виникає внаслідок кризових ситуацій у діяльності підприємства. Зазвичай сигналом для здійснення технологічних змін є зниження обсягів продажів продукції, що призводить до погіршення фінансових показників та зниження ефективності виробничих процесів. Однією з важливих характеристик сучасних технологій є їхня здатність до швидких змін.

Здатність підприємства до формування прибутку шляхом підвищення ефективності використання наявних ресурсів реалізується через наявний виробничий потенціал, оскільки він представляється не тільки ресурсами підприємства, а його резервами та можливостями до розвитку [9].

Саме тому важливим є визначення та дотримання наявної технології виробництва, що забезпечить максимально ефективне використання ресурсів підприємства та досягнення поставлених цілей за рахунок наявного виробничого потенціалу.

І. Ансофф виділяє три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність підприємства, які також варто враховувати у забезпеченні діяльності машинобудівних підприємств [10]:

— стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту;

— плідна технологія, яка у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється, що дає змогу модифікувати продукцію та задовольняти потреби споживачів;

— мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту на продукцію з'являються нові базові технології, які в перспективі можуть бути використані.

Використання певної технології має сенс до тих пір, поки вона забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції. Часто базовий продукт може бути модернізований або покращений, що дозволяє продовжити його життєвий цикл і, відповідно, термін застосування даної технології. Проте важливо вчасно усвідомити, коли поточна технологія досягла межі своїх можливостей і потребує заміни. Технології, що використовуються машинобудівними підприємствами, є капіталомісткими, включають складні технічні системи спеціального призначення.

Ключовим елементом багатьох технологій, зокрема і на підприємствах машинобудівної галузі, є облад-

нання. Обладнання — технічні засоби, за допомогою яких виконують технологічні операції, внаслідок чого відбувається зміна фізичних чи хімічних характеристик вихідної сировини, її фізичної форми, зовнішнього вигляду [7].

Характеристики обладнання, що використовується в конкретній технології, мають вплив не лише на якість виконання операцій і продукції в цілому, але й на здатність технології адаптуватися до змін. Розробка нової технології значною мірою залежить від можливостей існуючої технічної бази підприємства, оскільки перспективний зразок продукції може не бути реалізований через складність впровадження промислової технології для його виробництва. Саме тому перед впровадженням технологічних змін необхідно ретельно оцінити можливості наявного обладнання.

Заходами щодо оновлення техніко-технологічної бази підприємства машинобудівної галузі є створення власних підрозділів технічного й інноваційного розвитку, залучення зовнішніх організацій та підприємств задля співпраці з внутрішніми підрозділами щодо реалізації функцій розвитку, визначення й організація каналів підвищення науково-технічного рівня виробництва.

Для проведення оцінки техніко-технологічної бази підприємства використовують комплекс показників, які відображають стан та розвиток основних фондів, існуючих технологій і організації виробництва, а також роль і участь нематеріальних активів. Такими показниками є вартість основних фондів, їх стан і рух (введення, оновлення, вибуття, ліквідація та відповідні розрахункові коефіцієнти). Загальними показниками, які характеризують техніко-технологічну базу підприємства є фондоозброєність, фондоємність, енергооснащеність і електроозброєність праці.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що формування сучасної техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства є важливим і складним процесом, який вимагає врахування ряду ключових чинників. Інтеграція новітніх технологій, модернізація обладнання та впровадження інноваційних методів виробництва створюють умови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності на ринку. З урахуванням викликів, спричинених війною та швидкими темпами техніко-технологічного прогресу, формування сучасної техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства набуває особливого значення. Війна впливає на економіку, логістику, доступ до ресурсів і технологій, що вимагає від підприємств гнучкості, стійкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. В той же час технічний прогрес пропонує інструменти для подолання цих викликів, забезпечуючи підприємства сучасними технологіями, автоматизованими системами управління та новими підходами до виробництва. Саме тому важливим є проведення подальших досліджень, що стимулюватимуть інтеграцію інноваційних рішень та адаптацію техніко-технологічної бази

до мінливих реалій, та забезпечать стабільний розвиток машинобудівного підприємства навіть у кризових умовах.

#### Література:

1. Чукурна О. П. Напрямки розвитку машинобудівної галузі в контексті неоіндустріалізації. Економічний вісник НТУУ "КПІ": збірник наукових праць. 2014. Випуск 11. С. 177—184.
2. Bashynska I., Zaichenko K. Global trends in digitalization and smartization of economies and society. Improvement of the directions of development of Ukraine in the conditions of the modern world situation: collective monograph. Kharkiv: SH SCW "New route", 2023. P. 76—89.
3. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"; наук. редактор д.е.н., проф. С. О. Іщук. Львів, 2022. 137 с.
4. Моїсєєв В. Машинобудування зростає завдяки оборонним замовленням, нерівномірно та нестійко. Економіка України. 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-mashinobuduvannya-u-lyutomu-2024-roku>
5. Дзеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Стан та перспективи розвитку машинобудівної промисловості України. Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". 2020. № 2. С. 270—275.
6. Черкасова Т. І., Єпіфанова І. М. Технології економічної діагностики як базова складова економічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. Випуск №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4214/4141>
7. Тебенко В. М. Економіка та організація інноваційної діяльності: електр. навч. посібн. 2 вид. 2018. URL: [https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd\\_1/page34.html](https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page34.html)
8. Болтянська Л. О., Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
9. Некрасова Л. А., Мацко Н. Г. Оцінка виробничого потенціалу інноваційно-активних промислових підприємств на основі ІЕКО-аналізу. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 188—193.
10. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

#### References:

1. Chukurna, O.P. (2014), "Development directions of the machine-building industry in the context of neo-industrialization", *Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI": zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 11, pp. 177—184.
2. Bashynska, I. and Zaichenko, K. (2023), "Global trends in digitalization and smartization of economies and society", *Improvement of the directions of development of Ukraine in the conditions of the modern world situation: collective monograph*, SH SCW "New route", Kharkiv, Ukraine, pp. 76—89.
3. Ischuk, S.O. (2022), *Rozvytok mashynobuduvannya v Ukraini: problemy ta shlyakhy yikh vyrishennya*

[Development of mechanical engineering in Ukraine: problems and ways to solve them], DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M.I. Dolishn'oho NAN Ukrayiny"; Lviv, Ukraine.

4. Moisyeyev, V. (2024), "Mechanical engineering grows due to defense orders, unevenly and unsustainably", *Ekonomika Ukrayiny*, [Online], available at: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-mashinobuduvannya-u-lyutomu-2024-roku>, (Accessed 10 July 2024).
5. Dzhezdzhula, V.V., Yepifanova, I.Yu. and Hume-nyuk, V.S. (2020), "State and prospects of the development of the machine-building industry of Ukraine", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 2, pp. 270—275.
6. Cherkasova, T.I. and Yepifanova, I.M. (2024), "Technologies of economic diagnostics as a basic component of economic management of the enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 64, [Online], available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4214/4141>, (Accessed 17 July 2024).
7. Tebenko, V. M. (2018), *Ekonomika ta orhanizatsiya innovatsynoyi diyal'nosti* [Economy and organization of innovative activity], 2nd ed., [Online], available at: [https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd\\_1/page34.html](https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page34.html) (Accessed 26 July 2024).
8. Boltyans'ka, L. O., Andryeyeva, L. O. and Lysak, O. I. (2020), *Ekonomika pidpryyemstva* [Enterprise economics], Lux, Melitopol, Ukraine.
9. Nekrasova, L.A, Matsko, N.H. (2021), "Evaluation of production potential of innovatively active industrial enterprises based on IEKO analysis", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 188—193.
10. Dovhan', L. YE., Malyk, I. P., Mokhon'ko, H. A. and Shkrobot, M. V. (2017), *Menedzhment orhanizatsiy* [Management of organizations], KPI im. Ihorya Sikors'koho, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 09.08.2024 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

О. В. Марценюк,  
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0920-7070>  
В. О. Гаврилюк,  
аспірант кафедри бізнесу та сфери обслуговування  
Навчально-наукового інституту економіки та управління  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8168-6504>  
О. А. Озвенчук,  
консультант з економічних питань  
ТОВ "Навчальний центр "Біржовий Університет"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8954-0550>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.184

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

О. Martseniuk,  
PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia National Agrarian University  
V. Gavrilyuk,  
Postgraduate student of the Department of Business and Service Industry, Educational and Scientific  
Institute of Economics and Management, Vinnytsia National Agrarian University  
O. Ozvenchuk,  
Consultant on economic issues, LLC "Educational Center "Birzhovy University"

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ENSURING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF FARMS

**В статті досліджено суть організаційно-економічного механізму управління інноваціями в аграрному секторі економіки, визначено основні його компоненти та розкрито їх зміст. Визначено переваги впровадження такого механізму, зокрема: підвищення ефективності і конкурентоспроможності, розширення співпраці та обміну знаннями, сприяння інноваційній культурі та експериментам, удосконалення процесу прийняття рішень, а також забезпечення доступу до фінансування та ресурсів.**

**Встановлено вплив підприємницької активності на інноваційність фермерських господарств з метою ефективного використання виробничого потенціалу для створення конкурентних переваг. Підтверджено важливість вибору оптимальної фінансової моделі для забезпечення інноваційного розвитку, урахуваючи мобілізацію фінансових ресурсів та їх вартість.**



Проаналізовано різноманітні фінансові моделі, спрямовані на знаходження оптимального варіанту фінансування і вартості, враховуючи фінансові можливості та очікуваний еколого-економічний ефект від інновацій. Розглянуто Глобальний інноваційний індекс і підтверджено стабільний його ріст у період 2014–2019 років, хоча пандемія COVID-19 і подальша військова агресія росії призвели до його зниження. Доведено, що удосконалення організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності в фермерських господарствах має потенціал для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості, що сприяє зростанню продуктивності, прибутковості та загальному розвитку.

*The essence of the organizational and economic mechanism of managing the innovative activity of enterprises in the agrarian sector of the economy was studied, the main elements of this mechanism were determined, and the content of each of these elements was revealed. The advantages of implementing the organizational and economic mechanism of innovation management in the agricultural sector of the economy are identified, namely: increasing efficiency and competitiveness, expanding cooperation and knowledge exchange, promoting a culture of innovation and experimentation, improving the decision-making process, and expanding access to financing and resources.*

*The impact of entrepreneurship on increasing the level of innovation in farms with the aim of effective, rational and economical use of production potential to create competitive advantages of farms is determined.*

*It is substantiated that for effective innovative activity it is important to choose the optimal financial model or their combinations, taking into account both the mobilization of the necessary financial resources in time and their cost. Possible financial models for ensuring the innovative development of enterprises in the agricultural sector are analyzed, aimed at finding the optimal financing option and the cost of the funds involved, based on financial capabilities and the expected ecological and economic effect from the introduction of innovations. It has been established that in practice the innovative activity of enterprises is usually based on a combination of various elements of financial models, which takes into account the needs for financial resources, the terms of their use, costs and possibilities of their involvement.*

*The Global Innovation Index was analyzed and its stable growth over the period 2014–2019 was revealed. However, the negative impact of the COVID-19 pandemic led to its decline, and Russia's subsequent military aggression against Ukraine worsened the situation even more. However, the decline in the Global Innovation Index after 2019 is part of a global trend linked to the coronavirus pandemic.*

*It has been proven that the improvement of organizational and economic support by innovative activities in farms has the potential to increase efficiency, competitiveness and sustainability, which in turn can lead to increased productivity, profitability and general development.*

*Ключові слова: інноваційна діяльність, організаційно-економічний механізм, інноваційний розвиток, фінансові моделі інноваційного розвитку.*

*Key words: innovative activity, organizational and economic mechanism, innovative development, financial models of innovative development.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток вітчизняного сільського господарства, як основного елементу агропромислового комплексу, залежить від рівня впровадження нових технологій, інвестиційної привабливості цієї галузі та економічної ефективності виробництва. В аграрному секторі найбільший вплив на продовольче забезпечення, поряд із тваринництвом, має рослинництво. Воно є основою для розвитку більшості агропродовольчих підкомплексів. Внаслідок цього, економічне зростання АПК підтверджується інтенсивністю інноваційної діяльності, її напрямками та отри-

маними результатами. Найоптимальнішим напрямом розвитку вітчизняної аграрної сфери є інноваційний підхід, а обґрунтування та розробка інноваційної стратегії фермерського господарства сприятимуть визначенню логіки бізнес-розвитку підприємства, забезпечуючи його довготривалу конкуренто-спроможність та прибутковість в умовах змінюваного ринкового середовища. Актуальність та необхідність наукових досліджень зумовлена сучасними проблемами інноваційного розвитку аграрного сектора та пошуком джерел фінансування в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Для проведення дослідження було використано низку джерел, що висвітлюють теоретичні та прикладні аспекти інноваційного розвитку, враховуючи світові тенденції та національні особливості. Теоретичні засади інноваційного розвитку були розглянуті в наукових працях відомих учених, таких як Й. Шумпетер і П. Друкер. Важливими джерелами для цього дослідження стали праці Д. Хагена та Ю. Н. Харарі, де дослідники аналізують особливості формування сучасної інноваційної економіки та вплив на неї глобалізаційних процесів.

Концептуальні засади формування національної агроінноваційної системи України представлені в дослідженні О. Шубравської [9]. Важливим аспектам, що впливають на реалізацію інвестиційно-інноваційних проєктів у сільськогосподарських підприємствах України, присвячене дослідження Л. Кучера [4]. Вітчизняна наукова думка економістів-аграрників щодо інноваційного розвитку підприємств детально висвітлена у працях Ю.М. Бажала, О.В. Овсянікова та П.Т. Саблука [6], які обґрунтовують шляхи і методи вдосконалення основних складових інноваційного регулювання.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою наукового дослідження є розробка й обґрунтування теоретичних і методичних засад щодо організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку фермерських господарств в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційна стратегія представляє собою бізнес-модель, яку підприємство застосовує до всіх своїх видів діяльності для забезпечення їх конкурентоспроможності та прибутковості, впроваджуючи інновації на всіх етапах створення споживчої вартості як окремих продуктів, так і всього бізнесу в цілому. Актуальність цієї теми підтверджується необхідністю запобігання кризовим явищам у фермерстві, що позитивно вплине на досягнення ефективності та дозволить зміцнити конкурентоспроможність виробництва рослинної продукції. Для реалізації цього необхідно активізувати інноваційні процеси в галузі та створити умови для організації системи управління інноваційною діяльністю.

Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі включає кілька ключових елементів:

1. Визначення потреб і можливостей для інновацій. Важливо ідентифікувати сфери, де можна застосувати інновації, а також потенційні проблеми та можливості для їх реалізації, щоб розвивати ефективну інноваційну діяльність у сільському господарстві.

2. Стратегічне планування та розподіл ресурсів. Розробка комплексної та чітко визначеної інноваційної стратегії допомагає визначити пріоритети та ефективно розподілити ресурси, гарантуючи, що вони спрямовані на найперспективніші інноваційні проєкти.

3. Встановлення партнерства та мереж. Партнерство з дослідницькими установами, університетами та при-

ватними компаніями може створити екосистему, що підтримує інновації в аграрному секторі.

4. Заохочення експериментів і ризику. Важливо стимулювати підприємців та фермерів впроваджувати нові інноваційні методи через фінансові стимули, гнучке регулювання та інші заходи, що заохочують експериментування.

5. Моніторинг прогресу та оцінка результатів. Регулярний моніторинг та оцінка результатів інноваційної діяльності допомагають переконатися у досягненні бажаних результатів і виявляти сфери для подальших покращень. Це сприяє створенню культури інновацій і постійного вдосконалення в сільськогосподарському секторі.

6. Підтримка комерціалізації інновацій. Комерціалізація інноваційних технологій, продуктів і методів є важливим аспектом просування інновацій у сільському господарстві. Це досягається через поєднання фінансування, навчання та інших підтримуючих механізмів, які допомагають вивести нові інновації на ринок [8].

Для успішного впровадження інновацій у фермерських господарствах необхідно визначити сфери застосування інновацій, а також потенційні проблеми та можливості. Цей процес включає проведення досліджень і аналізу для виявлення перспективних областей інновацій та оцінки їхньої здійсненності та потенційного впливу. Важливо також взаємодіяти із зацікавленими сторонами, такими як фермери, дослідники та експерти галузі, для збору інформації про їхні потреби та погляди на можливі переваги й проблеми різних інноваційних рішень. Визначаючи потреби та можливості, фермерські господарства можуть розробляти більш цілеспрямовані та ефективні інноваційні стратегії, а також ефективніше розподіляти ресурси для підтримки розробки та впровадження нових технологій і методів у своїй діяльності.

Другим важливим компонентом організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю в фермерських господарствах є стратегічне планування та розподіл ресурсів. Розробка чіткої інноваційної стратегії допомагає господарствам визначити ключові сфери для інновацій та ефективно узгодити свої ресурси з наміченими цілями. Така стратегія включає формулювання бачення, цілей і завдань організації, а також оцінку потенційних проблем і можливостей для інновацій.

Комплексний підхід до стратегічного планування дозволяє визначити пріоритети та оптимально розподілити ресурси, щоб спрямувати їх на найбільш перспективні інноваційні проєкти. Розподіл ресурсів охоплює як фінансові, так і людські ресурси, включаючи кваліфікований персонал та потенціал для досліджень і розробок. Поєднуючи ресурси з інноваційними цілями, фермерські господарства можуть максимізувати свій вплив і досягти значних результатів у впровадженні нових технологій і методів.

Крім того, стратегічне планування передбачає постійний моніторинг і оцінку результатів, щоб упевнитися, що інноваційні зусилля просуваються відповідно до плану і досягають поставлених цілей. Це включає регулярні перевірки продуктивності та коригування стратегії

за потреби, щоб забезпечити її відповідність актуальним завданням і цілям організації.

Третім ключовим елементом організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності в фермерських господарствах є встановлення партнерських і мережевих відносин. Налагоджуючи партнерство з різними організаціями, такими як дослідницькі інститути, університети та приватні компанії, фермерські господарства можуть отримати доступ до цінного досвіду та ресурсів, які сприяють розвитку інновацій.

Партнерські відносини і мережі пропонують численні переваги, такі як доступ до нових технологій, обмін знаннями та розширення ринкових можливостей. Наприклад, співпраця з дослідницькими установами може забезпечити доступ до передових результатів досліджень, які можна використовувати для розробки нових продуктів або вдосконалення процесів. Партнерство з приватними компаніями може надати фінансову підтримку, експертні знання та канали розподілу.

Для успішного встановлення і підтримання партнерств фермерські господарства повинні вміти ідентифікувати потенційних партнерів і розвивати взаємовигідні стосунки. Це включає розуміння потреб і цілей партнерів та уміння аргументовано представити переваги співпраці. Після встановлення партнерства важливо підтримувати регулярне спілкування і співпрацю, щоб забезпечити ефективність і взаємну вигоду від партнерських відносин.

Четвертим важливим елементом організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі є заохочення експериментів і прийняття ризиків. Це передбачає створення середовища, яке підтримує та навіть заохочує спроби, що можуть не увінчатися успіхом, а також наявність фінансової та нормативної бази, що сприяє впровадженню нових практик. Наприклад, для фермерів, які реалізують нові технології чи інноваційні методи, можуть бути надані фінансові стимули, а також можливість для гнучкішого підходу до експериментів через зміни в регуляторних вимогах.

Заохочення експериментів і ризику також включає підтримку розробки нових продуктів і послуг, що може включати фінансування досліджень та сприяння співпраці між різними учасниками процесу. Мета полягає в формуванні культури інновацій в аграрному секторі, де фермери та підприємці заохочуються до дослідження нових підходів і прийняття обґрунтованих ризиків для підвищення продуктивності та стійкості.

Моніторинг та оцінювання прогресу інноваційної діяльності є критично важливими для ефективного управління інноваціями. Це передбачає систематичне відстеження та аналіз основних показників ефективності, щоб виміряти успіх інноваційних ініціатив і визначити області для подальшого вдосконалення. Моніторинг може проводитися на різних етапах інноваційного процесу — від визначення потреб і можливостей до розробки та впровадження нових технологій і практик. Це включає збір даних про рівень впровадження інновацій, їхній вплив на продуктивність і прибутковість, а також задоволеність зацікавлених сторін. Регулярний моніторинг і оцінка допомагають фермерським господарствам приймати обґрунтовані рішення щодо розпо-

ділу ресурсів і коригувати інноваційні стратегії, що також сприяє розвитку культури інновацій і постійного вдосконалення [5].

Ефективний моніторинг та оцінка інноваційної діяльності в аграрному секторі сприяють досягненню прогресу та максимальному використанню інноваційного потенціалу. Одним із ключових елементів просування інновацій у цій сфері є підтримка комерціалізації нововведень. Комерціалізація передбачає виведення інноваційних ідей, технологій чи продуктів на ринок з метою отримання економічної вигоди.

Процес комерціалізації може включати кілька етапів: дослідження ринку, розробка бізнес-плану, забезпечення фінансування, створення і тестування прототипів, а також налагодження каналів збуту. Для підтримки комерціалізації сільськогосподарських інновацій можуть бути використані різноманітні фінансові та підтримуючі механізми. Наприклад, уряди можуть пропонувати гранти чи кредити для інноваційних стартапів і підприємців або надавати податкові пільги для компаній, що інвестують у дослідження та розроблення. Приватні інвестори, такі як венчурні капіталісти, можуть надавати фінансування в обмін на частку в компанії.

Крім фінансування, важливими є послуги з навчання і підтримки, які допомагають новаторам орієнтуватися у процесі комерціалізації. Інкубатори та акселератори можуть пропонувати наставництво, бізнес-планування, юридичну допомогу та інші ресурси для виходу інновацій на ринок. Державні органи або галузеві асоціації також можуть проводити навчальні програми для підприємців і фермерів, щоб допомогти їм освоїти процес комерціалізації та розвинути необхідні навички.

Зрештою, підтримка комерціалізації інновацій може зробити аграрний сектор більш динамічним і конкурентоспроможним, створюючи нові економічні можливості та вирішуючи актуальні проблеми фермерів і ширшої спільноти.

Впровадження організаційно-економічного механізму управління інноваціями в аграрному секторі може принести кілька значних переваг і перспектив:

1. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності: запровадження системи моніторингу та оцінки дозволяє відстежувати хід інноваційних ініціатив і виявляти сфери для покращення. Це веде до підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності в аграрному секторі.

2. Розширення співпраці та обміну знаннями: заохочення обміну інформацією між різними організаціями та зацікавленими сторонами може сприяти більшій співпраці і розробці нових інноваційних рішень для актуальних проблем аграрного сектора.

3. Сприяння культурі інновацій та експериментів: створення середовища, яке підтримує постійне вдосконалення, інновації та експерименти, може стимулювати розвиток більш креативного і інноваційного аграрного сектора, що сприятиме його зростанню та конкурентоспроможності.

4. Удосконалення процесу прийняття рішень: застосування показників ефективності, таких як рентабельність інвестицій, аналіз витрат і прибутків, а також відгуки зацікавлених сторін, надає цінну інформацію для



**Рис. 1. Вплив підприємливості на підвищення рівня інноваційності в фермерських господарствах**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами за даними [7].

оптимізації розподілу ресурсів і інвестицій в інноваційні ініціативи.

5. Розширений доступ до фінансування та ресурсів: добре розроблена система управління інноваціями може полегшити залучення фінансування з різних джерел, включаючи інвестиції приватного сектора і державні гранти, що сприятиме підтримці та масштабуванню інноваційних проектів в аграрному секторі [8].

Сучасне функціонування фермерських господарств характеризується впровадженням нових моделей фінансування інноваційного розвитку. Ці моделі базуються на ефективному поєднанні власних фінансових ресурсів підприємства з можливостями залучення зовнішнього фінансування для досягнення екологічного та економічного розвитку. Основна мета — підвищити конкурентоспроможність продукції через використання передових наукових досягнень і новітніх технологій.

В умовах сучасної економіки особливо важливими стали питання енергоефективності, модернізації технічного оснащення, адаптації до змін клімату, які впливають на врожайність, якість сільськогосподарської продукції і прогнозовані обсяги. Це визначає необхідність пріоритетного розвитку інновацій в аграрному секторі та відповідного фінансування.

Нестабільна фінансова ситуація фермерських господарств, недостатній розвиток маркетингових стратегій для впровадження інновацій, а також недосконалість інституційних механізмів формування гнучких фінансових моделей, ставлять під загрозу конкурентоспроможність аграрного сектора і посилюють залежність від імпортних технологій і техніки.

Для ефективної інноваційної діяльності важливим є вибір оптимальної фінансової моделі або їх комбінацій, з урахуванням як мобілізації необхідних фінансових ресурсів у часі, так і їх вартості. Фермерські господарства можуть використовувати різні моделі фінансування інновацій в залежності від специфіки фінансування, особливостей галузі, науково-технічного потенціалу регіонів та їх географії збуту продукції.

Розглянемо можливі фінансові моделі забезпечення інноваційного розвитку підприємств аграрного сектора, спрямовані на пошук оптимального варіанту фінансування та вартості залучених коштів, виходячи з фінансових можливостей і очікуваного еколого-економічного ефекту від впровадження інновацій (табл. 1).

Варто зазначити, що більшість представлених фінансових моделей не використовуються в чистому вигляді. На практиці інноваційна діяльність підприємств зазвичай ґрунтується на комбінації різних елементів фінансових моделей, що враховує потреби у фінансових ресурсах, терміни їх використання, витрати та можливості їх залучення.

Однією з ключових складових фінансування інновацій є самофінансування, яке відіграє важливу роль у комбінованих фінансових моделях. Однак масштаби і можливості самофінансування залежать від рентабельності виробництва та державної підтримки. Наприклад, стимулювання інвестицій в інновації може здійснюватися через податкові пільги, такі як зменшення податкової бази на суму інвестицій у науково-технічний розвиток.

Згідно з даними Європейського інноваційного табло, загальний інноваційний індекс в Україні знизився з 34,72 у 2015 році до 34,24 у 2022 році. Протягом цього періоду спостерігалось зменшення фінансування на НДДКР: державні витрати зменшилися на 23,4%, а приватний бізнес скоротив витрати на 11,3%.

Водночас, позитивним аспектом стало зростання залучення венчурного капіталу, яке підвищилось на 43,9%. Негативним фактором є скорочення людського капіталу на 10,8%, що посилюється внаслідок воєнної агресії Росії і ймовірно матиме довгостроковий негативний вплив на інноваційний розвиток в Україні.

Аналізуючи Глобальний інноваційний індекс, можна зазначити, що Україна в 2013 році займала 71 місце, у 2014 році — 63 місце, у 2019 році — 47 місце, у 2021 році — 49 місце, а у 2022 році — 57 місце. Показники індексу змінювалися таким чином: у 2013 році — 35,8, у 2014 році — 36,3, у 2019 році — 37,4, а у 2021 і 2022 роках — 35,6 і 31,0 відповідно [10].

Також слід зазначити, з 2014 року по 2019 рік Глобальний інноваційний індекс демонстрував стабільне

Таблиця 1. Аналіз основних фінансових моделей забезпечення інноваційного розвитку підприємств аграрного сектора

| №  | Модель                                                | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                     | Мета                                                                                                                                                                        |
|----|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Самофінансування                                      | Рефінансування прибутку в інноваційний розвиток підприємства                                                                                                                                                                                       | Підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства                                                                                                             |
| 2  | Кластерна модель                                      | Поспінання фінансування галузевої науки, досліджень, розробок і виробництва на основі диверсифікації залучення фінансових ресурсів та державної підтримки, зарубіжних інвестицій для створення фонду реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту | Концентрація матеріально-технічних, інтелектуальних і фінансових ресурсів усіма учасниками кластера для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту                       |
| 3  | Кооперативна модель                                   | Залучення в процес інноватизації фінансових ресурсів кооперативних спілок, коштів дрібних господарств, селянськоосібників на засадах взаємодопомоги                                                                                                | Упровадження та дифузія інновацій серед дрібних фермерів та селянськоосібників                                                                                              |
| 4  | Венчурне фінансування                                 | Інвестування в компанії, які мають суттєвий потенціал зростання завдяки наявності інноваційного продукту на ранніх стадіях життєвого циклу                                                                                                         | Створення проривних технологій та продукції з високим потенціалом прибутковості, можливості реалізації наукоємної продукції, зокрема патентів і ноу-хау                     |
| 5  | Бюджетне фінансування                                 | Системне фінансування створення та впровадження інновацій із державного та місцевого бюджетів                                                                                                                                                      | Забезпечення конкурентоспроможності сільгоспвиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, реалізація принципів сталості й відновлюваності екосистеми, ресурсозбереження |
| 6  | Залучення грантових коштів, краудфандинг              | Залучення коштів вітчизняних та іноземних донорів, участь у програмах міжнародного й транскордонного співробітництва                                                                                                                               | Інновації в царині ресурсозбереження, відновної енергетики, боротьба зі змінами клімату                                                                                     |
| 7  | Модель зовнішніх запозичень                           | Кредити комерційних банків, облігаційні позики, лізинг, факторинг                                                                                                                                                                                  | Реалізація інноваційного розвитку сільгосппідприємств, упровадження сучасних енергозберігаючих технологій                                                                   |
| 8  | Фінансування в рамках державно-приватного партнерства | Мобілізація коштів державного та місцевого бюджетів і приватних інвесторів                                                                                                                                                                         | Реалізація важливих для держави та регіону інноваційних проєктів у царині зрошення, сільськогосподарського машинобудування, цифрових технологій та блок-чейну               |
| 9  | Модель інноваційних фінансових інструментів           | Аграрні розписки, ф'ючерси, інноваційні ваучери, котирування акцій на міжнародних фондових біржах                                                                                                                                                  | Диверсифікація фінансового забезпечення інноваційного розвитку                                                                                                              |
| 10 | Комбінована модель                                    | Фінансове забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора шляхом використання комбінації моделей та джерел фінансування                                                                                                                      | Оптимізація вартості та джерел фінансових ресурсів для реалізації інноваційних процесів в аграрному секторі                                                                 |

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами за даними [7].

зростання. Однак негативний вплив пандемії COVID-19 призвів до його зниження, а подальша військова агресія Росії проти України погіршила ситуацію ще більше. Важливо зазначити, що зниження Глобального інноваційного індексу після 2019 року є частиною глобальної тенденції, яка пов'язана з пандемією коронавірусу.

Однією з основних проблем у розвитку інновацій в аграрному секторі регіону є брак інформації про стан і динаміку інноваційних процесів, а також про вплив фінансових інструментів на ці процеси. Цей інформаційний вакуум ускладнює оцінку ефективності інноваційного розвитку з точки зору фінансової політики держави, а також перешкоджає адаптації політики до регіональних особливостей і залученню необхідних фінансових ресурсів.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запровадження комплексного організаційно-економічного механізму управління інноваціями в аграрному секторі та в фермерських господарствах зокрема, може суттєво поліпшити ситуацію. Цей механізм передбачає створення умов, що сприяють інноваціям, шляхом відкритої комунікації, стимулювання культури безперервного вдосконалення, експериментування і прийняття ризиків, а також активізації інформаційного обміну і співпраці між організаціями та зацікавленими сторонами. Надійна система моніторингу та оцінювання, що включає використання показників ефективності та показників результативності, дозволить відстежувати про-

грес інноваційних ініціатив. Це допоможе оцінити ефективність ініціатив, визначити можливі сфери для вдосконалення та проаналізувати успіх інновацій з точки зору окупності інвестицій, витрат і прибутків, а також відгуків зацікавлених сторін. Інтеграція технологій і аналізу даних, включаючи краудсорсинг та ініціативи з відкритими даними, сприятиме полегшенню обміну інформацією і співпраці.

Аналіз сучасного стану та рейтингу України в аспекті інноваційності та фінансування інновацій, згідно з даними Європейського інноваційного табло, показує, що, незважаючи на зменшення фінансування НДДКР з боку держави і приватного сектора, загальний інноваційний індекс знизився на 0,5 пункту у 2022 році порівняно з 2015 роком [10].

Загалом, впровадження цього організаційно-економічного механізму в аграрному секторі має потенціал для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості галузі, що в свою чергу може призвести до зростання продуктивності, прибутковості та загально-го розвитку.

#### Література:

1. Вітковський Ю. П. Механізми управління розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників та їх об'єднань. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 400—406. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-44>
2. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 1 (63). С. 30—47. DOI: [10.37128/2411-4413-2023-1-3](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3)
3. Калетнік Г.М., Козяр Н.О. Стратегічні підходи до інвестування аграрного сектору України в сучасних умовах розвитку АПК. Міжнародний науково-виробничий Журнал "Економіка АПК". 2020. № 12 (314). С. 81—89. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012081>
4. Кучер Л., Кучер А., Хареба В., Демидчук Л., Східницька Г. Розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств: на шляху до агробізнесу 4.0. Agricultural and Resource Economics. 2023. Vol. 9. №. 4. Pp. 252—286. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>
5. Марценюк О.В., Ружицька К., Давидюк В. Напрями державної підтримки малого бізнесу в Україні. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 81. С. 178—184. DOI: [10.32782/bses.81-28](https://doi.org/10.32782/bses.81-28)
6. Саблук П.Т. Наукове обґрунтування інноваційного розвитку в аграрній сфері. Економіка АПК. 2021. № 6 С. 16—19. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106016>
7. Чернованова Г. С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 284 с.
8. Шибаніна О. В., Рибачук В. П. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки: пріоритети забезпечення та регулювання: монографія. Миколаїв: МНАУ, 2019. 211 с.
9. Шубравська О.В., Прокопенко К.О. Формування агропродовольчої спеціалізації України в контексті сучасних інвестиційних процесів. Економіка України. 2021. № 10. С. 35—51.
10. Soumitra D. Global Innovation Index 2022. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-000-2022-section1-en-gii-2022-at-a-glance-globalinnovation-index-2022-15th-edition.pdf>

#### References:

1. Vitkovs'kyj, Yu.P. (2019), "Mechanisms for managing the development of innovation and investment potential of agricultural producers and their associations", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4, no. 3, pp. 400—406. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-44>
2. Honcharuk, I.V. and Tomashuk, I.V. (2023), "The influence of innovative processes on increasing the competitiveness of agricultural enterprises", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1 (63), pp. 30—47. DOI: [10.37128/2411-4413-2023-1-3](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3)
3. Kaletnik, H.M. and Koziar, N.O. (2020), "Strategic approaches to investing in the agricultural sector of Ukraine in modern conditions of agro-industrial complex development", *Mizhnarodnyj naukovy-vyrobnychyj Zhurnal "Ekonomika APK"*, vol. 12 (314), pp. 81—89. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012081>
4. Kucher, L. Kucher, A. Khareba, V. Demydchuk, L. and Skhidnyts'ka, H. (2023), "Development of innovation activities of agrarian enterprises: towards agribusiness 4.0", *Agricultural and Resource Economics*, vol. 9, no. 4, pp. 252—286. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>
5. Martseniuk, O.V. Ruzhyts'ka, K. and Davydiuk, V. (2023), "Directions of state support for small businesses in Ukraine", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 81, pp. 178—184. DOI: [10.32782/bses.81-28](https://doi.org/10.32782/bses.81-28)
6. Sabluk, P.T. (2021), "Scientific substantiation of innovative development in the agricultural sector", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 16—19. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106016>
7. Chernovanova, H.S. (2018), *Orhanizatsijno-ekonomichne zabezpechennia upravlinnia innovatsijamy ta innovatsijnoiu pratsieu [Organizational and economic support for the management of innovations and innovative work]*, FOP Liburkina L.M., Kharkiv, Ukraine.
8. Shebanina, O.V. and Rybachuk, V.P. (2019), *Innovatsijnyj rozvytok ahrarynoho sektora ekonomiky: priorytety zabezpechennia ta rehuliuвання [Innovative development of the agrarian sector of the economy: priorities for provision and regulation]*, MNAU, Mykolaiv, Ukraine.
9. Shubravs'ka, O.V. and Prokopenko, K.O. (2021), "Formation of agro-food specialization of Ukraine in the context of modern investment processes", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10, pp. 35—51.
10. Soumitra, D. (), "Global Innovation Index 2022", WIPO, available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-000-2022-section1-en-gii-2022-at-a-glance-globalinnovation-index-2022-15th-edition.pdf> (Accessed 25 July 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.08.2024 р.

П. О. Пащенко,

доктор філософії з менеджменту, викладач Вищого професійного училища № 94",  
м. Хмельницький, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8375-2424>

В. В. Нечипоренко,

к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та логістики,  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8257-2720>

В. І. Гніденко,

аспірант, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2142-8966>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.191

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

P. Paschenko,

PhD in Management, Teacher of the Higher Vocational School 94, Khmelnytskyi, Ukraine

V. Nechyporenko,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department  
of Marketing and Logistics, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

V. Hnidenko,

PhD student, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

## THEORETICAL FOUNDATIONS OF MARKETING MANAGEMENT OF THE ENERGY SAVING SYSTEM IN INNOVATION-ORIENTED ORGANIZATIONS IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

**В статті розглянуто теоретичні основи маркетингового управління системою енергозбереження в інноваційно орієнтованих організаціях в умовах диджиталізації. На основі аналізу сучасного стану теорії та практики управління енергозбереженням в організаціях бюджетної сфери з використанням показників декомпозиції кінцевого енергоспоживання за секторами та галузями економіки виокремлено головні фактори, які визначають ефективність управління енергоспоживанням: економічна діяльність, структура економіки та енергоемність регіону або сфери. Актуалізовано показники енергоефективності, за якими можна робити аналіз ефективності управління організаціями бюджетної сфери з орієнтацією на прогресивний закордонний досвід. У відповідності до базових положень стратегії України в енергетичному секторі до 2050 р. та сучасних реалій систематизовано основні соціально-економічні проблеми, що зумовлюють необхідність ефективного управління енергозбереженням, які згруповані в 3 групи: економіко-безпекові, соціальні, екологічні. Акцентовано увагу саме на нерозривності економічної та без-**

пекової складової в умовах війни для організацій бюджетної сфери через виконувані функції та особливості фінансування. Інноваційні компанії розробляють нові продукти та послуги, які допомагають споживачам ефективніше використовувати енергію. Маркетинг допомагає позиціонувати компанію як лідера в галузі енергоефективності, що приваблює інвесторів та клієнтів. Маркетингові інструменти дозволяють донести до споживачів інформацію про переваги енергозбереження та продемонструвати, як компанія може допомогти їм досягти цієї мети. Енергозбереження може стати важливою складовою бренду компанії, що відрізняє її від конкурентів. Маркетинг сприяє стимулюванню попиту на енергоефективні продукти та послуги. Маркетинг допомагає управляти репутацією компанії в контексті енергозбереження, реагувати на кризи та підтримувати позитивний імідж. Маркетингове управління системою енергозбереження є невід'ємною частиною стратегії будь-якої інноваційно орієнтованої організації. Воно дозволяє не тільки знизити витрати та підвищити ефективність, але й зміцнити позиції компанії на ринку, сприяти сталого розвитку та створити позитивний імідж.

*The article examines the theoretical foundations of marketing management of the energy saving system in innovation-oriented organizations in the conditions of digitalization. Based on the analysis of the current state of the theory and practice of energy conservation management in budget sector organizations using indicators of the decomposition of final energy consumption by sectors and branches of the economy, the main factors that determine the efficiency of energy consumption management are singled out: economic activity, the structure of the economy and the energy intensity of the region or sphere. Energy efficiency indicators have been updated, which can be used to analyze the effectiveness of management of budget sector organizations with an orientation to progressive foreign experience. In accordance with the basic provisions of the strategy of Ukraine in the energy sector until 2050 and modern realities, the main socio-economic problems that cause the need for effective management of energy saving are systematized, which are grouped into 3 groups: economic and security, social, environmental. Attention is focused specifically on the inseparability of the economic and security components in the conditions of war for organizations of the budgetary sphere due to the performed functions and peculiarities of financing. Innovative companies develop new products and services that help consumers use energy more efficiently. Marketing helps position the company as a leader in energy efficiency, which attracts investors and customers. Marketing tools allow you to communicate the benefits of energy conservation to consumers and demonstrate how the company can help them achieve this goal. Energy conservation can become an important component of a company's brand, distinguishing it from competitors. Marketing helps stimulate demand for energy-efficient products and services. Marketing helps to manage the company's reputation in the context of energy saving, respond to crises and maintain a positive image. Marketing management of the energy saving system is an integral part of the strategy of any innovation-oriented organization. It allows not only to reduce costs and increase efficiency, but also to strengthen the company's position on the market, promote sustainable development and create a positive image.*

*Ключові слова: маркетинг, управління, система, енергозбереження, інноваційно орієнтовані організації, диджиталізація.*

*Key words: marketing, management, system, energy saving, innovation-oriented organizations, digitization.*

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

Сьогодні споживачі все більше звертають увагу на екологічну складову продуктів та послуг. Компанії, які демонструють свою турботу про довкілля, здобувають довіру клієнтів та покращують свій імідж. У багатьох країнах посилюються екологічні стандарти та норми, що вимагають від компаній впровадження енергоефективних технологій. Енергозбереження дозволяє значно знизити витрати на електроенергію, тепло та інші види

енергоресурсів, що позитивно впливає на фінансові результати компанії. Компанії, які ефективно управляють енергоресурсами, мають конкурентну перевагу на ринку. Сучасні технології дозволяють створювати інтелектуальні системи управління енергоспоживанням, які дозволяють оптимізувати використання енергії в реальному часі. Великі дані, зібрані з різних джерел, можуть бути використані для аналізу енергоспоживання та розробки ефективніших стратегій енергозбереження. З'являються нові бізнес-моделі, пов'язані з енергосервісом, які дозволяють компаніям отримувати додатковий дохід від продажу енергоефективних рішень. Інноваційні ком-



панії розробляють нові продукти та послуги, які допомагають споживачам ефективніше використовувати енергію. Маркетинг допомагає позиціонувати компанію як лідера в галузі енергоефективності, що приваблює інвесторів та клієнтів. Маркетингові інструменти дозволяють донести до споживачів інформацію про переваги енергозбереження та продемонструвати, як компанія може допомогти їм досягти цієї мети. Енергозбереження може стати важливою складовою бренду компанії, що відрізняє її від конкурентів. Маркетинг сприяє стимулюванню попиту на енергоефективні продукти та послуги. Маркетинг допомагає управляти репутацією компанії в контексті енергозбереження, реагувати на кризи та підтримувати позитивний імідж. Маркетингове управління системою енергозбереження є невід'ємною частиною стратегії будь-якої інноваційно орієнтованої організації. Воно дозволяє не тільки знизити витрати та підвищити ефективність, але й зміцнити позиції компанії на ринку, сприяти сталого розвитку та створити позитивний імідж.

### **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**

Масштабна енергетична криза, спровокована вторгненням росії в Україну, спричиняє наслідки для глобальної енергетичної системи не тільки самої України, але й усього світу. Серйозні потрясіння на ринках природного газу, вугілля, електроенергії та нафти безпосередньо змінюють моделі попиту і пропозиції на енергоресурси та розривають давні торгові відносини між країнами, що як ніколи актуалізує впровадження проєктів, спрямованих на якнайшвидший перехід до чистої та безпечної енергії, формування нової світової енергетичної системи.

Найліпший вихід з енергетичної кризи та майбутнє української економіки об'єктивно пов'язані з глобальною модернізацією енергосистеми й запровадженням енергоощадної політики. Реальний необхідний зв'язок між засобами енергозабезпечення й рівнем гармонізації соціальних та економічних інтересів спонукає впроваджувати енергоефективні заходи й реалізовувати процеси стратегічного управління енергозбереженням на всіх рівнях адміністративної вертикалі.

Підсумовуючи дослідження передумов збільшення сумарного споживання енергії людством, зауважимо, що для підвищення рівня життя людської спільноти й розвитку цивілізації загалом вагомим чинником є виробництво енергії [4]. Проте підвищення енергоспоживання відповідно має тісний зв'язок із соціально-економічною політикою в контексті управління енергоефективністю. Оскільки однією з умов існування цивілізації є розвиток економіки, то при оцінюванні різних програм економічного зростання вирішальну роль відіграють макро- і мікроекономічні підходи, пов'язані з подоланням енергетичних проблем.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити теоретичні основи маркетингового управління системою енергозбереження в інноваційно орієнтованих організаціях в умовах диджиталізації.

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

Незважаючи на те, що державна політика в галузі управління енергоефективністю спрямована на збільшення енергетичного потенціалу, макроекономічні показники країни свідчать про те, що українська економіка є однією з найменш енергоефективних у світі.

У сфері енергозбереження діють близько 50 національних стандартів групи "Енергозбереження" [19], але через недосконале володіння системою енергетичного менеджменту немає змоги визначити енергетичну політику.

Згідно із законодавством України енергозбереження — діяльність (організаційна, наукова, практична, інформаційна), що спрямована на раціональне використання та економне витрачання первинної та перетвореної енергії і природних енергетичних ресурсів у національному господарстві і реалізується з використанням технічних, економічних і правових методів.

Поряд із певними досягненнями в стимулюванні енергоефективності існує ряд проблем, які необхідно розв'язати як на державному, так і на місцевому рівнях. Гострим питанням є енергонезалежність України, що потребує обґрунтованих підходів для вибору способів модернізації енергетики. За макроекономічними показниками Україна та її регіони поступаються багатьом іншим державам. Сьогодні перед Україною, яка обрала європейський вектор розвитку, стоїть пріоритетне завдання — забезпечити відповідність загальнодержавної політики ефективного споживання енергоресурсів у секторах і галузях економіки згідно з європейськими стандартами. Україна, за даними Всесвітньої енергетичної ради (World Energy Council), у 2021 р. посіла 57-ме місце. За версією найбільш авторитетної організації, що формує світову політику у сфері енергетичної ефективності, Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), потенціал енергоефективності в Україні дуже великий. За даними Держстату, Україна має сумарні запаси енергоносіїв (оціночне) на 28093 млрд дол..

За висновками незалежного експертно-аналітичного центру, який фінансується міжнародними донорами, зокрема Європейським Союзом, у рамках проєкту FORBIZ та Ініціативи EU4Business Better Regulation Delivery Office (BRDO) рівень енергоємності ВВП України удвічі вищий за середньосвітовий показник. У 2019 р. енергоємність ВВП України становила 0,238 кг нафтового еквівалента на долар виробленої продукції.

Фундаментом економіки України є багатогалузева промисловість, сільське господарство та сфера послуг. За даними Міжнародного енергетичного агентства, сфера послуг, до якої належить освітня галузь, не є найбільшим енергоспоживаючим сектором. Зважаючи на те, що одна третина кінцевого споживання енергії в усьому світі утворюється для роботи систем опалення, вентиляції,

Таблиця 1. Визначення показників енергоемності для аналізу ефективності управління організаціями бюджетної сфери

| Потік                                          | Визначення                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Енергоемність на душу населення                | Енергоемність на душу населення розраховується як споживання енергії, поділене на загальну кількість населення регіону                         |
| Енергоемність на площу підлоги                 | Енергоемність на площу підлоги розраховується як споживання енергії, поділене на площу приміщення                                              |
| Енергоемність на зайняте житло                 | Енергоемність на зайняте житло розраховується як споживання енергії, поділене на відсоток зайнятого житла                                      |
| Енергоемність на заселене житло                | Енергоемність на заселене житло розраховується як споживання енергії, поділене на кількість заселених будинків                                 |
| Енергоемність обладнання на одиницю            | Енергоемність на одиницю приладу розраховується як споживання енергії, поділене на кількість приладів у приміщеннях.                           |
| Енергоемність на додану вартість енергоемності | Енергоемність на додану вартість розраховується як співвідношення між споживанням енергії та доданою вартістю                                  |
| Енергоемність на одного працівника служби      | Енергоемність на одного працівника розраховується як споживання енергії, поділене на кількість працівників                                     |
| Енергоемність на фізичну продуктивність        | Енергоемність на фізичну продуктивність розраховується як споживання енергії, розділене на обсяг виробництва (виконання робіт, надання послуг) |
| Інтенсивність палива                           | Інтенсивність палива обчислюється як кількість літрів, витрачених на проїзд 100 км                                                             |

кондиціонування повітря та освітлення будівель, енергоефективність закладів освіти є однією з найбільш актуальних цілей сучасності. Нові підходи до реалізації енергоефективності позитивно вплинуть не тільки на освітню галузь, а й на всі ключові галузі, що формують економіку України.

Сьогодні енергоефективність бюджетної сфери у 2—3 рази нижче відповідних показників ЄС. Зважаючи на те, що реалізація проектів підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів на об'єктах бюджетної сфери дає значну економію бюджетних коштів, їхній успіх залежить від вирішення питань визначення та розподілу фінансової економії.

Незважаючи на те, що згідно з рейтингом Ukrainian Energy Index, у сферах промисловості та ЖКГ є головний потенціал щодо підвищення рівня ефективності кінцевого енергоспоживання, сектор послуг, до якого входить бюджетна сфера, потребує окремої уваги. Показники енергоефективності в Україні за секторами (у відсотках від рівня ЄС) виглядають таким чином: промисловість — 51,1 %, сільське господарство — 37,1 %, сектор послуг — 46,1 %, будівництво — 11,3 %, ЖКГ і житловий сектор — 61,9 %.

World Energy Council з метою оцінки реалізації енергетичної політики країнами світу в рамках концепції сталого розвитку щорічно розраховує індекс енергетичної трілемми (The Energy Trilemma Index) [60]. У міжнародному індексі енергобезпеки використовуються 8 категорій показників, метою яких є оцінка реалізації країнами поставленого потрійного енергетичного завдання, а саме трьох ключових груп показників: енергетична безпека, розподіл енергетичних ресурсів, екологічність (енергетична сталість) [17].

І якщо усвідомити загальні та специфічні проблеми, оцінити вплив усіх чинників, розробити дієву систему

показників енергоефективності, методики їх виміру, то можна майже вдвічі скоротити споживання енергоресурсів.

Ключовими європейськими директивами з енергоефективності є застосування індикаторів енергоефективності в ЄС. Пріоритетним, відносно універсальним і зіставним для міжнародних і регіональних порівнянь показників енергоефективності є метод декомпозиції кінцевого енергоспоживання за секторами та галузями економіки.

За допомогою методики декомпозиції кінцевого енергоспоживання за секторами та галузями економіки можна виокремити головні фактори, які визначають енергоспоживання: економічну діяльність, структуру економіки та енергоемність регіону або сфери, що дасть змогу отримати точніші оцінки енергоефективності порівняно зі стандартними.

У табл. 1 наведено деякі показники енергоефективності, за якими можна зробити аналіз ефективності управління організаціями бюджетної сфери. Як достатні або бажані значення показників при управлінні проектами з енергоефективності в бюджетній сфері мають використовуватися індекси, які безпосередньо здобуті в процесі вивчення середньогалузевих показників на всіх рівнях, орієнтиром яких є прогресивний закордонний досвід.

Розглянемо найбільш агрегований рівень у секторі послуг, який належить до загального споживання енергії, вираженого або в абсолютних показниках, або у відсотках.

За висновками енергосервісної компанії ЕСКО, яка виконує роботи з упровадження енергоефективних заходів (утеплення фасадів, заміна вікон і дверей на енергоефективні, модернізація системи опалення, встановлення ІТП тощо), нині в Україні функціонує орієнтовно

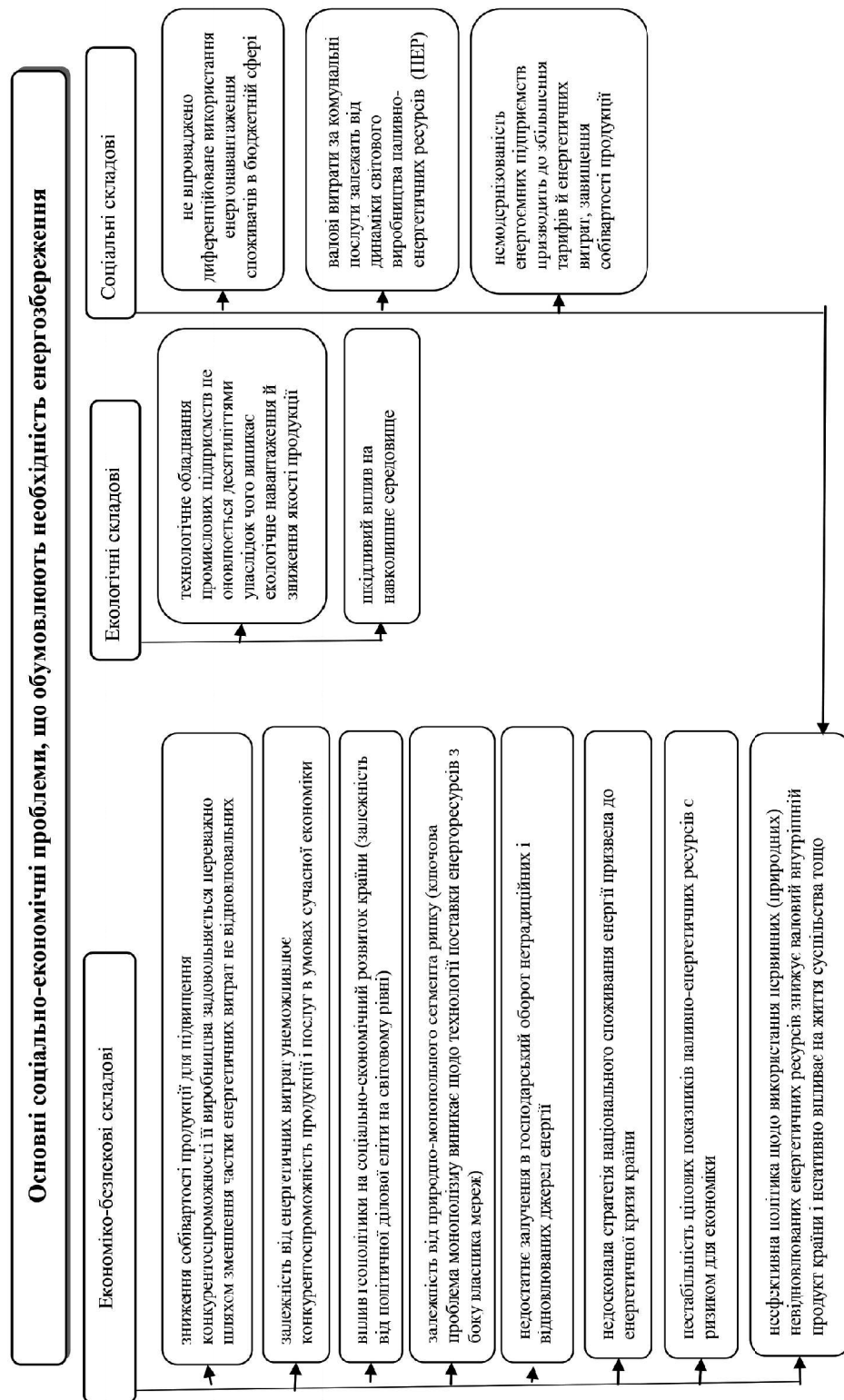


Рис. 1. Основні соціально-економічні проблеми, що зумовлюють необхідність енергозбереження

77 тис. установ, які фінансуються коштами з бюджету державного та місцевих рівнів. Кінцеве використання енергії в секторі послуг можна об'єднати в п'ять основних категорій: опалення приміщень, охолодження приміщень, нагрів води, освітлення. Перспектива підвищення рівня енергоефективності бюджетного сектора може становити від 40 до 70 %. Наведені дані були враховані при розробленні стратегії України в енергетичному секторі, метою якої є здійснення до 2050 р. таких кроків: досягнення максимального рівня кліматичної нейтральності;

максимальне скорочення використання вугілля в енергетичному секторі;

оновлення та модернізація енергетичної інфраструктури;

підвищення ефективності управління використанням ресурсів в енергетичному секторі;

всебічна інтеграція з ринками Європейського Союзу та ефективне функціонування внутрішніх ринків;

забезпечення енергетичного сектора власними ресурсами з урахуванням економічної доцільності;

розвиток альтернативних джерел енергії, нових продуктів та інноваційних рішень в енергетичному секторі.

З огляду на вищезазначене, виокремимо основні соціально-економічні проблеми, що зумовлюють необхідність ефективного управління енергозбереженням:

зниження питомої та граничної собівартості продукції для підвищення конкурентоспроможності її виробництва переважно задовольняється шляхом зменшення частки енергетичних витрат невідновлювальних джерел енергії;

технологічне обладнання промислових підприємств оновлюється недостатньо, унаслідок чого відбувається екологічне навантаження і зниження якості продукції;

недостатнє залучення в господарський обіг нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії;

немодернізованість енергоємних підприємств призводить до збільшення тарифів та енергетичних витрат, підвищення питомої та граничної собівартості продукції;

не впроваджено диференційоване використання енергонавантаження споживачів у бюджетній сфері;

залежність від енергетичних витрат унеможливає конкурентоспроможність продукції та послуг в умовах дефіциту енергоресурсів і війни;

залежність від природно-монопольного сегмента ринку;

вплив геополітики на соціально-економічний розвиток країни;

недосконала стратегія національного споживання енергії призвела до енергетичної кризи країни;

нестабільність цінних показників паливно-енергетичних ресурсів є ризиком для економіки;

валові витрати за комунальні послуги залежать від динаміки світового виробництва паливно-енергетичних ресурсів;

неефективна політика щодо використання первинних (природних) невідновлюваних енергетичних ресурсів знижує ВВП країни та негативно впливає на суспільство (рис. 1).

Для ефективної реалізації механізму управління енергозбереженням доцільно виконати такі важливі етапи, як:

моніторинг енергоспоживання;

планування впровадження заходів з підвищення ефективності управління енергоспоживанням;

залучення джерел фінансування заходів з підвищення ефективності управління енергоспоживанням;

мотивація ощадного енергоспоживання;

навчання персоналу структурних підрозділів;

контроль за ефективністю впровадження заходів з управління енергозбереженням;

енергодоступність.

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

На основі аналізу сучасного стану теорії та практики управління енергозбереженням в організаціях бюджетної сфери з використанням показників декомпозиції кінцевого енергоспоживання за секторами та галузями економіки виокремлено головні фактори, які визначають ефективність управління енергоспоживанням: економічна діяльність, структура економіки та енергоємність регіону або сфери. Актуалізовано показники енергоефективності, за якими можна робити аналіз ефективності управління організаціями бюджетної сфери з орієнтацією на прогресивний закордонний досвід. У відповідності до базових положень стратегії України в енергетичному секторі до 2050 р. та сучасних реалій систематизовано основні соціально-економічні проблеми, що зумовлюють необхідність ефективного управління енергозбереженням, які згруповані в 3 групи: економіко-безпекові, соціальні, екологічні. Акцентовано увагу саме на нерозривності економічної та безпекової складової в умовах війни для організацій бюджетної сфери через виконувані функції та особливості фінансування.

### Література:

1. Вдовенко Н. М., Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 222—229.
2. Пашенко П. О. Управління проектами енергозбереження в організаціях бюджетної сфери. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 "Менеджмент". Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2023. 243 с.
3. Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Рібейро Рамос О. О., Ястреба М. М. Менеджмент енергетичної ефективності виробництва: екологічний імператив, імператив людського чинника, пріоритет економічної оцінки. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія "Економічні науки". 2020. Випуск 4. С. 86—95.
4. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach, J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. № 38. pp. 253—265.

5. Brych V., Zatonatska T., Dluhopolskyi O., Borysiak O., Vakun O. Estimating the Efficiency of the Green Energy Services' Marketing Management Based on Segmentation. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Vol. 3, P. 188—198.

6. Dluhopolskyi O., Brych V., Borysiak O., Fedirko M., Dziubanovska N., Halysh N. Modeling the environmental and economic effect of value added created in the energy service market. *Polityka Energetyczna*. 2021. Vol. 24 (4). P. 153—164.

7. Gorb O., Rebilas R., Aranchiy V., Yasnolob I., Boiko S., Padalka V. Strengthening competitiveness of the national economy by enhancing energy efficiency and diversifying energy supply sources in rural areas. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. Vol. XI, Fall. № 5 (45). P. 1114—1123.

8. Khodakivska O., Voronko-Nevidnych T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49—56.

9. Markina I., Diachkov D., Bodnarchuk T., Paschenko P., Chernikova N. Management of resource-saving and energy-saving technologies as an innovative direction of agri-food enterprise restructuring. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2022. № 19. Vol. 22. P. 1—24.

10. Samoiluk I., Svystun L. The prospects of the level increase of rural housing energy efficiency. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки*. 2019. № 2. С. 113—128.

11. Yasnolob I., Gorb O., Kozachenko Y., Kalia O., Borovyk T., Zahrebelna I. Energy Independence and Energy Efficiency of Populated Areas in the System of Management. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019. S. I. Vol. 10, № 3. P. 538—549.

#### References:

1. Vdovenko, N. M., Fedirets, O. V., Zos-Kior, M. V. and Hnatenko, I. A. (2020), "The role of the energy market in the management of resource conservation and resource efficiency of competitive agro-food enterprises", *Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 5.4, pp. 222—229.

2. Pashchenko, P. O. (2023), "Management of energy saving projects in budget sector organizations", Abstract of PhD dissertation, Economy, Poltava, Ukraine.

3. Fedirets, O. V., Zos-Kior, M. V., Ribeiro Ramos, O. O. and Yastreba, M. M. (2020), "Management of energy efficiency of production: ecological imperative, human factor imperative, priority of economic assessment", *Bulletin of the Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi. Series "Economic Sciences"*, vol. 4, pp. 86—95.

4. Antypenko, N., Arakelova, I., Zherdetska, L., Diatlova, Y., Diatlova, V., Derkach, J., Goncharenko, A. and Voronko-Nevidnych T. (2022), "Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 38, pp. 253—265.

5. Brych, V., Zatonatska, T., Dluhopolskyi, O., Borysiak, O. and Vakun, O. (2021), "Estimating the Efficiency of the Green Energy Services' Marketing Management Based on Segmentation", *Marketing and Management of Innovations*, vol. 3, pp. 188—198.

6. Dluhopolskyi, O., Brych, V., Borysiak, O., Fedirko, M., Dziubanovska, N. and Halysh, N. (2021), "Modeling the environmental and economic effect of value added created in the energy service market", *Polityka Energetyczna*, vol. 24 (4), pp. 153—164.

7. Gorb, O., Rebilas, R., Aranchiy, V., Yasnolob, I., Boiko, S. and Padalka, V. (2020), "Strengthening competitiveness of the national economy by enhancing energy efficiency and diversifying energy supply sources in rural areas", *Journal of Environmental Management and Tourism*, vol. XI, 5 (45), pp. 1114—1123.

8. Khodakivska, O. and Voronko-Nevidnych T. (2023), "Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector", *Ekonomika APK*, vol. 30.2, pp. 49—56.

9. Markina, I., Diachkov, D., Bodnarchuk, T., Paschenko, P. and Chernikova, N. (2022), "Management of resource-saving and energy-saving technologies as an innovative direction of agri-food enterprise restructuring", *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 19.22, pp. 1—24.

10. Samoiluk, I. and Svystun, L. (2019), "The prospects of the level increase of rural housing energy efficiency", *Bulletin of the Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi. Series of economic sciences*, vol. 2, pp. 113—128.

11. Yasnolob, I., Gorb, O., Kozachenko, Y., Kalia, O., Borovyk, T. and Zahrebelna, I. (2019), "Energy Independence and Energy Efficiency of Populated Areas in the System of Management", *Journal of Environmental Management and Tourism*, vol. I.10 (3), pp. 538—549.

*Стаття надійшла до редакції 28.07.2024 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

*І. М. Камінська,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,*

*Луцький національний технічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6181-7522>*

*К. М. Куляша,*

*магістр підприємництва та торгівлі, Луцький національний технічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0901-7503>*

*В. А. Лисаковський,*

*спеціаліст з фінансів, Національний університет "Острозька академія"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7459-1464>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.198

# МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

*I. Kaminska,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,*

*Trade and Logistics, Lutsk National Technical University*

*K. Kuliasha,*

*Master of Entrepreneurship and Trade, Lutsk National Technical University*

*V. Lysakovskiy,*

*Master of Finance, The National University of Ostroh Academy*

## METHODOLOGICAL SUPPORT OF ANALYSIS OF FINANCIAL FLOWS OF THE LOGISTICS SYSTEM OF THE ENTERPRISE

**Статтю присвячено комплексному обґрунтуванню і удосконаленню методичного забезпечення аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства, адже такий аналіз виступає передумовою забезпечення ефективності таких потоків, а також є інструментом пошуку адекватних напрямів підвищення їх оптимальності й ефективності. У статті, резюмуючи сучасні підходи вчених до розуміння фінансових потоків в логістичній системі підприємства, запропоновано удосконалене її трактування. Доведено, що фінансові потоки логістичної системи підприємства є ширшою за змістом дефініцією, ніж грошові потоки логістичної системи підприємства. Задля обґрунтування концепції аналізу фінансових потоків в логістичній системі підприємства, у статті обґрунтовано предмет, об'єкт, суб'єкти, мету й інформаційне забезпечення такого аналізу. Обґрунтовано головні завдання аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства. Визначено ключові критерії оптимальності фінансових потоків в логістичній системі підприємства та ефективності управління ними. Запропоновано алгоритм аналізу фінансових потоків в логістичній системі підприємства, що передбачає шість послідовних етапів і три напрями такого аналізу.**

*The article is dedicated to a comprehensive substantiation and improvement of methodological support of the analysis of financial flows of logistics system of the enterprise. Such an analysis is a prerequisite to ensuring the effectiveness of financial flows. Also such an analysis is a tool for searching adequate directions of increasing the optimality and efficiency of financial flows of logistics system of the enterprise. The achievements of economic and financial sciences concerning the study of logistics, financial resources and financial flows at the enterprise level are served for the methodological base for the research. For the purpose of developing the methodological support of the analysis of financial flows of logistics system of the enterprise, the set of general scientific methods (contextual analysis, synthesis, induction, deduction, generalization, logical comparison, abstraction) are used. Summarizing the modern approaches of scientists to understanding the essence of financial flows in the logistics system of the enterprise, its improved definition is offered in the article. It is established that the financial flows of the logistics system of the enterprise is a broader definition than the cash flows of the logistics system of the enterprise. In order to develop the concept of analysis of financial flows of the logistics system of the enterprise, the object, subjects, purpose, principals, informational and methodical support of such an analysis are substantiated in the article. The key criteria of optimality of the financial flows of logistics system of the enterprise and criteria of effectiveness of their management are determined. The main principles of qualitative analysis of financial flows of the logistics system of the enterprise are considered. An algorithm for analyzing the financial flows of the logistics system of the enterprise is proposed. The algorithm involves six consecutive stages and three directions of analysis of financial flows of the logistics system of the enterprise. Further research should focus on forming an actual tools and strategic vectors for optimizing the financial flows of the logistics system of the enterprise based on the results of their analysis.*

*Ключові слова: підприємство, логістична система підприємства, фінансові потоки логістичної системи підприємства, грошові потоки, фінансові ресурси, аналіз фінансових потоків логістичної системи підприємства.*

*Key words: enterprise, logistics system of the enterprise, financial flows of the logistics system of the enterprise, cash flows, financial resources, analysis of financial flows of the logistics system of the enterprise.*

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

Серед основних управлінських функцій на підприємстві виокремлюється функція управління фінансовими потоками в її логістичній системі, що безпосередньо чинить вплив на узагальнюючі фінансово-економічні результати діяльності суб'єкта господарювання. Необхідно зауважити, що управління фінансовими потоками в цілому визначає і спрямовує на максимізацію кінцевих фінансових результатів не лише логістичну систему, а й в цілому економічну систему підприємства. Передумовою формування і реалізації ефективної політики управління фінансовими потоками є організація їх комплексного, своєчасного і якісного аналізу. Саме результати такого аналізу є основою для визначення проблемних моментів і напрямів їх усунення, для виявлення потенційних джерел нарощення фінансових ресурсів, оптимізації фінансових потоків, приросту їх віддачі і прискорення протікання тощо.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення окремих аспектів управління фінансовими потоками на рівні логістичної системи підприємства входить в коло наукових інтересів як вітчизняних так і іноземних дослідників. З-поміж дослідженої наукової літератури, перш за все, виділяються праці таких вчених, як Азаренкова Г., Баранець Г., Біловодська О., Бондаренко О., Бондарчук М., Волинчук Ю., Голофаєва І., Гордієнко А., Григорак М., Дерюгіна К., Докієнко Л., Дубницький В., Кизим М., Косарев О., Кривов'язюк І., Крикавський Є., Ланкова Ю., Мельник О., Міщук І., Михаліцька Н., Мороз Л., Окландер М., Остапенко А., Пасінович І., Петрик І., Петрович Й., Савіна Н., Сумець О., Чорнописька Н. та інших. Науковці, основним чином, зосередились на висвітленні концептуальних засад піднятої проблематики. Дослідженню методичних підходів до аналізу фінансових потоків у логістичній системі, на відміну від теоретичних засад, ученими приділяється значно менше уваги. Також спостерігається відсутність єдиної точки зору щодо методичного забез-

Таблиця 1. Ключові відмінності між фінансовими і грошовими потоками логістичної системи підприємства

| Ключові ознаки                        | Грошовий потік                                                      | Фінансовий потік                                                                     |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Матеріальні носії фінансових відносин | Грошові ресурси логістичної системи підприємства.                   | Фінансові ресурси логістичної системи підприємства, в т.ч. грошові ресурси.          |
| Функції                               | Відтворювальна функція (передбачає обмін, розподіл і перерозподіл). | Ресурсотворююча (ресурсоформуюча), розподільча, забезпечувальна, стимулююча функції. |
| Об'єкти руху                          | Грошові ресурси.                                                    | Грошові потоки (рух грошей) та негрошові (безквівалентні) потоки.                    |
| Взаємозв'язок                         | Усі грошові потоки є фінансовими потоками.                          | Не усі фінансові потоки є грошовими потоками.                                        |

Джерело: сформовано на основі [14, с. 114; 15, с. 76; 16, с. 45].

печення аналізу фінансових потоків у логістичній системі підприємства. Окремі питання з даної проблематики висвітлюються в працях таких науковців, як Біловодська О., Бондаренко О., Волинчук Ю., Гайдаржийська О., Голофаєва І., Докієнко Л., Кизим М., Кислий В., Король С., Костюнік О., Кривов'язюк І., Лещук В., Новіков Д., Остапенко А., Панасюк О., Сумець О., Чекмарьова С., Ясишена В. та інших [1—12].

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Так, основну мету дослідження сформулюємо як вивчення, поглиблення, конкретизація та подальший розвиток методичного забезпечення аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Задля обґрунтованого формування методичних підходів до аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства, передусім, визначимось зі змістом і специфікою фінансових потоків логістичної системи підприємства. В сучасній логістиці можна знайти безліч трактувань фінансових потоків щодо різних об'єктів і на різних рівнях. Водночас науковці разом із дефініцією "фінансовий потік" вживають й інші — "грошовий потік", "потік фінансових ресурсів", "фінансовий грошовий потік", "грошовий потік від фінансової діяльності" тощо.

Проведений критичний аналіз сутності дефініції "фінансові потоки в логістиці" та огляд трактувань сучасних дослідників, дозволяють виокремити два основні концептуальні підходи до визначення її сутності:

— фінансовий потік як індикатор руху грошових коштів;

— фінансовий потік як індикатор руху фінансових ресурсів.

Досить часто вчені звужують розуміння дефініції "фінансові потоки", ототожнюючи із дефініцією "грошові потоки". Однак, у своїй більшості вчені все ж таки розмежовують ці дві дефініції і в межах фінансових потоків як складову компоненту виокремлюють грошові потоки. Серед інших складових компонент фінансового потоку виокремлюються негрошові фінансові потоки, або безквівалентні потоки, поява і використання яких обумовлені різноманітними фінансовими інструментами (наприклад, акредитивами, векселями, факторингом тощо). У таблиці 1 представлено ключові сутнісні

відмінності грошових і фінансових потоків логістичної системи підприємства. Фінансові потоки, будучи ширшими за змістом за грошові потоки, передбачають і більш ширше коло проблем щодо їх формування й управління, ніж управління грошовими потоками [13, с. 123].

На основі проведеного дослідження сучасних підходів, вважаємо, можна узагальнити й запропонувати таке трактування досліджуваної дефініції: фінансові потоки в логістичній системі підприємства — це агрегований рух її сукупних фінансових ресурсів, що формуються за усіма логістичними сферами діяльності суб'єкта господарювання (закупівля, складування, виробництво, транспортування, збут) у результаті виникнення товарно-матеріальних, інформаційних чи інших потоків задля їх нормального перебігу.

Емпіричним об'єктом категорії "фінансові потоки" є фінансові ресурси.

Фінансові потоки, спровоковані господарською діяльністю логістичної системи підприємства, постійно циркулюють і при цьому трансформуються за стадіями "гроші — товар — гроші", змінюючи свою натуральну форму [17].

У процесі трансформації фінансові потоки виконують ряд важливих функцій, а саме:

— забезпечення руху ресурсів логістичної системи підприємства і не лише фінансових ресурсів;

— облік ресурсів логістичної системи підприємства;

— координація і контроль руху ресурсів логістичної системи підприємства;

— відтворення і нарощення ресурсів логістичної системи підприємства.

Багатогранність і специфіка фінансових потоків у логістичній системі підприємства розкривається через їх сутнісні характеристики, серед яких [5, с. 53—54; 14]:

1) обсяг фінансового потоку — це вартісний його вираз, що фіксується у відповідних супроводжуючих документах руху матеріального чи сервісного потоків;

2) вартість (затратність) фінансового потоку — визначається сукупністю витрат, пов'язаних із обслуговуванням і організацією такого потоку;

3) цільова спрямованість фінансового потоку — базується на цілі, яка обумовила його виникнення (основними чином, фінансові потоки проваються рухом товарно-матеріального, сервісного чи інформаційних потоків, забезпечуючи їх перебіг і переміщення всередині логістичної системи, чи між логістичною системою і іншими суб'єктами його призначення);



4) напрям руху фінансового потоку — характеризує чи з логістичної системи чи, навпаки, в логістичну систему підприємства відбувається його рух;

5) форма фінансового потоку — визначається за формою залучених фінансових ресурсів: готівкова; безготівкова; інші форми;

6) тривалість фінансового потоку — характеризується часовим діапазоном здійснення фінансового потоку і охоплює водночас безперервність та перерви у русі фінансових ресурсів;

7) циклічність фінансового потоку — відображає певну періодичність, з якою він виникає;

8) траєкторія фінансового потоку — визначає сформовані схеми розрахунків із контрагентами і різноманітними підсистемами логістичної системи підприємства;

9) швидкість фінансового потоку — відображає, з якою швидкістю відбувається його рух з місця виникнення (початкового пункту) до місця завершення (кінцевого пункту);

10) ліквідність фінансового потоку — показує спроможність супроводжувача фінансового потоку швидко перетворити матеріальний потік у фінансові ресурси;

11) призначення фінансового потоку — визначається їх здатністю обслуговувати різні ринки, впливати на формування й капіталізацію фінансових ресурсів чи інших благ як у самій логістичній системі підприємства, так і в взаємодіючих суб'єктів ринку (партнерів, споживачів, посередників, постачальників, інвесторів тощо);

12) забезпеченість фінансового потоку — пояснюється тим, що за своєю суттю вони завжди забезпечені рухом супроводжувачів матеріальних чи інформаційних потоків.

Розглянуті сутнісні характеристики фінансових потоків логістичної системи підприємства загалом впливають та визначають економічну життєздатність суб'єкта господарювання, його фінансову міцність і стабільність на ринку, тісноту і надійність зв'язків із контрагентами й, зокрема, споживачами чи клієнтами. За своєю суттю такі характеристики є параметрами фінансових потоків логістичної системи підприємства. А тому врахування і вивчення наведених характеристик фінансових потоків логістичної системи підприємства під час організації їх аналізу підвищує якість аналітичного дослідження у даному напрямі.

Під аналізом фінансових потоків в логістичній системі підприємства розуміється комплексне і деталізоване аналітичне дослідження логістичної системи підприємства щодо її забезпеченості фінансовими ресурсами, ефективності й оптимальності їх формування, розподілу, використання за певними напрямками у результаті здійснення суб'єктом господарювання господарської діяльності.

Обґрунтування концепції такого аналізу потребує з'ясування таких елементів, як його предмет, об'єкт, суб'єкти, мета, завдання, принципи організації, інформаційне та методичне забезпечення.

Щодо предмета аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства, то під ним розуміється комплексне аналітичне дослідження таких потоків за різноманітними параметрами: обсягом, напрямом, оборотністю фінансових ресурсів, ефективністю їх форму-

вання і використання, а також оптимальністю розміщення і розподілу.

Об'єктами аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства, очевидно, розглядаються її фінансові потоки, а також структура, форми, обсяги, напрями й швидкість руху таких потоків, особливості їх трансформації тощо.

Суб'єктами аналізу фінансових потоків логістичної діяльності підприємства розглядаються користувачі результатів такого аналізу, а саме — власники, менеджери, інвестори, партнери суб'єкта господарювання тощо.

Ключова мета організації аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства полягає в акумулюванні об'єктивної і своєчасної інформації про рівень ефективності управління фінансовими потоками в логістичній системі підприємства, про вузькі місця і проблеми за даним напрямом, про виявлені способи їх подолання і шляхи забезпечення оптимальності фінансових потоків, а також нарощення фінансово-економічних результатів діяльності логістичної системи підприємства.

Визначальними критеріями оптимальності й ефективності здійснення та управління фінансовими потоками в логістичній системі підприємства є:

- масштаби (обсяги) вхідного і вихідного фінансових потоків в логістичній системі підприємства, їх збалансованість з часом і обсягами;

- автономність (самостійність) процесів формування фінансових ресурсів, що є елементами фінансового потоку;

- ефективність використання фінансових ресурсів;

- позитивний (достатній) чистий фінансовий потік в логістичній системі підприємства;

- ліквідність фінансового потоку логістичної системи підприємства;

- скорочення тривалості фінансово-експлуатаційного й логістичного циклів.

Даний перелік критеріїв визначає головні завдання аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства, серед яких:

- аналізування джерел виникнення (формування) фінансових потоків логістичної системи підприємства;

- дослідження обсягів, складу, структури, динаміки, фінансових ресурсів, що виступають базисом і елементами фінансових потоків логістичної системи підприємства і визначають її фінансову стійкість;

- аналіз ефективності й оптимальності розміщення та використання фінансових ресурсів логістичної системи підприємства;

- з'ясування місць виникнення вихідних фінансових потоків;

- встановлення місць і причин виникнення логістичних витрат, а також таких їх параметрів як обсяги, структура та динаміка;

- визначення оборотності фінансових ресурсів і, зокрема, оборотності запасів, встановлення рівнів забезпеченості ними підприємства, оптимальності їх формування і раціональності використання;

- з'ясування впливу різноманітних факторів на вхідні та вихідні фінансові потоки логістичної системи підприємства;

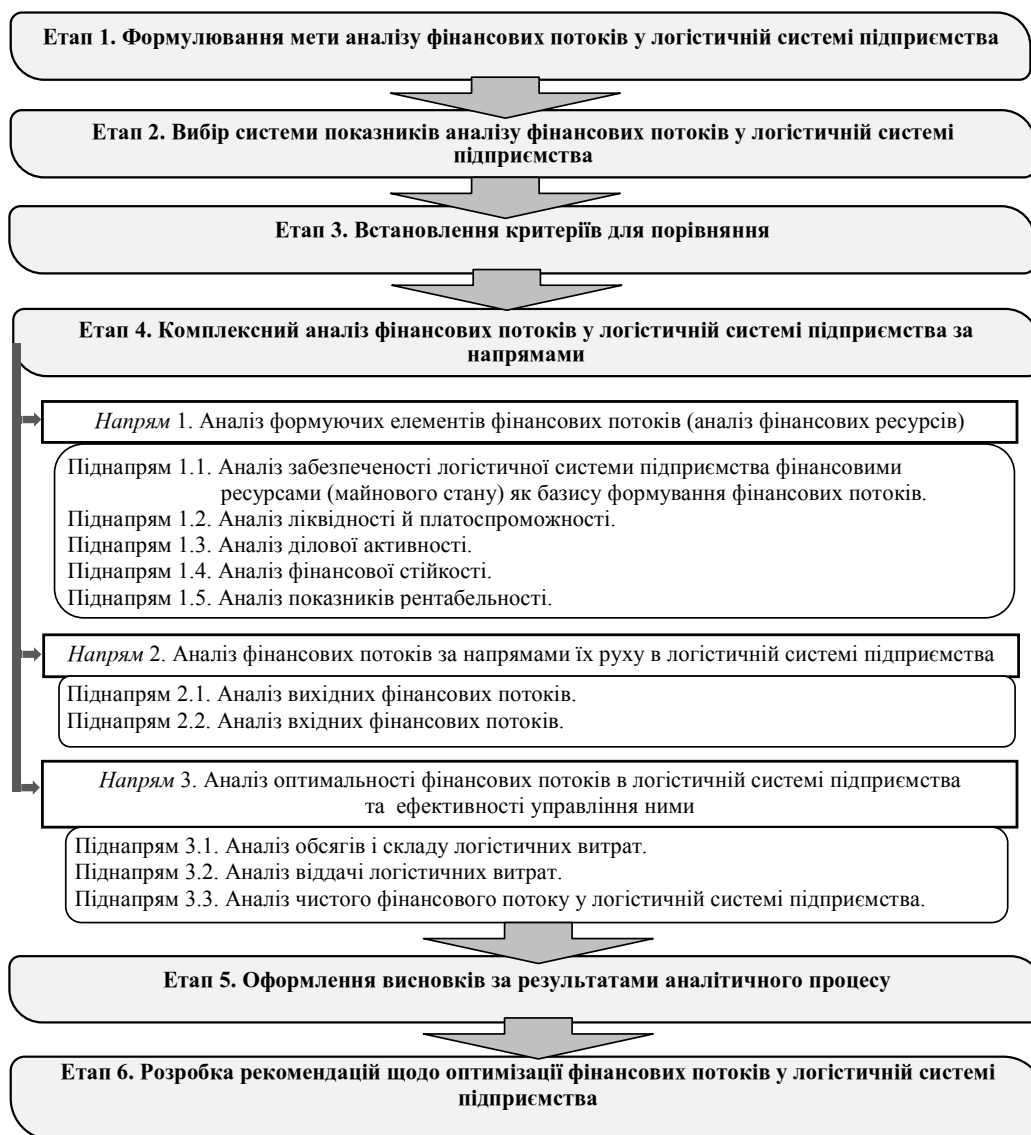


**Рис. 1. Послідовність та основні елементи аналізу фінансових потоків в логістичній системі підприємства**

Джерело: розроблено авторами.

— виявлення ліквідності й узгодженості фінансових потоків логістичної системи підприємства;

— дослідження рентабельності фінансових потоків логістичної системи підприємства;

— з'ясування оптимальності фінансових потоків логістичної системи та їх впливу на загальний фінансовий стан підприємства.

Перелічені завдання обґрунтовують і доводять вагомість та необхідність організації аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства задля з'ясування як поточної ситуації так і майбутніх реальних шляхів її поліпшення.

Інформаційне забезпечення відповідного аналізу представлено річною і періодичною бухгалтерською звітністю підприємства, його внутрішньою складською документацією, документацією купівлі-продажу, товаро-транспортними накладними тощо.

Організація якісного аналізу фінансових потоків у логістичній системі підприємства, як і будь-якого аналітичного процесу, побудована на врахуванні множини принципів. Серед ключових принципів аналізу фінансових

потоків в логістичній системі підприємства науковці найчастіше виділяють такі: 1) об'єктивність; 2) зрозумілість організації аналітичного дослідження та у підсумку отриманих результатів; 3) системність; 4) увага до деталей; 5) комплексність; 6) чіткість аналітичного процесу; 7) своєчасність організації аналізу; 8) прозорість організації аналізу. Їх системне врахування дає змогу в подальшому використовувати результати аналізу як реальний інструмент управління поточковими процесами.

Для організації аналізу фінансових потоків в логістичній системі підприємства, учені пропонують широкий набір методів аналізу, серед яких коефіцієнтні, факторні (факторний аналіз), якісні (горизонтальний і вертикальний аналіз), порівняльні, експертно-бальні, рейтингові, вартісні, інтегральні та інші методи.

Потребують досліджень також алгоритм і методика проведення аналізу фінансових потоків в логістичній системі підприємства.

В економічній літературі відповідного напрямку немає універсальної і єдиної методики аналізу фінансових

сових потоків в логістичній системі підприємства. Базуючись на вивченні сучасних методичних підходів до їх аналізу, пропонуємо аналітичне дослідження здійснювати за таким алгоритмом (Рис. 1):

1-й етап — формулювання мети, визначення об'єкта та встановлення цілей аналізу фінансових потоків у логістичній системі підприємства;

2-й етап — обґрунтування і формування вибірки адекватних і репрезентативних показників аналізу фінансових потоків у логістичній системі підприємства;

3-й етап — з'ясування і чітке визначення однозначних критеріїв для порівняння;

4-й етап — комплексний і деталізований аналіз фінансових потоків за логістичною системою підприємства, напрямками якого є:

— аналіз фінансових ресурсів як базису формування (матеріальної основи) фінансових потоків у логістичній системі підприємства. Вважаємо, аналіз фінансових ресурсів логістичної системи підприємства доречно здійснювати за показниками фінансового стану, що загалом і пропонує фінансовий менеджмент. Такі показники в сукупності досить детально й усебічно відображають забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, ефективність їх формування, розміщення і використання;

— аналіз фінансових потоків логістичної системи підприємства за напрямками їх руху: 1) аналіз вихідних фінансових потоків, що залежать від рівня ефективності й оптимальності функціонування логістичної системи підприємства; 2) аналіз вхідних фінансових потоків, спричинених надходженням фінансових ресурсів від контрагентів підприємства, що визначають фінансові можливості підприємства для покриття витрат, майбутнього розвитку, матеріально-технічного забезпечення тощо;

— аналіз показників оптимальності фінансових потоків, рівня їх результативності та ефективності управління ними у логістичній системі підприємства;

5-й етап — формулювання висновків і їх документальне оформлення згідно з результатами проведеного аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства;

6-й етап — розробка комплексу дієвих рекомендацій і прикладних пропозицій щодо оптимізації фінансових потоків логістичної системи підприємства, підвищення ефективності управління ними та нарощення вхідних фінансових потоків.

Отримані результати від проведеного аналізу фінансових потоків відкривають низку можливостей логістичній системі підприємства, зокрема, допомагають:

— скоротити й оптимізувати обсяги логістичних витрат;

— наростити вхідні фінансові потоки в логістичній системі підприємства і тим самим наростити її фінансові ресурси;

— знайти нові джерела утворення й формування фінансових потоків;

— знизити фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування;

— віднайти шляхи збалансування вхідних і вихідних фінансових потоків логістичної системи підприємства;

— віднайти й оптимізувати напрями розподілу й розміщення фінансових ресурсів логістичної системи підприємства;

— збільшити фінансові потоки, а тому й ефективність логістичних процесів підприємства;

— встановити резерви формування фінансових потоків і виявити способи їх ефективної реалізації.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підводячи підсумки, зауважимо, що аналізування фінансових потоків логістичної системи підприємства є визначальним моментом ефективного функціонування логістичної системи підприємства та і суб'єкта господарювання загалом. На основі отриманих результатів такого аналізу розробляються й обґрунтовуються найбільш оптимальні й об'єктивно необхідні управлінські рішення щодо подальшого розвитку логістичної системи та нарощення її фінансових результатів.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку полягають у розробці стратегічних векторів, пошуку найадекватніших методів і застосуванні диференційованого підходу до реалізації інструментів оптимізації фінансових потоків логістичної системи підприємства відповідно до фактичного стану й перебігу таких потоків за результатами проведеного аналізу, виявленими резервами, сильними й слабкими сторонами формування, розміщення, використання і оборотності фінансових ресурсів.

### Література:

1. Король С. Фінансово-економічна оцінка грошових потоків підприємства. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 3. С. 268—275.
2. Гайдаржийська О. М., Костюнік О. В., Ткач Д. Ю. Особливості аналізу, обліку й аудиту грошових коштів. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 33. С. 238—242.
3. Панасюк О. В., Мазанович І. С. Удосконалення аналізу грошових потоків підприємства та їх оптимізація в процесі управління. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 6 (23). С. 128—133.
4. Кошельок Г. В. Грінченко Р. А. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. Галицький економічний вісник. 2020. № 2 (63). С. 231—242.
5. Сумець О. М. Фінансові потоки в логістичних системах: призначення, утворення, визначення, основні характеристики, класифікація. Логистика: проблемы и решения. 2017. №5-6 (72-73). С. 52-56.
6. Сумець О. М., Кизим М. О., Сиромятников П. С., Козирева О. В., Цвірко О. О. Фінансові потоки в логістичних системах виробничих підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. 2019. Том 3. № 30. С. 165—175.
7. Яшишена В. В., Сисоєва І. М. Методика проведення аналізу грошових потоків підприємств. Інноваційна економіка. 2012. № 2 (28). С. 131—139 с.
8. Остапенко А. С., Повод Т. М. Логістичний підхід до управління фінансовими потоками бізнесу. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 25. С. 71—78.

9. Ходова Я. О. Засади ефективного управління фінансовими потоками в логістичних системах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Випуск 14. Ч. 3. С. 92—95.

10. Лещук В. П. Логістичний підхід до управління фінансовими потоками суб'єктів бізнесу в ринковому середовищі. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 4 (66). С. 181—185.

11. Польова О. Л. Вплив логістичної системи на управління фінансовими потоками підприємства. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2015. № 4. С. 43—49.

12. Кривов'язюк І. В., Волинчук Ю. В., Кулик Ю. М. Діагностика в системі управління логістичною діяльністю підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 4 (31). С. 65—72.

13. Докієнко Л. М. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства. Економічний вісник НГУ. 2012. № 3. С. 121—126.

14. Ключак О. В. Сутність фінансових потоків підприємства в аспекті логістики. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Випуск 2 (112). С. 113—118.

15. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

16. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підручник. Київ: Видавничий дім "Артек", 2018. 312 с.

17. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

#### References:

1. Korol', S. (2020), "Financial and economic evaluation of cash flows of the enterprise", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 30, no. 3, pp. 268—275.

2. Hajdarzhyjs'ka, O. M. Kostyunik, O. V. and Tkach, D. Yu. (2018), "Features of analysis, accounting and auditing of money funds", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 33, pp. 238—242.

3. Panasiuk, O. V. and Mazanovych, I. S. (2020), "Improvement of analysis of cash flows of the enterprise and their optimization in the management process", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 6 (23), pp. 128—133.

4. Koshel'ok, H. V. and Hrinchenko, R. A. (2020), "Analysis of cash flows in the enterprise management system", *Galician ekonomik journal*, vol. 2 (63), pp. 231—242.

5. Sumets', O. M. (2017), "Financial flows in logistics systems: purpose, formation, definition, main characteristics, classification", *Lohystyka: problemy i resheniya*, vol. 5—6 (72—73), pp. 52—56.

6. Sumets', O. M. Kyzym, M. O. Syromiatnykov, P. S. Kozryieva, O. V. and Tsvirko, O. O. (2019), "Financial flows in logistics systems of production enterprises", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3, no. 30, pp. 165—175.

7. Yasyshena, V. V. and Sysoieva, I. M. (2012), "Methodology of conducting analysis of cash flows of the enterprises", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 2 (28), pp. 131—139 с.

8. Ostapenko, A. S. and Povod, T. M. (2018), "Logistic going is near management of business financial streams", *Market Infrastructure*, vol. 25, pp. 71—78.

9. Khodova, Ya. O. (2015), "Foundations of effective management of financial flows of logistics systems", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 14, no. 3, pp. 92—95.

10. Leschuk, V. P. (2014), "Logistical approach to management of financial flows of business entities in a market environment", *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 4 (66), pp. 181—185.

11. Pol'ova, O. L. (2015), "The influence of the logistics system on the management of financial flows of the the enterprise", *Economy, Finances, Management: Topical Issues of Science and Practical Activity*, vol. 4, pp. 43—49.

12. Kryvov'iazuk, I. V. Volynchuk, Yu. V. and Kulyk, Yu. M. (2021), "Diagnostics in the logistics activity management system of the enterprise", *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 4 (31), pp. 65—72.

13. Dokiienko, L. M. (2012), "Financial flows in the logistics activity of the enterprise", *Ekonomichnyj visnyk NHU*, vol. 3, pp. 121—126.

14. Kliuvak, O. V. (2015), "The essence of the enterprise's financial flows in the context of logistics", *Socio-economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, vol. 2 (112), pp. 113—118.

15. Mykhalits'ka, N. Ya. and Vereskliya, M. R. (2020), *Lohystychnyj menedzhment [Logistics Management]*, L'vivs'kyj derzhavnyj universytet vnutrishnikh sprav, Lviv, Ukraine.

16. Marchenko, V. M. and Shutiuk, V. V. (2018), *Lohystyka [Logistics]*, Vydavnychyj dim "Artek", Kyiv, Ukraine.

17. Bezuhla, L. S. Yurchenko, N. I. Ilchenko, T. V. Palchuk, I. M. and Volovyk, D. V. (2021), *Lohystyka [Logistics]*, Porohy, Dnipro, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 07.08.2024 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

А. Г. Кльоба,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та аналізу,  
Інститут просторового планування та перспективних технологій,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0223-6802>  
В. А. Кошлатий,  
магістр програмного забезпечення систем,  
Національний університет "Львівська політехніка", старший аналітик даних  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9948-8137>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.205

# ТЕОРЕТИЧНА СУТЬ МАРКЕТИНГУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

L. Kloba,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Analysis,  
Institute of Spatial Planning and Advanced Technologies, Lviv Polytechnic National University  
V. Koshlatyi,  
Master of systems software, Lviv Polytechnic National University, senior data analyst

## THEORETICAL ESSENCE OF FINANCIAL SERVICES MARKETING

**У статті досліджено суть маркетингу фінансових послуг. Маркетинг фінансових послуг є ключовим інструментом для досягнення успіху на конкурентному ринку для фінансових установ, компаній та організацій. На основі дослідження теоретико-методологічних підходів часто відбувається ототожнення понять "фінансовий маркетинг" та "маркетинг фінансових послуг". Вивчення маркетингу фінансових послуг стикається з методологічними проблемами, які пояснюються кількома обставинами, які наведено у статті.**

**Розглянуто загальні сутнісні ознаки маркетингу фінансових послуг, які потребують поглибленого розуміння фінансових потреб та поведінки цільової аудиторії, а також результативного використання маркетингових інструментів для досягнення поставлених цілей. Наведено базові функції маркетингу фінансових послуг, а саме: аналіз зовнішнього середовища ринкових відносин; аналіз сприйняття продукту споживачем; орієнтація типових груп сегменту.**

**Розглядаються основні завдання маркетингу фінансових послуг, які безпосередньо стосуються аспектів маркетингової діяльності, такі як: аналіз ринку та фінансових потреб клієнтів; розробка стратегій просування фінансових продуктів; планування та впровадження маркетингових кампаній; вивчення конкурентного середовища та розробка унікальних пропозицій; визначення ефективних каналів комунікації з клієнтами; моніторинг та аналіз результатів маркетингових заходів. Досліджено основні аспекти маркетингу фінансових послуг, які залежать більше не від бюджетів компанії, а від якості її маркетингологів.**

**Маркетинг фінансових послуг відіграє ключову роль у сучасній економіці, сприяючи фінансовим установам успішно конкурувати на ринку та надавати клієнтам цінні та відповідні продукти та послуги. Відповідно зростання конкуренції на ринку фінансових послуг України, поява нових продуктів та нових конкурентів, включаючи іноземні фінансові установи, насичення ринку різноманітними послугами вимагає підвищення ролі та ефективності маркетингу фінансових послуг.**

*The article examines the essence of the branding of financial services. Marketing of financial services is a key tool for success in the competitive market for financial institutions, companies and organizations. Based on the study of theoretical and methodological approaches, the concepts of "financial marketing" and "marketing of financial services" are often equated. The study of marketing of financial services faces methodological problems, which are explained by several circumstances that are given in the article.*

*The general essential features of financial services marketing, which require an in-depth understanding of the financial needs and behavior of the target audience, as well as the effective use of marketing tools to achieve the set goals, are considered. The basic functions of financial services marketing are presented, namely: analysis of the external environment of market relations; analysis of consumer perception of the product; orientation of typical groups of the segment.*

*The main tasks of financial services marketing are considered, which directly relate to aspects of marketing activities, such as: analysis of the market and financial needs of clients; development of financial product promotion strategies; planning and implementation of marketing campaigns; studying the competitive environment and developing unique offers; determination of effective channels of communication with clients; monitoring and analysis of the results of marketing activities. The main aspects of financial services marketing, which no longer depend on the company's budgets, but on the quality of its marketers, have been studied.*

*Financial services marketing plays a key role in today's economy, helping financial institutions compete successfully in the marketplace and provide customers with valuable and relevant products and services. Accordingly, the growth of competition in the financial services market of Ukraine, the appearance of new products and new competitors, including foreign financial institutions, the saturation of the market with various services requires an increase in the role and effectiveness of financial services marketing.*

*Ключові слова: маркетинг фінансових послуг, фінансовий маркетинг, завдання маркетингу, аспекти маркетингу фінансових послуг.*

*Key words: marketing of financial services, financial marketing, tasks of marketing, aspects of marketing of financial services.*

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

На сьогоднішній день маркетинг набуває нових форм вираження і зазнає постійних змін. Рушійною силою даної динаміки є постійне вдосконалення глобальної економіки та бізнес-практик. Конкуренція на фінансових ринках стимулює інвестиції у фінансовий маркетинг. Маркетинг фінансових послуг є важливим аспектом маркетингу, а в розвинених країнах — важливою функцією, спрямованою на створення інтегрованої комунікації у сфері розвитку економіки та бізнесу.

Маркетинг фінансових послуг займається діяльністю на фінансовому ринку. Правильна фінансова структура дозволяє ефективно управляти фінансами підприємства та розробляти альтернативні стратегії розвитку. Ефективність фінансової діяльності відображається у показниках, таких як прибуток, кількість послуг, масштаб діяльності, частка ринку та рентабельність. Маркетинг фінансових послуг можна розглядати як системний маркетинг, який визначається вибором конкретного сегменту фінансового ринку та подальшою розробкою фінансових активів, а також управлінням та реалізацією цих активів підприємства.

Маркетинг фінансових послуг є важливим і необхідним інструментом для розвитку фінансових інституцій, а також будь-якої компанії, що має активи на ринку. У структурі маркетингу фінансових послуг виділяють його специфічні підвиди, такі як банківський, інвестиційний, страховий, маркетинг ринку цінних паперів та маркетинг фінансових послуг.

Саме тому вдосконалення як теоретичних засад маркетингу фінансових послуг, так і практичних дій є надзвичайно актуальним питанням на сьогоднішній день, розв'язання якого дозволить забезпечити конкурентні переваги і знизити ризики стабільного розвитку фінансових послуг.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженнями розвитку та впровадження маркетингу фінансових послуг займалися, як вітчизняні так і зарубіжні вчені, а саме: Бабух І. Б., Ковальчук С. В., Рой Стефенсон, Лютий І. О., Алексєєв І. В., Дудко О. С. та інші. Відзначаючи важливість і значущість маркетингу фінансових послуг, сьогодні існує проблема більш системного та комплексного підходу до цієї проблеми. Недостатньо уваги приділено питанням удосконалення як теоретичних основ маркетингу фінансових послуг, так і



**Рис. 1. Загальні сутнісні ознаки маркетингу фінансових послуг**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2].

практичних дій, рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування систем маркетингу фінансових послуг у забезпеченні не тільки конкурентних переваг, а й зниження ризиків та забезпечення стабільного розвитку фінансових послуг. Водночас слід зазначити, що питання, які пов'язані маркетингом фінансових послуг в Україні, залишаються невирішеними.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретична сутність маркетингу фінансових послуг у контексті еволюційних та інноваційних тенденцій формування і розвитку фінансового маркетингу в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетинг фінансових послуг передбачає обмін між розробниками фінансових послуг (продавцями) та їх споживачами (покупцями), використання фінансових активів для взаємної вигоди всіх сторін. У даному контексті маркетинг фінансових послуг вимагає розробки наукових стратегій, спрямованих на пове-

дінку суб'єктів економічних відносин у цільовій групі фінансового ринку.

Вивчення маркетингу фінансових послуг стикається з методологічними проблемами, які пояснюються кількома обставинами. По-перше, маркетинг є двоєдиним процесом, що включає в себе аналіз ринку та активний вплив на нього. По-друге, українська практика в цій галузі відстає від сучасного рівня розвитку маркетингової економічної науки через об'єктивні та суб'єктивні фактори. По-третє, фінансова сфера має свою специфіку, включаючи особливості у сфері купівлі-продажу.

У своєму дослідженні "Маркетинг фінансових послуг" Рой Стефенсон найдетальніше підійшов до проблем застосування маркетингу на фінансовому ринку. Основною передумовою позиціонування маркетингу фінансових послуг цілком обгрунтовано можна вважати сучасний перехід від масового маркетингу до індивідуалізованого маркетингу. В основі індивідуалізованого маркетингу лежить сучасна концепція маркетингу як відносин між учасниками будь-якого ринку (у тому числі й фінансового) з приводу їхніх потреб у товарах, що споживаються. З цієї точки зору, необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного клієнта [1].

У науковій літературі достатньо часто відбувається заміна або отождоження понять "фінансовий маркетинг" та "маркетинг фінансових послуг".

А. М. Литовських розглядає фінансовий маркетинг як цільовий маркетинг заснований на виборі певного сегмента фінансового ринку з наступною розробкою фінансових активів і комплексів маркетингу стосовно до цього сегменту.

Автори Ф. Беккер та І. Зюхтінг стверджують, що фінансовий маркетинг орієнтоване на запит інвестора цілеспрямоване використання фінансових інструментів для подолання існуючих ринкових протиріч між попитом та пропозицією капіталу системне використання всіх маркетингових інструментів і досліджень які належать до них та використовуються підприємствами незалежно від організаційно-правової форми для залучення і довгострокового забезпечення всіх необхідних фінансових активів.

Отже, маркетинг фінансових послуг — це комплекс заходів фінансової установи, спрямованих на вивчення всіх аспектів мікро- та макросередовища банку, які впливають на його розвиток, просування послуг на ринок та підвищення конкурентоспроможності.

На рис. 1 зображено загальні сутнісні ознаки маркетингу фінансових послуг.

До функцій маркетингу фінансових послуг відносяться заходи, спрямовані на знаходження оптимального співвідношення між прибутком, ризиком і ліквідністю в конкретній фінансово-господарській системі та ситуації. Це необхідно для забезпечення стійкості банку і стабільних доходів [2].

Маркетинг фінансових послуг виконує наступні базові функції:

- Аналізує зовнішнє середовище ринкових відносин;

- Аналізує сприйняття продукту споживачем;

- Орієнтує типові групи сегменту [3].

Маркетинг фінансових послуг потребує поглибленого розуміння фінансових потреб та поведінки цільової аудиторії, а також результативного використання маркетингових інструментів для досягнення поставлених цілей. Основні завдання маркетингу фінансових послуг безпосередньо стосуються таких аспектів маркетингової діяльності, як [4; 5; 6]:

- Аналіз ринку та фінансових потреб клієнтів.

- Розробка стратегій просування фінансових продуктів.

- Планування та впровадження маркетингових кампаній.

- Вивчення конкурентного середовища та розробка унікальних пропозицій.

- Визначення ефективних каналів комунікації з клієнтами.

- Моніторинг та аналіз результатів маркетингових заходів.

Поряд з цим, слід пам'ятати, що маркетинг фінансових послуг потребує постійного моніторингу ринкових тенденцій, змін у споживчій поведінці та регулятивних умов. Ефективний маркетинг фінансових послуг допомагає компаніям привернути увагу клієнтів, підвищити власну конкурентоспроможність та здобути успіх на ринку фінансових послуг.

Складним і різноманітним напрямком є маркетинг фінансових послуг, який охоплює діяльність банків, фінансових та інвестиційних компаній, а також небанківських кредитних організацій, які надають фінансові продукти та послуги.

Маркетинг фінансових послуг — це галузь маркетингу, що спеціалізується на просуванні та управлінні фінансовими продуктами та послугами. Вона включає в себе стратегії, тактики та інструменти, цілеспрямовані на залучення та утримання клієнтів у сфері фінансових послуг та ринків.

На рис. 3 зображено основні аспекти маркетингу фінансових послуг.

Поряд з цим, слід відзначити, що наведені основні аспекти маркетингу фінансових послуг, їх вартість та можливість застосування, цілком залежать більше не від бюджетів компанії, а від якості її маркетологів. Креативність і завзятість дозволяють просувати фінансові

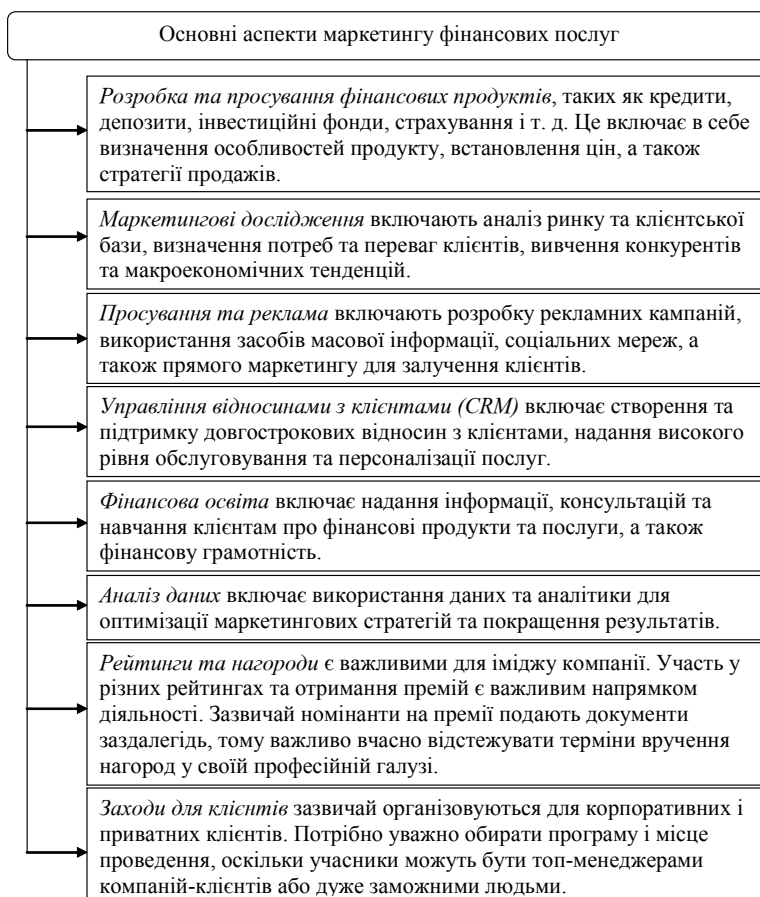


Рис. 2. Основні аспекти маркетингу фінансових послуг

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7].

послуги з найменшими витратами. До інструментів малобюджетного або безкоштовного маркетингу у фінансовій сфері можна віднести створення привабливих історій успіху клієнтів, кобрендинг, оригінальне ціноутворення і акції, формування спікерами компанії іміджу експерта в певній галузі [7].

Маркетинг фінансових послуг відрізняється своїми особливостями та регулюванням через обов'язкове дотримання фінансовими інститутами строгих нормативів і законів для забезпечення безпеки та надійності фінансових операцій.

Крім того, цей вид маркетингу також піддається впливу економічних та фінансових криз, що потребує гнучкості та адаптації маркетингових стратегій. Маркетинг фінансових послуг відіграє важливу роль у сучасній економіці, допомагаючи фінансовим установам успішно конкурувати на ринку та надавати клієнтам цінні та відповідні продукти та послуги [7].

Тому, маркетинг фінансових послуг в Україні використовує найкращі та найсучасніші практики з різних галузей маркетингу, тому може вважатися передовою галуззю. Вивчення його практичних аспектів є актуальним і корисним для маркетологів з різних сфер.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, маркетинг фінансових послуг це насамперед пошук відповідних засобів реалізації фінансових послуг



і продуктів з максимальною ефективністю для фінансових установ, з урахуванням визначених та актуальних потреб клієнтів.

Відповідно фінансові установи повинні сконцентруватися на створенні цінності для своїх клієнтів, а також задоволенні їхніх потреб. Покращити комфортність, ефективність та зручність фінансових послуг для клієнтів допоможуть використання маркетингових інструментів та урахування трендів фінансового ринку. Маркетинг фінансових послуг є важливим для кожної фінансової установи, яка намагається залучити капітал на більш вигідних умовах.

Він виконує різноманітні функції, які можна умовно поділити на дві групи: загальні (отримання ринкової інформації через проведення аналізу фінансових потреб клієнтів; сегментація ринку і диференціація маркетингової діяльності; планування і контролювання фінансового маркетингу; сприяння комунікації із зацікавленими сторонами тощо) та прикладні (розробка, випуск та реалізація фінансових продуктів; розробка та реалізація стратегії фінансового маркетингу; позиціонування фінансових установ на фінансовому ринку).

Дослідження теоретико-методологічних положень сприятиме поглибленню наукових бачень про суть маркетингу фінансових послуг, спрямованого на досягнення його цілей на відповідному ринку.

#### Література:

1. Новошинська Л. В. Передумови розвитку маркетингу на фінансовому ринку. Наукові записки. Серія "Економіка". Фінансова система України. Частина 1. Вип. 10 (2008): 272—284.
2. Янковська В. А. Концептуальні основи формування системи стратегічного маркетингового планування на регіональному ринку фінансових послуг. Культура народів Причорномор'я, 2011. С. 254—257. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/52241/76-Yankovska.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.07.2024).
3. Томашевський Ю. М. Фінансовий маркетинг — ключовий інструмент сучасного розвитку фінансової сфери.: Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції Цифрова трансформація фінансової системи України та країн v-4 в умовах євроінтеграції (Дубляни, 16 травня 2024 р.). Частина I. Дубляни: ЛНУП, 2024. — 337 с. — С. 278—284.
4. Бабух І. Б. Фінансовий маркетинг у сучасних умовах: зміст та завдання / І. Б. Бабух, Ю. Ю. Бабух // Фінансові інструменти сталого розвитку економіки: Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2022 р.). — Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2022. — 467 с. — С. 190—192.
5. Ковальчук С. В. Фінансовий маркетинг: тренди 2023 року / Стійкість освіти і науки в умовах трансформації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції до 30-річчя створення Закладу вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", м. Київ, 23-24 трав. 2023 р.: [зб. тез]. Київ: [ЗВО "МНТУ"], 2023. 568 с., С. 493—495 URL: <http://surl.li/jbgcm> (дата звернення: 10.07.2024).
6. Тренди в маркетингу 2023 від експертів Бізнес-школи УКУ. URL: <https://lvbs.com.ua/news/trendy-u-marketyngu-2023-vid-ekspertiv-biznes-shkoly-uku/> (дата звернення: 18.07.2024).
7. Фінансовий тип маркетингу що це? URL: <https://idmarketing.com.ua/slovyk-marketyngu/finansovyj-marketyng/> (дата звернення: 18.07.2024).

#### References:

1. Novoshynska, L.V. (2008), "Prerequisites for the development of marketing in the financial market", *Naukovi zapysky. Seriya "Ekonomika", Finansova systema Ukrainy*, vol. 10, pp. 272—284.
2. Yankovska, V.A. (2011), "Conceptual foundations of the formation of a system of strategic marketing planning in the regional market of financial services", *Kultura narodov Prychornomoria*, pp. 4145, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/52241/76-Yankovska.pdf?sequence=1> (Accessed 15.07.2024).
3. Tomashevskiy, Yu.M. (2024), "Financial marketing is a key tool for the modern development of the financial sphere", *Zbirnyk tez IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii. Tsyfrova transformatsiia finansovoi systemy Ukrainy ta krain v-4 v umovakh ievrointehratsii* [Collection of abstracts of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference. Digital transformation of the financial system of Ukraine and v4 countries in the context of european integration], LNUP, Dublyany, Ukraine, pp. 278—284.
4. Babukh, I.B. and Babukh, Yu.Yu. (2022), "Financial marketing in modern conditions: content and tasks", *Finansovi instrumenty staloho rozvytku ekonomiky: Materialy IV mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi* [Financial instruments of sustainable economic development. Materials of the 4th international scientific and practical conference], Chernivets'kyy nats. un-t, Chernivtsi, Ukraine, pp. 190—192.
5. Kovalchuk, S.V. (2023), "Finansovyy marketynh: trendy 2023 roku", *Stijkist' osvity i nauky v umovakh transformatsii: Materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi do 30-richchya stvorennia Zakladu vyshchoyi osvity "Mizhnarodnyy naukovo-tekhnichnyy universytet imeni akademika Yuriya Buhaya"* [Sustainability of education and science in conditions of transformation. Materials of the International Scientific and Practical Conference on the 30th Anniversary of the Establishment of the Institution of Higher Education "International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Bugai"], ZVO "MNTU", Kyiv, Ukraine, pp. 493—495, available at: <http://surl.li/jbgcm> (Accessed 10 July 2024).
6. Yankov'ska, O. (2023), "Trends in marketing 2023 from experts of the UCU Business School", available at: <https://lvbs.com.ua/news/trendy-u-marketyngu-2023-vid-ekspertivbiznes-shkoly-uku/> (Accessed 18.07.2024).
7. IDMarketing (2024), "What is the financial type of marketing?", available at: <https://idmarketing.com.ua/slovyk-marketyngu/finansovyj-marketyng/> (Accessed 18.07.2024).

Стаття надійшла до редакції 31.07.2024 р.

Т. І. Данилюк,

к. е. н., доцент, декан факультету економіки та управління,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9513-5287>

Р. В. Кушпетюк,

здобувач освіти, Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1361-9330>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.210

# ВЗАЄМОДІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ З УПРАВЛІННЯМ ЯКІСТЮ

T. Danyliuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management,

Lesia Ukrainka Volyn National University

R. Kushpetiuk,

Candidate for a degree, Lesia Ukrainka Volyn National University

## INTERACTION OF MARKETING MANAGEMENT WITH QUALITY MANAGEMENT

**У статті подана характеристика взаємодії маркетингового менеджменту із управлінням якістю. Обґрунтовано, що на основі такої взаємодії компанії можуть забезпечувати власний розвиток та підвищувати свою конкурентоспроможність. На основі створення ефективної системи контролю якості при формуванні менеджменту якості та комплексу маркетингу побудована модель надання якісної послуги при впровадженні маркетингового менеджменту. Враховуючи аспекти ефективної реалізації планів менеджменту та аспекти ефективної комунікаційної системи побудовано механізм впровадження маркетингового менеджменту в процес управління якістю.**

**The article characterizes the interaction between marketing management and quality management of products and services. It is substantiated that on the basis of such interaction companies can ensure their own development and increase their competitiveness. Based on the creation of an effective quality control system in the formation of quality management and marketing complex, a model of providing quality services in the implementation of marketing management is built. It is proved that the creation of an effective quality control system, subject to certain parameters, allows timely detection and elimination of defects, which in turn contributes to increasing customer satisfaction and strengthening positions.**

**It is shown that a properly organized management system can have an impact on the quality of service, which directly depends on the professional level of employees. It is proved that the formation of a positive image of the company in the market is influenced by investments in training and development of employees. The optimization of service processes and compliance with quality standards, which has an impact on the defined interaction, are also highlighted. Thus, continuous investment in the professional development of employees, maintaining high standards of safety and reliability, and optimizing service processes are key factors in the company's success.**

***Taking into account the aspects of effective implementation of management plans and aspects of an effective communication system for the sale of quality products, a mechanism for implementing marketing management in the quality management process is built. It is emphasized that this mechanism clearly shapes the company's positive image in the market and is influenced by investments in training and development, quality of service and process improvement and compliance with quality standards. It has been proven that successful quality improvement programs are based on a deep understanding of customer needs and expectations, which is achieved through the use of customer feedback analysis. By taking into account all aspects of this mechanism, the company will be able to achieve a higher level of customer satisfaction and ensure its development.***

*Ключові слова: маркетинг, маркетинговий менеджмент, управління якістю, взаємодія менеджменту, комунікацій з управлінням якістю.*

*Key words: marketing, marketing management, quality management, interaction of management, communications with quality management.*

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

Забезпечення високої ефективності бізнесу вимагає взаємодії маркетингового менеджменту в процес управління якістю продуктів та послуг. Завдяки цьому підходу підприємства можуть краще задовольняти потреби споживачів, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати власний розвиток.

Маркетинговий менеджмент відіграє ключову роль у розумінні ринку, потреб споживачів та у формуванні вимог споживачів щодо якості продукції та послуг, які вони купують та споживають. Взаємодія маркетингових стратегій з управлінням якістю дозволяє компаніям не тільки створювати продукти та послуги високої якості, але й ефективно їх просувати. В процесі такої взаємодії зосереджується увага на розробці товарів та послуг, які відповідають очікуванням споживачів, впровадженні інновацій, що покращують якість та забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців: Балабанової Л. [1], Войчака А. [2], Котлера Ф. [10], Друкера П. [3] присвячені проблематиці функціонування маркетингового менеджменту, що допомагають краще розуміти сучасні виклики і можливості у цій сфері. Взаємозв'язок маркетингового менеджменту з управлінням якістю показаний у працях таких науковців як: Россохи В. [7], Криворучко О. [6] та Кане М. [5]. В своїх дослідженнях вони показали як ці дві сфери можуть взаємодіяти між собою та як чітко необхідно будувати стратегічні цілі компанії пов'язуючи їх з інструментами управління якістю продукції та послуг.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Деякі підходи до поєднання управління якістю з маркетинговим управлінням можуть бути неоднозначними через різницю певних аспектів цих двох напрямків. Проте, обґрунтування використання аспектів менеджменту

та маркетингового бачення в управлінні якістю продукції не мали завершеного концептуального вигляду. Тому, основним завданням є показати механізм впровадження маркетингового менеджменту в процес управління якістю через призму налагодження комунікаційної системи між керівництвом та співробітниками.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному світі конкурентні переваги компаній дедалі більше залежать не лише від якості продуктів і послуг, але й від ефективності бізнес-процесів та систем управління компанією. Якість виступає ключовим фактором у задоволенні вимог та очікувань споживачів, партнерів, акціонерів та інших зацікавлених сторін. Відповідно до цього, компанії прагнуть до постійного покращення своїх процесів і продуктів, аби забезпечити високий рівень задоволеності своїх клієнтів і утримувати свої позиції на ринку.

При прийнятті рішення про купівлю товару, споживачі враховують багато різних властивостей продукту, таких як функціональність, надійність, естетичність, безпечність та екологічність. Крім того, важливими є також рівень обслуговування, репутація компанії та її здатність швидко реагувати на зміни в потребах ринку. Тому, компанії, які зосереджують свої зусилля на постійному вдосконаленні якості всіх аспектів своєї діяльності, отримують значні переваги перед конкурентами [9, с. 42].

Ефективність, прибутковість та зниження ризиків ведення бізнесу значною мірою залежать від знання ринкових тенденцій, які можна виявити за допомогою маркетингових технологій. Застосування маркетингових підходів дозволяє не лише підвищити ефективність рекламних кампаній, а й оптимізувати асортимент продукції, встановлювати відповідні ціни та розробляти стратегії просування, які відповідають очікуванням цільової аудиторії.

Аналізуючи ринкові тенденції та поведінку споживачів, підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення, що сприяють досягненню поставлених цілей та підвищенню рівня задоволеності клієнтів, особливо через якість [4, с. 10].



**Рис. 1. Модель надання якісної послуги при впровадженні маркетингового менеджменту**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4, 6, 9].

Сьогодні багато компаній, усвідомлюючи важливість чинника якості [4, с. 11] в конкурентній боротьбі як на внутрішньому, так і на світовому ринку, розробляють власні програми покращення якості. Ці програми включають в себе широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності клієнтів, оптимізацію виробничих процесів та забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості.

Успішні програми покращення якості базуються на глибокому розумінні потреб та очікувань споживачів, що досягається шляхом використання маркетингових досліджень та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів. Компанії активно впроваджують сучасні технології та інноваційні підходи для підвищення ефективності своїх процесів, зменшення витрат та поліпшення якості продукції.

Завдяки впровадженню таких програм підприємства не лише зміцнюють свої позиції на ринку, але й створюють додану вартість для своїх клієнтів, підвищуючи їхню лояльність та довіру. Це дозволяє компаніям успішно конкурувати на глобальному рівні, забезпечуючи стабільне зростання та розвиток в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Конкурентоздатність підприємства і його прибутковість значною мірою залежать від якості продукції. Якість є сукупністю властивостей продукту, що задовольняють потреби споживачів і відповідають встановленим стандартам. Підвищення та вдосконалення якості продукції є важливими завданнями для будь-якої компанії, оскільки це сприяє зростанню попиту, зміцненню репутації компанії на ринку та збільшенню прибутків.

Щоб досягти високого рівня якості, підприємства можуть використовувати різні методи, такі як впровадження систем управління якістю, регулярні інспекції та тестування продукції, навчання персоналу, а також впровадження інноваційних технологій. Створення ефективної системи контролю якості за умов врахування певних параметрів дозволяє своєчасно виявляти і усувати дефекти, що в свою чергу сприяє підвищенню задоволеності споживачів і зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Для функціонування ефективної системи контролю якості передбачається існування двох параметрів якості — технічної якості (якості виходу) та функціональної якості (якості процесу взаємодії) [8]. Технічна якість визначається як те, що споживачі отримують при взаємодії із сервісною фірмою. Функціональна якість — як споживачі одержують послуги. Функціональна якість може бути об'єктивно оцінена. При цьому технічна та функціональна якість, а також імідж компанії визначають очікування споживачів (рис. 1).

Очікування споживачів щодо якості послуг та її сприйняття може бути оцінено в системі менеджменту за допомогою критеріїв [6, с. 129]:

- ступінь доступності (зручність розташування, простота доступу до послуги та простота користування, можливість швидкого зв'язку з диспетчером при виникненні проблеми);
- довіра (репутація постачальника послуг, його чесність, наявність гарантії на роботу);
- розуміння проблем клієнта (готовність враховувати особливості постійних клієнтів);
- надійність (здатність надати послугу на обіцяному рівні, якісно з першого разу, здатність надати послугу вчасно, без помилок);
- безпека (відсутність небезпеки, ризику чи сумнівів, наприклад, чи безпечно користуватися цим банкоматом у темний час доби, наскільки безпечні матеріали та технології, що застосовуються);
- компетенція персоналу (наявність у співробітників навичок та знань, необхідних для надання послуги, професіоналізм дій та рішень);
- рівень комунікації (уміння вислухати клієнта та передати йому інформацію доступною для нього мовою, готовність уникати професійного жаргону, вислухати клієнта у разі звернення зі скаргою, оповіщення клієнта про зміни, пов'язані з характером роботи);
- швидкість реакції співробітників (бажання допомогти клієнту та обслужити максимально швидко та у зручний для клієнта час);



**Рис. 2. Механізм впровадження маркетингового менеджменту в процес управління якістю**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2, 4, 9].

— ввічливість персоналу (ввічливість, ввічливість, уважність та дружелюбність обслуговуючого персоналу);  
 — відсутні характеристики (зовнішній вигляд приміщень, обладнання, зовнішній вигляд персоналу, чіткість інформаційних матеріалів).

Коли споживач довіряє постачальнику послуг, він очікує, що користування цими послугами буде безпечним та без ризику. Висока репутація компанії є гарантією її надійності та безпечності, що набуває особливої важливості в умовах зростаючої конкуренції та високих вимог споживачів до якості продукції та послуг.

Зміцнення репутації потребує систематичного підходу до забезпечення безпеки продукції та послуг, постійного покращення процесів та дотримання стандартів якості. Позитивний імідж компанії не лише привертає нових клієнтів, але й сприяє збереженню існуючих, що в свою чергу веде до стабільного зростання і розвитку підприємства [6, с. 284].

У сучасному світі, де конкуренція постійно зростає, компанії повинні докладати максимальних зусиль для утримання своїх клієнтів та залучення нових. Одним із ключових аспектів успіху є якість обслуговування, яка безпосередньо залежить від професійного рівня співробітників. Інвестиції в навчання та розвиток працівників не тільки підвищують їхню кваліфікацію, але й сприяють формуванню позитивного іміджу компанії на ринку. Такі аспекти, як розуміння потреб споживачів та здатність надати надійну послугу, значною мірою досягаються за рахунок постійних інвестицій у підвищення професіоналізму працівників. Компетентність та знання співробітників забезпечують високу якість обслуговування, що сприяє задоволенню потреб клієнтів та формуванню їхньої лояльності.

Успіх компанії залежить не лише від якості продукції чи послуг, але й від того, як вона взаємодіє зі своїми клієнтами. Професійні та добре підготовлені працівники здатні ефективно реагувати на запити клієнтів, пропонуючи їм найбільш відповідні рішення та забезпечуючи позитивний досвід взаємодії з компанією. Кваліфіковані та

мотивовані працівники здатні забезпечити високий рівень обслуговування, що, в свою чергу, веде до задоволення потреб клієнтів і підвищення їхньої лояльності [9, с. 62].

Таким чином, постійні інвестиції в професійний розвиток працівників, підтримка високих стандартів безпеки та надійності, а також оптимізація процесів обслуговування є ключовими факторами успішної діяльності компанії. Вони сприяють формуванню довіри та лояльності клієнтів, що в свою чергу забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Якість результату обслуговування значною мірою залежить від того, наскільки персонал компанії поділяє плани менеджменту. Коли співробітники розуміють і підтримують стратегії та цілі компанії, вони більш мотивовані працювати на досягнення спільних результатів. Для забезпечення ефективної реалізації планів маркетингового менеджменту необхідно [1; 6]:

1. Ефективні комунікації між керівництвом та персоналом, що допомагає донести цілі та стратегії компанії до кожного співробітника.

2. Інвестування у навчання персоналу, що допомагає працівникам краще розуміти свої ролі та завдання, а також розвивати необхідні навички для досягнення поставлених цілей.

3. Розуміння цінностей та бачення компанії, що сприяє підвищенню якості обслуговування.

4. Залученість співробітників до процесу прийняття рішень, що підвищує їхню мотивацію та відчуття відповідальності за результат.

5. Система визнання та винагороди за досягнення, що сприяє підтримці високого рівня залученості та продуктивності працівників.

6. Створення позитивної та підтримуючої корпоративної культури, де кожен працівник відчуває свою цінність та важливість у досягненні загальних цілей.

Керівництво повинно бути в курсі потреб працівників та розуміти, як вони сприймають концепцію обслугову-

вання. Для цього необхідно створити відкриту та прозору комунікаційну систему, яка дозволить працівникам висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення процесів обслуговування. Ефективна комунікаційна система має включати наступні аспекти [2; 6]:

1. Проведення регулярних зустрічей, на яких працівники можуть висловлювати свої думки, обговорювати проблеми та пропонувати рішення.
2. Забезпечення механізму для отримання зворотного зв'язку від працівників.
3. Передача інформації про прийняті рішення, зміни у стратегіях та майбутні плани, пояснюючи їхні причини та очікувані результати.
4. Організація тренінгів та семінарів, де працівники можуть навчатися новим методам обслуговування та обговорювати їхнє застосування на практиці.
5. Визнання та винагородження ініціатив та внесків працівників у покращення процесів обслуговування підвищує їхню мотивацію та залученість.
6. Використання сучасних технологій для комунікації, таких як корпоративні портали, чат-платформи та мобільні додатки, забезпечує зручний та швидкий обмін інформацією.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, взаємодія маркетингового менеджменту з управлінням якістю продуктів та послуг є необхідною умовою для формування позитивного іміджу компанії. Саме, коли персонал компанії розділяє плани та стратегії менеджменту, це створює синергію, яка дозволяє досягати високих результатів в обслуговуванні клієнтів та забезпечувати стабільний розвиток компанії. Впровадження маркетингового менеджменту в діяльність компанії за допомогою створення комунікаційної системи допоможе керівництву бути в курсі потреб працівників та їхнього сприйняття концепції обслуговування, а також сприятиме залученості персоналу у процесі покращення якості обслуговування клієнтів. В результаті, компанія зможе досягти більш високого рівня задоволеності клієнтів та забезпечити свій стійкий розвиток на ринку.

З викладеного вище, зрозуміло, що взаємодія маркетингового менеджменту з управлінням якістю продуктів і послуг базується на прагненні задовольнити споживача, на комунікаційних процесах та на ідеї "продати" споживачам якість. Існуючі системи менеджменту якості, фокусуються на встановленні і підтримці стандартів якості, які забезпечують відповідність продуктів і послуг вимогам споживачів. Цей підхід зосереджений на певному аспекті взаємодії — задоволенні потреб споживачів шляхом забезпечення якості продукції. Проте, для повної інтеграції маркетингового менеджменту з управлінням якістю необхідно також враховувати комунікаційні процеси та концепцію "продажу" якості, що і є предметом подальшого дослідження.

### Література:

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент. Донецьк: АСНА, 1998. 146 с.

2. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 1998. 268 с.

3. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Суми: КМ-Букс, 2020. 240 с.

4. Єршова І. І., Паракуда В. В. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. "Інфраструктура якості: перспективи та тенденції розвитку", м. Київ, 6 черв. 2016 р. Київ, 2018. С. 10—11.

5. Кане М. М. Системи, методи та інструменти менеджменту якості. К.: Знання, 2009. 559 с.

6. Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах: теорія, методологія і практика. Харків: ХНАДУ, 2006. 404 с.

7. Россиха В. В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. АгроІнКом. 2012. № 10-12. С. 108—112.

8. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2015 [Чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2016. 45 с.

9. Тимошенко В. М. Економіка якості. Харків: ХНАМГ, 2010. 90 с.

10. Kotler P. Marketing Management. Hoboken: Pearson Custom Publishing, 2002. 719 p.

### References:

1. Balabanova, L. V. (1998), Marketynhovyy menedzhment [Marketing management], ASNA, Donetsk, Ukraine.

2. Voychak, A. V. (1998), Marketynhovyy menedzhment [Marketing management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Druker, P. (2020), Vyklyky dlya menedzhmentu XXI stolittya [Challenges for the management of the XXI century], KM-Buks, Sumy, Ukraine.

4. Yershova, I. I. and Parakuda, V. V. (2018), "Quality management. The quality of the organization. Guidelines for achieving sustainable success", Materialy dopovidey Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. Infrastruktura yakosti: perspektyvy ta tendentsiyi rozvytku [Materials of reports of the International Scientific and Practical Conference. Quality infrastructure: prospects and development trends], UkrNDNTS, Kyiv, Ukraine, pp. 10—11.

5. Kane, M. M. (2009), Systemy, metody ta instrumenty menedzhmentu yakosti [Quality management systems, methods and tools], Znannya, Kyiv, Ukraine.

6. Kryvoruchko, O. M. (2006), Menedzhment yakosti na pidpryyemstvakh: teoriya, metodolohiya i praktyka [Quality management at enterprises: theory, methodology and practice], KHNADU, Kharkiv, Ukraine.

7. Rossokha, V. V. (2012), "Marketing management in the enterprise management system", AhroInKom, vol. 10—12, pp. 108—112.

8. UkrNDNTS (2016), Systemy upravlinnya yakystyu. Osnovni polozhennya ta slovnyk terminiv: DSTU ISO 9000:2015 [Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms: DSTU ISO 9000:2015], UkrNDNTS, Kyiv, Ukraine.

9. Tymoshenko, V. M. (2010), Ekonomika yakosti [Economics of quality], KHNAMH, Kharkiv, Ukraine.

10. Kotler, P. (2002), Marketing Management, Pearson Custom Publishing, Hoboken, USA.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2024 р.

С. В. Заремба,  
аспірант, Український державний університет науки і технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9019-4168>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.215

# АНТИКРИЗОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

S. Zaremba,  
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

ANTI-CRISIS MECHANISM FOR THE FORMATION OF THE BUDGET OF STATE INSTITUTIONS  
IN CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY

*У статті розглядається антикризовий механізм формування бюджету державних установ в умовах економічної невизначеності. Автор підкреслює важливість включення процедур моніторингу та коригування бюджетів у цей механізм для забезпечення стійкості та адаптивності управління ризиками. Це особливо актуально в контексті сучасних глобальних викликів, які вимагають оперативних рішень. На думку автора, антикризовий бюджет дозволяє державним установам ефективно адаптуватися до економічних змін шляхом раціонального використання бюджетних коштів, зменшення зайвих витрат та фокусування ресурсів на критичні напрями.*

*У статті зазначено, що антикризовий механізм формування бюджету повинен бути гнучким для швидкого реагування на зміни економічної ситуації, що передбачає перегляд пріоритетів фінансування та коригування планів у відповідь на нові економічні умови.*

*У дослідженні автор наголошує на потребі в подальшій розробці методологічних рекомендацій для впровадження антикризового механізму в практику бюджетування вітчизняних державних установ.*

*The article examines the anti-crisis mechanism of budget formation of state institutions in conditions of economic uncertainty. The author emphasizes the importance of including procedures for monitoring and adjusting budgets in this mechanism to ensure sustainability and adaptability of risk management. This is especially relevant in the context of modern global challenges that require operational solutions. According to the author, the anti-crisis budget allows state institutions to effectively adapt to economic changes through rational use of budget funds, reduction of unnecessary expenses and focusing of resources on critical areas.*

*In the conditions of instability associated with economic changes, the anti-crisis mechanism allows to ensure the stability of budgetary institutions through a more rational use of financial resources.*

*The article notes that one of the key goals of the anti-crisis mechanism is to reduce inefficient spending. The study discusses the importance of optimizing budgets, which helps to focus resources on the most critical areas and increase the stability of organizations in conditions of economic uncertainty.*

*The anti-crisis budget formation mechanism is not only a tool for responding to economic uncertainty, but also a basis for the long-term stability of budgetary institutions. Adaptability, flexibility and effective risk management are critical factors that ensure the successful functioning of government structures in the face of unpredictable economic changes.*

*The article states that in order to achieve greater efficiency of public finance management in Ukraine, further research and development of recommendations on the implementation of the anti-crisis mechanism in budgeting practice is required. This may include the use of international experience and its adaptation to national conditions, which will contribute to increasing the stability of the economic system as a whole.*

*In general, the article emphasizes the importance of a comprehensive approach to the formation of the anti-crisis budget and the integration of new approaches in the management of public finances to ensure economic stability and sustainability in the future.*

*Ключові слова: бюджетування; державні установи; економічна невизначеність; антикризовий механізм.  
Key words: budgeting; state institutions; economic uncertainty; anti-crisis mechanism.*

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

Економічна невизначеність створює численні виклики для державних установ у процесі формування їх бюджетів. В умовах, коли глобальні економічні коливання стають дедалі частішими, традиційні підходи до бюджетного планування втрачають свою ефективність. Економічна нестабільність, яка склалася через воєнний стан в країні, змушує державні установи адаптуватися до нових умов, розробляючи і впроваджуючи антикризові механізми управління фінансовими ресурсами.

Антикризовий механізм формування бюджету стає невід'ємною частиною стратегічного планування, дозволяючи не лише оптимізувати витрати, а й забезпечити стабільність та сталість фінансових потоків. Такий підхід передбачає використання інноваційних методів аналізу ризиків, моделювання можливих сценаріїв розвитку подій, а також застосування гнучких фінансових інструментів для оперативного реагування на зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища державної установи.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР

Значну увагу питанню формування бюджетів державних установ приділили в свої наукових роботах такі дослідники, як Колесніченко А. С. [1], Кравченко О. В., Пастернак Я. П. [2], Крамаренко К. М. [3], Пігош В. А. [4], Піхоцький В. Ф., Піхоцька О. М. [5], Свірко С. В. [6], Середа О. О. [7], Хомутенко А. В. [8]. Незважаючи на значну кількість наукових робіт з процесу бюджетування в державних установах, потребує подальшого дослідження проблема формування бюджетів в умовах економічної нестабільності та невизначеності.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження шляхів створення антикризового механізму формування бюджету державних установ в умовах економічної невизначеності.

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

Процес бюджетування піддається негативному впливу економічної невизначеності, яка стосується непередбачуваності майбутніх подій і результатів. Економічна невизначеність може виникати з різних джерел, а саме: зміна ринкових умов, попиту споживачів, поведінки конкурентів, регуляторних норм, витрат, доходів і ризиків.

Економічна невизначеність має наступні суттєві наслідки для бюджету державних:

- недооцінка (переоцінка) бюджетних сум, що призводить до значних відхилень від фактичних результатів та впливає на точність і надійність бюджету;

- створення дефіциту (надлишку) у бюджеті, що вимагає перерозподіл коштів протягом бюджетного періоду і впливає на ефективність та результативність бюджету;

- вплив на поведінку та економічні рішення стейкхолдерів (співробітники, інвестори та кредитори), які можуть негативно впливати на виконання бюджету.

Отже, економічна невизначеність може вплинути на якість, корисність та достовірність бюджету, а також на ефективність та репутацію державної організації. Через це формування бюджету в умовах економічної невизначеності потребує використання певного антикризового механізму бюджетування, який включає наступні елементи:

- виявлення та оцінка джерел і наслідків економічної невизначеності для бюджету за допомогою таких інструментів, як сценарний аналіз, аналіз чутливості та аналіз ризиків;



**Таблиця 1. Ідентифікація та вимірювання джерел бюджетної невизначеності**

| Критерії ідентифікації              | Зміст аналітичних заходів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проведення аналізу чутливості       | Аналіз чутливості – це техніка, яка досліджує зміни бюджетних результатів у відповідь на зміни одного або більше вхідних змінних чи припущень. Наприклад, аналіз чутливості може показати, як змінюється прогноз доходів при зміні темпів зростання продажів, еластичності цін чи ринкової частки. Допомагає ідентифікувати ключові фактори невизначеності бюджету та кількісно оцінити їх вплив на бюджетні результати.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Використання сценаріїв та симуляцій | Сценарії та симуляції – це методи, що досліджують можливі результати різних ситуацій чи подій, які можуть вплинути на бюджет. Наприклад, аналіз сценаріїв може порівняти бюджетні результати у найкращому, базовому та найгіршому сценаріях, заснованих на різних припущеннях щодо зовнішнього середовища (наприклад, рівень інфляції, валютний курс). Припускає використання математичних моделей для генерування діапазону можливих результатів, базується на розподілах ймовірностей вхідних змінних чи припущень. Сценарії та симуляції забезпечують врахування складності та невизначеності зовнішнього середовища та оцінювати ймовірність та величину різних бюджетних результатів. |
| Застосування контингентного підходу | Стратегія, що включає маржу безпеки або резерв у бюджетний план для врахування можливих відхилень від очікуваних результатів. Наприклад, контингентний підхід може включати контингентний фонд, резерв чи статтю бюджету для покриття можливих витрат або збитків, які можуть виникнути внаслідок непередбачуваних подій чи ситуацій. Контингентний підхід допомагає зменшити негативний вплив бюджетної невизначеності та підвищити гнучкість і адаптивність бюджетного плану.                                                                                                                                                                                                            |

Джерело: сформовано автором на основі [9].

- інтеграція та комунікація невизначеності в бюджет через контингентне планування, гнучке бюджетування та оцінки в діапазоні;
- моніторинг та оновлення бюджету за допомогою роллінг-прогнозів, аналізу відхилень та зворотні зв'язки.

Невизначеність бюджету визначається як ступінь варіабельності або непередбачуваності фактичних бюджетних результатів у порівнянні з запланованими чи очікуваними. Ідентифікація та вимірювання джерел бюджетної невизначеності допомагає керівникам краще розуміти та коригувати ризики та можливості, які пов'язані з бюджетними планами.

Заходи, які пов'язані з ідентифікацією та вимірюванням джерел бюджетної невизначеності, наведено у табл. 1.

Одним із найважливіших рішень, яке організація має прийняти в умовах економічної невизначеності, є розподіл ресурсів на майбутні періоди. Вибір найкращого підходу до бюджетування вимагає ретельного аналізу потреб, очікувань та обмежень державного підприємства. Основні фактори, які можуть вплинути на цей вибір, наступні:

- рівень невизначеності та волатильності у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- ступінь гнучкості та адаптивності, яку державна організація бажає мати;
- співвідношення між точністю та простотою у процесі бюджетування;
- узгодженість методу бюджетування зі стратегією, баченням та цінностями державної організації;

— участь та залучення зацікавлених сторін у процесі бюджетування [9].

Розглянемо декілька методів бюджетування, які можуть бути застосовані у державних установах (табл. 2).

**Таблиця 2. Методи бюджетування державних установ**

| Метод бюджетування                                                                                                                                                                                       | Переваги                                                                                                                                                            | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Традиційне бюджетування: встановлює бюджет організації на основі попередніх років, з урахуванням інфляції, зміни інших факторів і коригувань                                                             | Відрізняється простотою та зрозумілістю, забезпечує чіткий еталон для оцінки ефективності, оскільки дозволяє порівняти фактичні результати з бюджетними показниками | Грунтується на припущенні, що минулі дані є достатнім прогнозом майбутніх результатів, що не завжди відповідає реальності у мінливому середовищі, може призвести до жорстких і негнучких планів, які не враховують можливих змін у внутрішніх та зовнішніх умовах |
| Бюджетування з нуля: передбачає формування бюджету без використання даних попередніх періодів. Організація аналізує поточні потреби і пріоритети кожного підрозділу для раціонального розподілу ресурсів | Враховує актуальні потреби, що забезпечує ефективне використання ресурсів. Усуває непотрібні витрати і збільшує ефективність ресурсного використання                | Вимагає значних зусиль для обґрунтування кожного бюджетного запиту. Може викликати конкуренцію між підрозділами для отримання більших ресурсів. Може призвести до ігнорування цінних інституційних знань та досвіду                                               |
| Система ковзних бюджетів: передбачає регулярне оновлення бюджету на основі фактичної ефективності й останніх прогнозів (щоквартально або щомісяця)                                                       | Дозволяє оперативна реагувати на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах. Забезпечує використання актуальних даних для точніших прогнозів і управлінських рішень     | Може призводити до неоднорідності в стратегічних цілях через часті зміни бюджету.                                                                                                                                                                                 |

Джерело: сформовано автором на основі [10].

**Таблиця 3. Методи аналізу чутливості системи бюджетування державної установи**

| Метод аналізу                           | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                         | Очікувані результати                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Використання моделі електронних таблиць | Метод передбачає створення електронної таблиці, де встановлюються залежності між різними бюджетними параметрами. Метод дозволяє відтворити та моделювати різні сценарії бюджетування, а також аналізувати взаємозв'язки між вхідними даними та кінцевими результатами. | Визначення того, як зміни вихідних параметрів (доходи, витрати, процентні ставки або обмінний курс) впливають на ключові показники бюджету (чистий прибуток, грошові потоки тощо).                                            |
| Аналіз беззбитковості                   | Метод визначає точку, в якій доходи або обсяги продажів дорівнюють сумі постійних та змінних витрат. Метод дозволяє оцінити мінімальний рівень активності, який необхідний для забезпечення фінансової стійкості та прибутковості                                      | Дозволяє отримати конкретні числові значення, які покажуть необхідний обсяг реалізації або доходів для досягнення беззбитковості, що дає можливість визначити цільові показники та оцінити ризики, пов'язані з їх досягненням |
| Сценарний аналіз                        | Метод передбачає створення декількох сценаріїв на основі різних умов або подій, які можуть впливати на фінансовий стан установи (сценарії найкращого випадку, найгіршого випадку та інші)                                                                              | Відповідно до кожного сценарію розраховуються бюджетні показники. Порівняння різних сценаріїв дозволяє оцінити ризики та можливі управлінські рішення.                                                                        |

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12].

**Таблиця 4. Матриця ризиків державної установи**

| Рівень впливу | Ймовірність настання |             |            |
|---------------|----------------------|-------------|------------|
|               | Низька (1)           | Середня (2) | Висока (3) |
| Низький (1)   | Низький              | Середній    | Високий    |
| Середній (2)  | Середній             | Середній    | Високий    |
| Високий (3)   | Високий              | Високий     | Критичний  |

Джерело: сформовано автором на основі [13].

Вищенаведені методи бюджетування можуть бути комбіновані або змінювані у відповідності до специфічних потреб та умов державних організацій. Ключовим аспектом є знаходження оптимального методу, який відповідає цілям та зовнішньому середовищу. Перегляд і адаптація методу бюджетування відповідно до зміни обставин дозволяє державним установам покращувати їх здатність управляти економічними ризиками і досягати стратегічних цілей.

Найважливіший аспект бюджетування в умовах економічної невизначеності полягає у розумінні того, наскільки чутливий бюджет державної установи до змін ключових змінних. Ці змінні можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, які впливають на доходи, витрати, грошові потоки або прибутковість. Проведення аналізу чутливості дозволяє оцінити вплив різних сценаріїв на ефективність бюджету та визначити області найвищого ризику і можливостей.

Аналіз чутливості здійснюється різними способами, залежно від рівня деталізації та складності (табл. 3).

Кожен з цих методів надає можливість глибокого аналізу та детального планування для ефективного управління бюджетним процесом у державній установі.

Для ефективного управління ризиками в бюджетних установах необхідно систематична ідентифікація, ранжування та методи зниження економічних ризиків, що можуть виникати в умовах невизначеності. Ризик-

менеджмент державної установи охоплює наступні три етапи:

I етап: ідентифікація ризиків. На цьому етапі визначаються потенційні економічні ризики, які можуть вплинути на бюджет державної установи. Ризики можуть бути внутрішніми, що виникають зсередини установи, або зовнішніми, пов'язаними із зовнішнім середовищем. Внутрішніми ризиками є зміни в операційних витратах, нестабільність у кадровій базі, затримки у реалізації проектів чи недостатнє фінансування. Зовнішніми ризиками є інфляційні та валютні коливання, зміни в законодавстві, політична нестабільність чи природні катастрофи.

Для ідентифікації економічних ризиків можна використовувати такі інструменти, як мозковий штурм, SWOT-аналіз, PEST-аналіз або сценарний аналіз.

II етап: ранжування ризиків. На цьому етапі визначається ймовірність реалізації ризику та його потенційний вплив на процес бюджетування. Використання матриці ризиків дозволяє систематизувати ризики за рівнем ймовірності та важливості (табл. 4).

Матриця дозволяє систематизувати ризики за їх впливом та ймовірністю виникнення, що допомагає управляти ними ефективно та раціонально в умовах економічної невизначеності:

— низький рівень впливу / низька ймовірність (1,1): економічні ризики, які мають мінімальний вплив і низьку ймовірність виникнення. Зазвичай, ці економічні ризики можуть бути контрольовані з мінімальними зусиллями;

— низький рівень впливу / середня ймовірність (1,2): ризики з середньою ймовірністю виникнення, але з малим рівнем впливу. Такі економічні ризики потребують уваги, але не негайних заходів;

— низький рівень впливу / висока ймовірність (1,3): ризики з високою ймовірністю, але з мінімальним рівнем впливу. Такі економічні ризики потребують систематичного моніторингу та аналізу;

— середній рівень впливу / низька ймовірність (2,1): ризики з низькою ймовірністю, але з середнім рівнем впливу. Такі економічні ризики вимагають основної уваги через їх потенційний вплив на процес діяльності державної установи;

— середній рівень впливу / середня ймовірність (2,2): ризики з середньою ймовірністю виникнення і з середнім потенційним впливом. Такі економічні ризики вимагають систематичного моніторингу та адекватної реакції;

— середній рівень впливу / висока ймовірність (2,3): ризики з високою ймовірністю виникнення і з середнім потенційним впливом. Такі економічні ризики вимагають уваги та розгляду стратегій зменшення чи управління;

— високий рівень впливу / низька ймовірність (3,1): ризики з низькою ймовірністю виникнення, але з високим рівнем впливу. Такі економічні ризики вимагають попереджувальних заходів і застосування стратегій мінімізації;



**Рис. 1. Антикризисний механізм формування бюджету державних установ в умовах економічної невизначеності**

Джерело: сформовано автором.

— високий рівень впливу / середня ймовірність (3,2): ризики з середньою ймовірністю виникнення і з високим потенційним впливом. Такі економічні ризики вимагають негайних управлінських заходів;

— високий рівень впливу / висока ймовірність (3,3): критичні ризики з високою ймовірністю виникнення і з високим рівнем впливу. Такі економічні ризики потребують негайних та ефективних стратегій управління, оскільки вони можуть серйозно підірвати операційну діяльність державної установи [14].

III етап: стратегія зменшення ризиків. Останнім етапом є розробка та впровадження стратегій зменшення економічних ризиків. Це можуть бути стратегії уникнення, зниження, передачі або прийняття ризику в залежності від специфіки кожного конкретного випадку.

Крім того, антикризовий механізм формування бюджету державних установ має включати у себе процедури моніторингу та коригування бюджетів.

Антикризовий механізм формування бюджету державних установ в умовах економічної невизначеності наведено на рисунку 1.

Розроблений антикризовий механізм забезпечує стійкість і адаптивність управління ризиками в умовах економічної невизначеності, що є критичним для успішного функціонування бюджетних установ.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах економічної невизначеності важливо раціонально використовувати бюджетні кошти, зменшу-

вати зайві витрати та спрямовувати ресурси на найбільш критичні напрями. Антикризисний бюджет повинен бути гнучким, щоб швидко адаптуватися до змін в економічній ситуації. Це може включати перегляд пріоритетів фінансування та коригування планів відповідно до нових економічних умов.

Антикризовий механізм формування бюджету в умовах економічної невизначеності є ключовим інструментом забезпечення стійкості та ефективного управління економічними ризиками державних установ. Такий механізм допомагає державним органам своєчасно реагувати на виклики та зміни в економічному середовищі, оптимізуючи витрати та ефективно розподіляючи наявні ресурси.

Процедури формування антикризового бюджету потребують подальшого опрацювання методологічних рекомендацій, які б забезпечили впровадження антикризового механізму в практику бюджетування вітчизняних державних установ.

## Література:

1. Колесніченко А. С. Стратегічний вектор розвитку системи бюджетування в державному секторі як інтеграція обліку, аналізу, оподаткування та контролю. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 58—64.
2. Кравченко О. В., Пастернак Я. П. Особливості організації управлінського обліку в бюджетних установах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. № 4. Т. 30 (69). С. 139—144.
3. Крамаренко К. М. Методи бюджетування та їх місце у системі фінансового забезпечення бюджетних

установ. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2822>

4. Пігош В. А. Проблемні аспекти формування планових кошторисних показників бюджетних установ. Економічний аналіз. 2014. Том 18. № 2. С. 201—209.

5. Піхоцький В. Ф., Піхоцька О. М. Формування надходжень та використання коштів спеціального фонду державного бюджету України. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/7.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/7.pdf)

6. Свірко С. В. Організація управлінського обліку в бюджетних установах: етап постановки та його складові. Фінанси, облік і аудит. 2014. Вип. 2 (24). С. 235—250.

7. Серeda О. О. Фінансування бюджетних установ: проблеми і перспективи. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1018>

8. Хомутенко А. В. Сучасний стан фінансового планування у державному секторі економіки України. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2018. № 11 (39). С. 143—154.

9. Narayanaswamy R. Financial Accounting: A Managerial Perspective 6th Edition. PHI Learning, 2017, 608 p.

10. Bawono, Andy Dwi Bayu (2016). The role of performance based budgeting in the Indonesian public sector. Macquarie University. URL: [https://figshare.mq.edu.au/articles/thesis/The\\_role\\_of\\_performance\\_based\\_budgeting\\_in\\_the\\_Indonesian\\_public\\_sector/19444196/1](https://figshare.mq.edu.au/articles/thesis/The_role_of_performance_based_budgeting_in_the_Indonesian_public_sector/19444196/1)

11. Horvath P., Sauter R. Why Budgeting Fails: One Management System Is Not Enough. ed. Harvard Business School Publishing. 2004. URL: <http://surl.li/lvpue>

12. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to Action. Boston: Harvard Business School Press. 1996. 322 p.

13. Goode M. Malik A. Beyond Budgeting: The Way Forward? Pakistan Journal of Social Sciences. 2011. Vol. 31. No. 2. P. 207—214.

14. Upchurch, Alan. (1998). Management Accounting: Principles & Practice. London; Washington, DC: Financial Times, Pitman Pub. 706 p.

15. Бобиль В. В., Заремба С. В. Формування бюджету державних установ в умовах фінансової невизначеності. Ефективна економіка. 2023. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2309/2341>

16. Elmaci O., Tutkavul K. Activity Based Budgeting Model Integrated With Balanced Scorecard As A Cycle Of Increasing Corporate Performance. Journal of Academic Value Studies. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 280—287.

#### References:

1. Koliesnichenko, A. (2021), "The strategic vector of the budgeting system development in the public sector as integration of accounting, analysis, taxation and control", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 58—64.

2. Kravchenko, O.V. and Pasternak, Ya.P. (2019), "Peculiarities of the organization of management accounting in budgetary institutions", *Vcheni zapysky TNU imeni*

V.I. Vernads'koho. Serii: Ekonomika i upravlinnia, vol. 4, no. 30 (69), pp. 139—144.

3. Kramarenko, K.M. (2023), "Budgeting methods and their place in the financial support system of budget institutions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2822> (Accessed 15 July 2024).

4. Pihosh, V.A. (2014), "Problematic aspects of the formation of planned budget indicators of budgetary institutions", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 18, no. 2, pp. 201—209.

5. Pikhotskyi, V. and Pikhotska, O. (2020), "Formation of revenues and use of funds of the special fund of the state budget of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/7.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/7.pdf) (Accessed 15 July 2024).

6. Svirko, S.V. (2014), "Organization of management accounting in budgetary institutions: stage of production and its components", *Finansy, oblik i audyt*, vol. 2 (24), pp. 235—250.

7. Sereda, O.O. (2021), "Financing of budget institutions: problems and prospects", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 34, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1018> (Accessed 15 July 2024).

8. Khomutenko, A.V. (2018), "The current state of financial planning in the state sector of the economy of Ukraine", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademii"*. Serii "Ekonomika", vol. 11 (39), pp. 143—154.

9. Narayanaswamy, R. (2017), *Financial Accounting: A Managerial Perspective*, 6th Edition, PHI Learning, Delhi, India.

10. Bawono, A. and Dwi, B. (2016), "The role of performance based budgeting in the Indonesian public sector", Macquarie University, available at: [https://figshare.mq.edu.au/articles/thesis/The\\_role\\_of\\_performance\\_based\\_budgeting\\_in\\_the\\_Indonesian\\_public\\_sector/19444196/1](https://figshare.mq.edu.au/articles/thesis/The_role_of_performance_based_budgeting_in_the_Indonesian_public_sector/19444196/1) (Accessed 15 July 2024).

11. Horvath, P. and Sauter, R. (2004), "Why Budgeting Fails: One Management System Is Not Enough", Harvard Business School Publishing, available at: <http://surl.li/lvpue> (Accessed 15 July 2024).

12. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to Action*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

13. Goode, M. and Malik, A. (2011), "Beyond Budgeting: The Way Forward?", *Pakistan Journal of Social Sciences*, vol. 31, no. 2, pp. 207—214.

14. Upchurch, A. (1998), *Management Accounting: Principles & Practice*, Financial Times, Pitman Pub., London; Washington, DC.

15. Bobyl', V.V. and Zaremba, S.V. (2023), "Formation of the budget of state institutions in conditions of financial uncertainty", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2309/2341> (Accessed 15 July 2024).

16. Elmaci, O. and Tutkavul, K. (2020), "Activity Based Budgeting Model Integrated With Balanced Scorecard As A Cycle Of Increasing Corporate Performance", *Journal of Academic Value Studies*, vol. 6, no. 3, pp. 280—287.

*Стаття надійшла до редакції 29.07.2024 р.*

Ю. Р. Козир,  
аспірант кафедри математики та економіки,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5607-1897>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.221

# ЕЛЕКТРОННІ ГРОШІ ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПЛАТІЖНОЇ СИСТЕМИ

Yu. Kozir,  
Postgraduate student of the Department of Mathematics and Economics,  
Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobysk

## ELECTRONIC MONEY AS AN ELEMENT OF THE NATIONAL PAYMENT SYSTEM

**У статті проаналізовано еволюцію класичних грошей як загального еквівалента в системі національних та міжнародних розрахунків, оскільки розвиток інформаційних технологій уможливив існування "електронних грошей". Підкреслено, що електронні гроші є одним із останніх революційних нововведень на стику технології та економіки, що дозволяє здійснювати платіж найпрогресивнішим на даний момент способом — з використанням інформаційних технологій. Зазначено, що електронні гроші є невід'ємним елементом нового типу суспільства та нових способів організації економічних відносин між суб'єктами. Виявлено, що у процесі еволюції сутність грошей, як економічної категорії, їхні функції, роль та відносини суб'єктів не змінюються, а змінюється лише матеріальний носій. Підтверджено, що виникнення електронних грошей слід розглядати як новий етап у еволюції до суспільства безготівкових грошей.**

**The article analyzes the evolution of classical money as a general equivalent in the system of national and international settlements, since the development of information technologies has enabled the existence of "electronic money", which has ceased to be tangible. It is noted that the need to reduce the costs of managing cash circulation, intensifying the competition for monetary resources between various financial institutions, combined with further successes in the field of information and financial technologies, determined the emergence of a new means of payment — cash electronic money. It is emphasized that electronic money is one of the latest revolutionary innovations at the junction of technology and economy, which allows making payments in the most progressive way at the moment — using information technologies and provides for complete independence and independence of participants in calculations. Electronic money is an integral element of a new type of society and new ways of organizing economic relations between people and has the potential to contribute to the advancement of human civilization to a qualitatively new level of development. It is shown that, in the economic sense, electronic money is money tokens issued by a credit organization, represented as information in computer memory, perform both the function of a means of payment and a means of circulation, and even other functions of money, and also have all the main properties of traditional cash credit money. In the process of evolution, the essence of money as an economic category, its functions, role and relations of subjects do not change, but only**

***the material carrier changes. It has been confirmed that the emergence of electronic money should be considered as a new stage in the evolution towards a cashless money society, as it is a natural consequence of the development of existing monetary and payment systems and is determined by the nature of modern bank money. The development of electronic money systems is in the direction of universalizing their use, based on meeting the basic requirements for electronic money as a new means of payment.***

*Ключові слова: еволюція класичних грошей, електронні гроші, електронні платіжні системи, грошова політика, грошово-кредитна система, управління платежами, державне регулювання електронних грошей.*

*Key words: evolution of classical money, electronic money, electronic payment systems, monetary policy, monetary credit system, payment management, state regulation of electronic money.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Минуле сторіччя внесло свою частку в еволюцію грошей як загального еквівалента в системі національних та міжнародних розрахунків. Розвиток інформаційних технологій уможливив існування "електронних грошей" — особливої інформації, котра зберігається в електронних пристроях, що запам'ятовують. Цей етап еволюції грошей має важливе значення, оскільки лише на ньому гроші перестали бути відчутними, що вносить особливу специфіку у процес їхнього обігу. З одного боку, полегшується процедура проведення платежів, а також обліку та зберігання грошей. З іншого боку, саме існування електронних грошей знаходиться у прямій залежності від технологічного фактора, і людський фактор виконує меншу роль. На сьогодні електронні гроші як різновид грошей остаточно не сформувалися і сучасні технології дозволили клієнтам використовувати безліч варіантів розрахунків, але відносити їх усіх до розрахунків електронними грошима помилково. Оскільки, поки що у науковій літературі є розбіжності щодо природи електронних грошей, творці різних платіжних систем експлуатують цей термін неправильно.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням проблем еволюційного процесу трансформації класичних грошей в електронні розрахункові інструменти займаються відомі зарубіжні фахівці, підтвердженням чого слугують їхні наукові праці — У. Біндсейл [7], С. Боджагані [8], М. Бхану [12], Р. Вагнер [11], А. Калсі [12], С. Кумарі [8], Ф. Лісбана-Кабанільяс [11], А. Мехлер [10], Г. Мільоре [11], Т. Мозер [10], М. Мухій [13], Дж. Пантелопулос [7], С. Рахарджа [13], Ш. Рішіка [12], В. Састрий [8], Б. Халід [9], М. Хан [8], Т. Херавати [13], Чавісук [9], В. Чайясонторн [9], С. Чен [8], Ф. Чечелла [11].

Значний внесок у дослідження сфер використання електронних грошей у платіжно-розрахункових системах зробили такі українські науковці як, О. Азарова [1], О. Вовченко, О. Головка [2], М. Євдокімова [3], О. Заруцька Т. Затонацька [4], С. Міщенко, М. Мороз [2], В. Назаренко, Н. Полішук [5], Т. Прохорець [4], Є. Сопін [6], О. Теслюк [1], І. Ханін [6], О. Чуб та інші. Незважаючи на вагомий обсяг проведених у цьому напрямі досліджень, необхідно зазначити, що механізми використання електронних грошей у системі національних та міжнародних платежів потребують подальшого дослідження.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

У більшості публікацій зарубіжних та українських дослідників проводиться аналіз проблем, що виникають при впровадженні електронних грошей у грошовий обіг, їхнього впливу на грошово-кредитну систему, забезпечення функціонування платіжних систем тощо. Водночас, є виявлення потреби національної економіки в існуванні електронних грошей, через аналіз та зіставлені позитивних та негативних сторін традиційних готівкових грошових знаків (банкнот та монет), платіжних інструментів, що забезпечують рух безготівкових грошових коштів та електронних грошей, що надасть можливість виокремити найбільш ефективний сектор розрахунків у системі грошового обігу.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження природи електронних грошей як нової форми платіжно-розрахункових інструментів інформаційного суспільства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За тривалий період розвитку товарного обміну людство створило універсальне мірило цінності інших то-

варів, яке могло бути використане для будь-якого обміну — гроші. Їхня сутність полягає у тому, що це — специфічний товар, з натуральною формою якого зростається загальна функція загального еквівалента. Іншими словами, гроші — це особливий товар, який можна обміняти на інший товар у будь-який час, будь-якому місці та у будь-якої людини у певному співвідношенні. Особливість такого обміну полягає в тому, що одна сторона обміну охоче отримує гроші натомість свого товару, оскільки знає, що їх можна використовувати для обміну на будь-який інший товар [10, с. 3].

Дослідження еволюції форм та видів грошей дозволило прогнозувати подальші тенденції даного процесу, пов'язані з впровадженням комп'ютерної техніки і технології та появою нового виду готівкових кредитних грошей — електронних. Бажання учасників платіжних систем раціоналізувати систему управління платежами, з одного боку та інтенсивне впровадження в діяльність кредитних організацій комп'ютерних технологій, котре розпочалося у середині 70-х років, з іншого боку, сприяли початку процесу заміни безготівкових паперових кредитних грошей — безготівковими електронними кредитними грошима. Необхідність зниження витрат на управління готівковим грошовим обігом, загострення конкурентної боротьби за грошові ресурси між різними фінансовими інститутами в сукупності з подальшими успіхами в галузі інформаційних та фінансових технологій визначили появу нового платіжного засобу — готівкових електронних грошей [6, с. 177].

Феномен електронних грошей тісно взаємопов'язаний із зародженням Інтернет-економіки та інформаційного суспільства. В останні кілька десятиліть діяльність людства дедалі більше пов'язана з обчислювальною технікою та мережами телекомунікацій. Комп'ютерні технології увійшли до усіх сфер нашого життя. Певною мірою людина навіть стає заручником технології. З одного боку, технічний прогрес допомагає людям побудувати комфортне місце існування, а з іншого, збільшує ризик техногенної катастрофи [11, с. 17]. Елементарне відключення електроенергії миттєво перетворює найкращі досягнення людського розуму на марну купу металу. Все це лякає, але зупинити еволюцію технології вже неможливо і люди продовжують винаходити дедалі витонченіші способи полегшення свого життя.

Електронні гроші є одним із останніх революційних нововведень на стику технології та економіки, оскільки дозволяють здійснювати платіж найпрогресивнішим на даний момент способом — з використанням інформаційних технологій, що передбачає повну самостійність і незалежність учасників розрахунків. Застосування електронних грошей є невід'ємним елементом нового типу суспільства та нових способів організації економічних відносин між людьми, що формує потенціал виходу людської цивілізації на новий якісний рівень. Використання електронних грошей значно скорочує витрати обігу, підвищує зручність та швидкість здійснення платежів. Значно сприяє поширенню електронних грошей здешевлення комп'ютерної техніки та засобів телекомунікацій [9, с. 112].

Можна лише будувати гіпотези щодо того, який результат дасть широке використання електронних гро-

шей у грошовому обігу. По-перше, можна припустити, що зручність розрахунків електронними грошима може підштовхнути до більш частого скоєння угод та більшої оборотності грошей. За збереження колишньої величини грошової маси може призвести до інфляції. Знадобиться супутнє збільшення товарної пропозиції, яка, втім, також може статися через пожвавлення економіки. Якщо припустити, що електронні гроші випускатимуть приватні емітенти, то такі гроші можуть скласти конкуренцію грошам центральних банків [1, с. 20]. Є небезпека, що центральні банки частково втратять можливість контролю за грошовим обігом, які мають на тепер. Під час проведення грошово-кредитної політики слід враховувати електронні гроші у складі грошових агрегатів нарівні з готівкою. Зрештою, легкість переказу електронних грошей інформаційними мережами дозволяє проводити транскордонні розрахунки. Гроші можуть ринути в офшорні банки з більш вигідними умовами, що призведе до відтоку клієнтів із національних банків. Звичайно, ступінь перерахованих наслідків залежатиме від швидкості поширення електронних грошей та їх частки у загальному грошовому обігу [12, с. 8].

XXI століття — це інформаційне століття, тобто століття панування автоматизованих, інформаційних технологій у всіх сферах діяльності. Світова та національна економіка також зазнає серйозних змін і цей процес незворотній.. Комп'ютер допомагає в управлінні діяльністю підприємства, полегшуючи завдання людині та допомагаючи їй у прийнятті рішень [3, с. 99]. Інтерактивний, віртуальний бізнес, побудований на спільних діях підприємця та комп'ютера, включеного до мережі, стає реальністю наших днів. Розрахунки між контрагентами все частіше здійснюються з використанням комп'ютера, а засіб платежу — гроші — все більше втрачає свою звичну паперову форму, перетворюючись на послідовність електронних сигналів. Спостерігаючи такий бурхливий процес змін та перетворень в економічній сфері під впливом технологічного прогресу, вже можна стверджувати, сучасні платіжні системи здатні дедалі ефективніше забезпечувати переказ коштів, оптимізуючи сферу грошового обороту та створюючи, в такий спосіб, сприятливі передумови для економічної діяльності [13, с. 322].

Електронні гроші у їх фізичній формі — файл (електронні імпульси), що містить число, котре характеризує величину грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні його власника, а також іншу спеціалізовану інформацію, спочатку сформовану кредитною організацією через комп'ютер, що зберігається на накопичувачах користувача, дані з якого передаються за допомогою телекомунікаційних ліній та інших електронних засобів передачі інформації. У економічному сенсі електронні гроші є емітовані кредитною організацією грошові знаки, представлені як інформація у пам'яті комп'ютера, виконують як функцію засобу платежу, так і засобу обігу, і навіть інші функції грошей, і котрі володіють усіма основними властивостями традиційних готівкових кредитних грошей (банкнот і дрібної розмінної монети), процес оплати якими відбувається шляхом переведення (перезапису) їх із пам'яті комп'ютера платника на пам'ять комп'ютера одержувача, іншими словами — це новий вид готівкових кредитних грошей [5, с. 17].

Відмінність електронних грошей від традиційної готівки — лише у зміні фізичної форми носія грошових знаків. Сутність грошей, як економічної категорії, їх функції, роль та відносини суб'єктів не змінюються, змінюється лише матеріальний носій. У сучасній системі грошового обороту, що поділяється на готівковий грошовий оборот і безготівковий, електронні гроші не набувають свого нового місця. Вони, виходячи з особливостей їх існування та руху, дозволило класифікувати їх як готівку, що знаходять своє місце у готівковому грошовому обороті [2, с. 977].

Кількість нових платіжних систем, функціонування котрих базується на електронних грошах, на даний час зростає. Згідно зі статистичними даними Банку міжнародних розрахунків, Європейського центрального банку загальна кількість транзакцій з використанням електронних грошей та загальна вартість операцій щорічно збільшується. Цей оборот здійснюється поза офіційним обліком і, відповідно, без оподаткування, що негативно позначається насамперед на стані державного бюджету. Окремі країни, як Сінгапур, Японія, США, Україна роблять спроби організувати офіційний облік операцій з електронними грошима. Водночас неоднозначність самого поняття "електронні гроші" суттєво ускладнює прогрес у їхньому науковому дослідженні, а також гальмує розвиток бюджетного, податкового, розрахунково-платіжного, грошово-кредитного, митного та валютного регулювання [4, с. 884]. Центральні емісійні банки є головним регулятором грошово-кредитної політики у всіх країнах, і, природно, основною проблемою організацій, що впроваджують системи електронних грошей, є врегулювання взаємин із ними. Основні питання, що стоять перед центральними банками у зв'язку з впровадженням електронних грошей, є: дозвіл емісії електронних грошей та визначення кола емітентів; виявлення ступеня впливу обсяг грошової маси, швидкість обігу грошей, емісійний доход; організація регулювання та обігу електронних грошей; вирішення проблеми ризиків, що виникають в системах електронних грошей [10, с. 8].

Окрім того, вивчення електронної комерції, що бурхливо розвивається в глобальній інформаційній комп'ютерній мережі Інтернет, яка найближчим займає значну частку у світовій економіці і стає рушійною силою нової індустріальної революції, дозволило зробити висновок про потребу подальшого розвитку електронної торгівлі та сфери послуг через використання електронних грошей. За відсутності останніх, здійснення повноцінної торгівлі інтелектуальною продукцією (інформацією, послугами та програмним забезпеченням), тобто. основним товаром в мережі Інтернет та одним з головних економічних ресурсів, буде неефективно, і розвиток електронної комерції гальмуватиметься [8, с. 23].

Вирішення ключових правових питань дозволить застосувати до електронних грошей гнучкий комплекс заходів, котрі на наш погляд, здатні повністю нейтралізувати їхнє можливе негативне на сферу грошового обігу. Держава повинна залишатися гарантом стабільності та надійності економічної системи, оскільки інструменти для цього має. Принципи вільної конкуренції, з погляду, не застосовні до

фінансової сфері. Але наскільки далеко зайдуть держави у регулюванні електронних грошей, поки що передбачити складно. Найбільш реалістичним є варіант державної підтримки популярних стандартів електронних платіжних систем з поступовим виокремленням єдиного, універсального стандарту електронних роздрібних розрахунків, підконтрольного державі [7, с. 11].

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Виникнення електронних грошей слід розглядати як новий етап у еволюції до суспільства безготівкових грошей, що є закономірним наслідком розвитку існуючих грошової та платіжної систем та зумовлено природою сучасних банківських грошей і зумовлює більш інтенсивне використання грошей як засобу платежу і неминуче вплине на центробанківські гроші у напрямі розвитку їх клірингової функції. Електронні гроші дозволяють досягти істотного ефекту в економії витрат обігу та прискоренні оборотності грошової одиниці. Цілком можливо, що саме електронні гроші стануть проміжним етапом переходу від існуючої системи, в якій грошовий обіг обслуговується як готівкою, так і безготівковими грошовими знаками до системи виключно безготівкових розрахунків.

Розвиток систем електронних грошей йде у напрямку універсалізації їх використання, заснованої на задоволенні основних вимог, що висувуються до електронних грошей як нового засобу платежу. Функціонування електронних грошей як нового фінансового продукту пов'язане із низкою ризиків емітентів. Деякі ризики є специфічними (операційний, репутаційний та правовий ризики), інші є традиційними, характерними для діяльності будь-яких кредитних інститутів (кредитний ризик, ризик втрати ліквідності, ризик втрати керованості тощо). Водночас, сучасний комплекс заходів щодо мінімізації ризиків, котрий застосовується для традиційних кредитних інститутів, може також використовуватися для емітентів електронних грошей. Їхня поява та розвиток може стати одним із поворотних пунктів розвитку світової економіки та трансформації грошово-кредитних систем окремих країн. Окрім того, електронні гроші є однією з рушійних сил розвитку електронної комерції у глобальній інформаційній комп'ютерній системі Інтернет, котра, за прогнозами фахівців, має стати основою міжнародної торгівлі та сфери послуг у XXI столітті.

### Література:

1. Азарова А.О., Теслюк О.В. Проблеми розвитку платіжної системи України та шляхи їх вирішення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 1. — С. 19—22.
2. Головки О.Г., Мороз О.К. Особливості розвитку ринку електронних платіжних систем в Україні. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск # 19 / 2018. — С. 976—980.
3. Євдокімова М.О. Особливості функціонування та проблемні питання розвитку платіжної системи України. Науковий погляд: економіка та управління, №3 (69) / 2020. — С. 97—102.



4. Заруцька О.П., Прохорець Т.Б. Особливості функціонування платіжних систем в Україні. Молодий вчений. № 10(50). 2017. — С. 883—885.

5. Поліщук Н. Розвиток національних платіжних систем: проблеми та перспективи. Соціально-економічні проблеми і держава. — 2020. — Вип. 2 (23). — С. 14—23.

6. Ханін І. Г., Сопін Є. О. Електронні платіжні системи: особливості функціонування та оцінка економічної ефективності. Проблеми економіки № 4 (50), 2021. С. 173—180.

7. Bindseil, Ulrich; Pantelopoulos, George (2022): A brief history of payment netting and settlement, IBF Paper Series, No. 2, pp. 1—33.

8. Bojjagani, S.; Sastry, V.N.; Chen, C.M.; Kumari, S.; Khan, M.K. Systematic survey of mobile payments, protocols, and security infrastructure. J. Ambient Intell. Hum. Comput. 2021, pp. 1—46.

9. Chaveesuk S., Khalid B., Chaikasoonthorn W. Digital payment system innovations: A marketing perspective on intention and actual use in the retail sector. Innovative Marketing. 2021. Vol. 17 (3), pp. 109—123.

10. Maechler Andrea M. and Moser Thomas. The evolution of payment systems in the digital age: A central bank perspective. Swiss National Bank. 2019. pp. 1—9.

11. Migliore, G.; Wagner, R.; Cechella, F.S.; Lieban-Cabanillas, F. Antecedents to the Adoption of Mobile Payment in China and Italy: An Integration of UTAUT2 and Innovation Resistance Theory. Inf. Syst. Front. 2022, pp. 1—24.

12. Murthy, Bhanu. Kalsie, Anjala & Shankar, Rishika/ Digital economy inglobal perspective: is there a digital divide? Transnational Corporations Review, 2021, pp. 1—16.

13. Raharja, S.U.J.; Muhyi, H.A.; Herawaty, T. Digital Payment as an Enabler for Business Opportunities: A Go-Pay Case Study. Rev. Integr. Bus. Econ. Res. 2020, 9, pp. 319—329.

#### References:

1. Azarova, A.O. and Teslyuk, O.V. (2017), "Problems of the development of the payment system of Ukraine and ways to solve them", Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences. vol. 1, pp. 19—22.

2. Golovko, O.G. and Moroz, O.K. (2018), "Features of the development of the market of electronic payment systems in Ukraine", Economy and society. vol. 19, pp. 976—980.

3. Evdokimova, M.O. (2020), "Peculiarities of the functioning and problematic issues of the development of the payment system of Ukraine", Scientific view: economics and management, vol. 3, pp. 97 — 102.

4. Zarutskya, O.P. and Prokhorets, T.B. (2017), "Peculiarities of functioning of payment systems in Ukraine", A young scientist, vol. 10, pp. 883—885.

5. Polishchuk, N. (2020), "Development of national payment systems: problems and prospects", Socio-economic problems and the state, vol. 2, pp. 14—23.

6. Khanin, I. G. and Sopin, E. O. (2021), "Electronic payment systems: features of functioning and assessment of economic efficiency", Problems of economics, vol. 4, pp. 173—180.

7. Bindseil, Ulrich and Pantelopoulos, George (2022) "A brief history of payment netting and settlement", IBF Paper Series, vol. 2, pp. 1—33.

8. Bojjagani, S. Sastry, V.N. Chen, C.M. Kumari, S. and Khan, M.K. (2021), "Systematic survey of mobile payments, protocols, and security infrastructure", J. Ambient Intell. Hum. Comput, vol. 1, pp. 1—46.

9. Chaveesuk, S. Khalid, B. and Chaikasoonthorn W. (2021), "Digital payment system innovations: A marketing perspective on intention and actual use in the retail sector", Innovative Marketing, vol. 17, pp. 109—123.

10. Maechler, Andrea M. and Moser, Thomas. (2019), "The evolution of payment systems in the digital age: A central bank perspective", Swiss National Bank, vol. 1, pp. 1—9.

11. Migliore, G. Wagner, R. Cechella, F.S. and Lieban-Cabanillas, F. (2022), "Antecedents to the Adoption of Mobile Payment in China and Italy: An Integration of UTAUT2 and Innovation Resistance Theory", Inf. Syst. Front. vol. 1, pp. 1—24.

12. Murthy, Bhanu. Kalsie, Anjala and Shankar, Rishika. (2021), "Digital economy inglobal perspective: is there a digital divide?", Transnational Corporations Review, vol. 1, pp. 1—16.

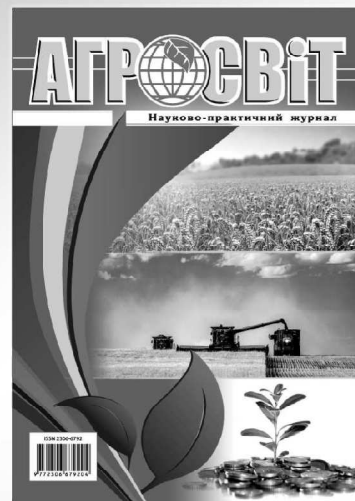
13. Raharja, S.U.J. Muhyi, H.A. and Herawaty, T. (2020), "Digital Payment as an Enabler for Business Opportunities: A Go-Pay Case Study", Rev. Integr. Bus. Econ. Res. vol. 9, pp 319—329.

*Стаття надійшла до редакції 06.08.2024 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**

*В. В. Лакас,  
аспірант, Луцький національний технічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1069-0792>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.226

# ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИЙ ВИМІР

V. Lakas,  
postgraduate student, Lutsk National Technical University

INVESTMENT SUPPORT FOR SUSTAINABLE REGION'S DEVELOPMENT:  
INSTITUTIONAL AND DECENTRALIZATION DIMENSIONS

*Встановлено, що інвестиційне забезпечення сталого розвитку являє собою сукупність інституційно-правових та фінансово-економічних умов, заходів та відносин, пов'язаних з формуванням публічних, благодійних та приватних фондів фінансування проєктів досягнення цілей сталого розвитку, залученням коштів урядів іноземних держав, міжнародних фінансово-кредитних організацій, глобальних екологічних фондів, підприємницьких структур-нерезидентів та іноземних благодійних організацій, а також із застосуванням методів та інструментів стимулювання інвестиційної діяльності у корпоративному секторі та в секторі домогосподарств. Доведено, що вагомим чинником нарощення обсягів інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону виступає бюджетно-фіскальна децентралізація, яка дозволила зміцнити фінансову самодостатність місцевого самоврядування, а також розширити його можливості в частині здійснення операцій з капіталом та ведення підприємницької діяльності. Обґрунтовано, що базовою передумовою створення сучасного формату інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону слід розглядати наявне інституціональне підґрунтя встановлення спеціальних режимів інвестування через запровадження комплексу бюджетних, компенсаційних, податкових, митних, кредитних та майнових преференцій для суб'єктів інвестиційної діяльності з метою підвищення інвестиційної привабливості регіональних та локальних господарських комплексів. Дослідження показали, що проблемним моментом переведення регіональних господарських комплексів на модель сталого розвитку виступає той чинник, що місцеве самоврядування через наявні обмеження щодо встановлення партнерських відносин з приватним бізнесом не здатне забезпечити доповнення коштів публічних бюджетів коштами приватного бізнесу, а це не дає можливості прискорювати процеси соціально-економічного піднесення територіальних громад базового рівня. Доведено, що найбільш дієвими методами нарощення обсягів інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону слід розглядати: 1) програмування (розроблення і реалізація регіональних програм); 2) планування (розроблення і реалізація регіональних планів); 3) проєктування (розроблення і реалізація проєктів модернізації окремих сегментів економіки регіонів); 4) цільове бюджетне фінансування, спрямоване на вирішення найбільш актуальних проблем розвитку соціальної та природоохоронної сфери регіону.*

*It is stated that investment support for sustainable development is a set of institutional, legal, financial and economic conditions, measures and relations which are connected with forming public, charitable and private funds for financing projects to achieve the goals of sustainable development, attracting funds from foreign governments, international financial credit organizations, global environmental funds, non-resident business structures and foreign charitable organizations, as well as using methods and tools to stimulate investment activity in the corporate sector and in the household sector. It is proved that budgetary and fiscal decentralization, which made it possible to strengthen local self-government's financial self-sufficiency, as well as to expand its capabilities in terms of carrying out capital transactions and conducting business activities, is an important factor in increasing the volume of investment support for the sustainable development of the region. It is substantiated that the existing institutional basis for establishing special investment regimes through implementing a complex of budget, compensation, tax, customs, credit and property preferences for subjects of investment activity in order to increase the investment attractiveness of regional and local economic complexes should be considered as basic prerequisite for creating a modern format of investment support for sustainable development of the region. Studies show that the problem of transferring regional economic complexes to the model of sustainable development is the fact that local self-government, due to existing restrictions on establishing partnerships with private business, is unable to ensure replenishment of funds from public budgets with funds from private business, and this does not provide an opportunity to accelerate the processes of social and economic promotion of basical territorial communities. It is proved that the most effective methods of increasing the amount of investment support for the sustainable development of the region should be considered: 1) programming (development and implementation of regional programs); 2) planning (development and implementation of regional plans); 3) designing (development and implementation of modernization projects of individual segments of regional economy); 4) targeted budget financing aimed at solving the most urgent problems of the development of the social and environmental spheres of the region.*

*Ключові слова: інвестиційне забезпечення, сталий розвиток, регіон, територіальна громада, децентралізація, стимулювання.*

*Key words: investment support, sustainable development, region, territorial community, decentralization, stimulation.*

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

Імплементация пріоритетів сталого розвитку в регіональну соціально-економічну політику однозначно має супроводжуватися формуванням сучасного теоретико-методологічного та інституційного підґрунтя інвестиційного забезпечення переведення регіональних господарських комплексів на принципи сталості. З огляду на це в останні роки надзвичайно активізувалися дослідження вітчизняних вчених, які стосуються розгляду теоретичних засад, методологічного інструментарію та формування набору базових інститутів інвестування заходів, які передбачають наближення економіки регіонів до моделі сталого розвитку. Також одним з основних пріоритетів переведення регіональних господарських комплексів на модель сталого розвитку у поствоєнний

період є розроблення механізмів інвестиційного забезпечення сталого розвитку тих видів діяльності, котрі виступають базовими ланками економіки територіальних утворень. Значною мірою розроблення таких механізмів має відштовхуватися від наслідків поглиблення децентралізації влади, зокрема завершення процесу створення мережі укрупнених територіальних громад, та визначення потреби в інвестиційних ресурсах, необхідних, в першу чергу на відновлення зруйнованих та пошкоджених війною об'єктів житлової, комунальної та виробничої інфраструктури.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розмаїття підходів щодо диверсифікації методів, джерел та форм інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону зумовлене прискоренням процесів формування нової глобальної архітектури стимулю-

вання сталого розвитку, а також необхідністю врахування ендогенних та екзогенних чинників соціально-економічного піднесення територіальних та локальних утворень. У працях І. Дегтярової, Е. Забарної, Т. Кожухової, Т. Кристаль, М. Стегней, В. Торкатюка, В. Тропіної та інших [1—7] розглядаються теоретико-методологічні аспекти активізації інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону, виходячи із глобальної системи фінансування пріоритетів сталого розвитку, специфіки освоєння інноваційних інвестицій як базової передумови технологічної модернізації матеріального сегменту регіональних господарських комплексів, базових засад залучення іноземних інвестицій як інструменту забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку регіонів України.

Значна увага приділяється формуванню прикладного інструментарію інвестиційного забезпечення сталого розвитку сільських територій як основного ареалу концентрації природно-ресурсних благ та просторового базису примноження національного багатства. Також урізноманітнилися підходи стосовно врахування галузевих аспектів інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону, в першу чергу аграрної сфери, яка в умовах руйнації виробничого потенціалу на окремих територіях Південно-східних областей стає базовою ланкою розвитку не лише регіональних господарських комплексів, а й національного господарства в цілому. Водночас не повною мірою враховуються при визначенні пріоритетів інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіональних господарських комплексів інституційні та децентралізаційні чинники.

## ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є визначення інституційного та децентралізаційного виміру інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону з врахуванням воєнних викликів та системних і структурних зрушень у національному господарстві.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Існуючі у вітчизняній економічній науці дефініції категорії "інвестиційне забезпечення сталого розвитку" не враховують окремих перевірених світовою та вітчизняною практикою форм, методів та джерел інвестиційної діяльності, а також специфіки освоєння інвестиційного потенціалу для досягнення цілей сталого розвитку, а також викликів воєнного часу та вимог повоєнного відновлення національної економіки. З огляду на сказане категорія "інвестиційне забезпечення сталого розвитку" потребує більш інноваційного трактування.

Авторський підхід до такого трактування полягає в наступному: інвестиційне забезпечення сталого розвитку являє собою сукупність інституційно-правових та фінансово-економічних умов, заходів та відносин, пов'язаних з формуванням публічних, благодійних та приватних фондів фінансування проєктів досягнення цілей сталого розвитку, залученням коштів урядів іноземних держав, міжнародних фінансово-кредитних організацій, глобальних екологічних фондів, підприєм-

ницьких структур-нерезидентів та іноземних благодійних організацій, а також із застосуванням методів та інструментів стимулювання інвестиційної діяльності у корпоративному секторі та в секторі домогосподарств.

Прикметною рисою формування сучасних підходів стосовно підвищення дієвості інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіонів України є максимальне врахування наслідків російської агресії, яка призвела до численних людських втрат, руйнації об'єктів житлової та виробничої інфраструктури, забруднення навколишнього природного середовища та руйнації природних біогеоценозів. Якраз врахування наслідків збройної агресії і має виступати основною детермінантою формування моделі інвестиційного забезпечення реалізації пріоритетів сталого розвитку регіонів України у поствоєнний період.

Дорожня карта формування сучасного формату інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону однозначно має враховувати наслідки поглиблення адміністративно-територіальної реформи, тому доцільним є виявлення інституційного та децентралізаційного виміру такого забезпечення.

В основі інституційного підґрунтя інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону в умовах поглиблення децентралізації лежить комплекс базових передумов (рис. 1), які визначаються фінансовою архітектонікою країни та системою міжбюджетних відносин, адміністративно-територіальним устроєм країни, наслідками децентралізації влади, національною інвестиційною політикою.

Серед переліку базових передумов виокремлюється механізм фінансового вирівнювання, який передбачає згладжування наявних фіскальних та бюджетних суперечностей, зумовлених природно-ресурсною, виробничо-технічною, трудовою та інфраструктурною неоднорідністю регіональних соціально-економічних систем. Результативність такого механізму визначається ефективністю застосування набору методів та інструментів бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики, які забезпечують накопичення фінансових ресурсів у центральних та регіональних бюджетних та позабюджетних фондах.

Важливою базовою передумовою формування сучасного інституційного підґрунтя інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону є бюджетно-фіскальна децентралізація, яка змінила принципи та пропорції вилучення частини доданої вартості та рентних доходів на користь бюджетів різного таксономічного рівня, а також їх акумуляції та розподілу на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Як базову передумову формування сучасної моделі інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону слід розглядати укрупнення адміністративних районів та створення мережі укрупнених територіальних громад. Мережа укрупнених територіальних громад являє собою сукупність міських, селищних та сільських територіальних громад, створених на базі декількох територіальних громад, котрі функціонували до початку

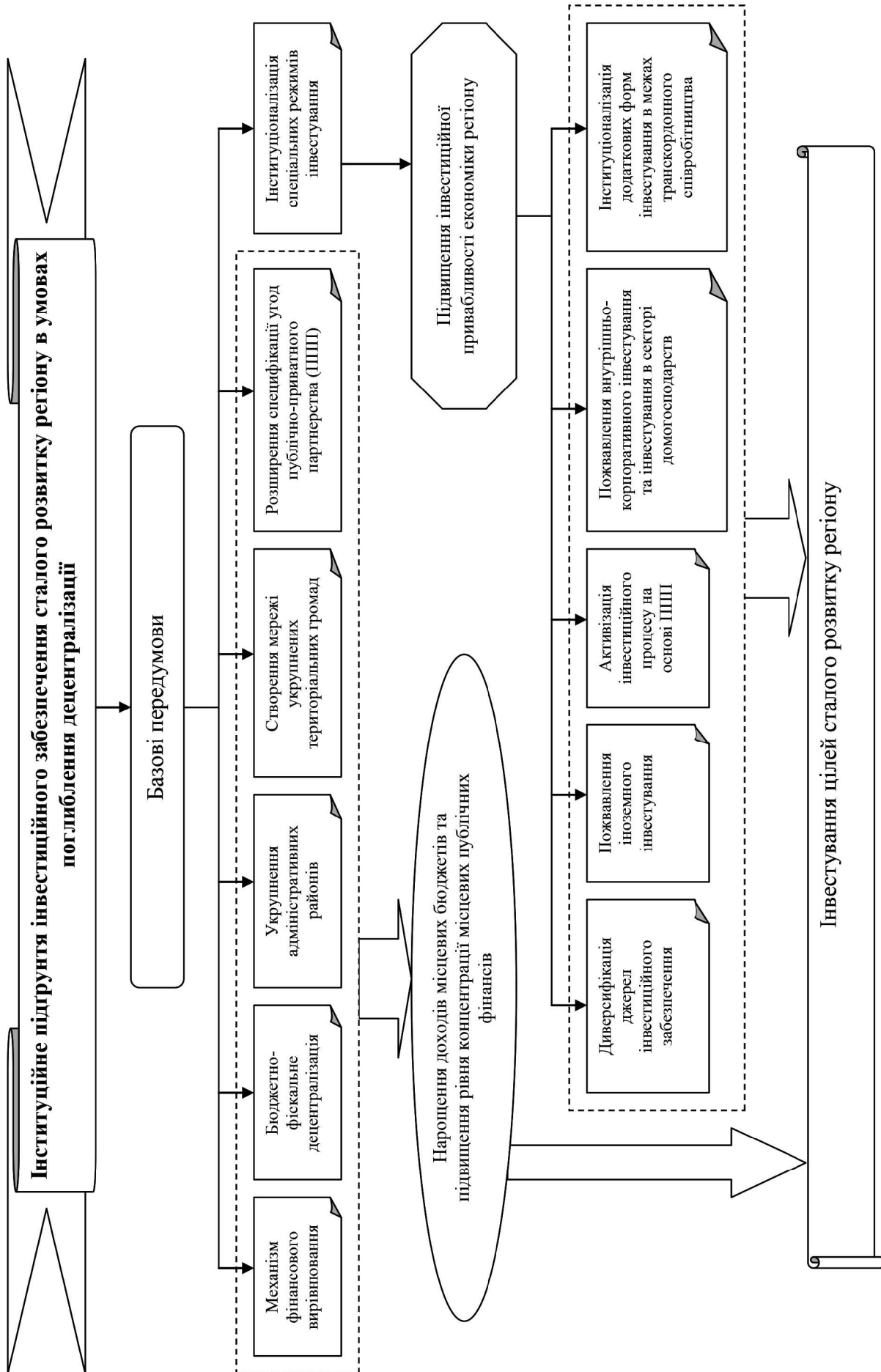


Рис. 1. Інституційний та децентралізаційний вимір інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону

Джерело: побудовано автором.

процесів поглиблення децентралізації влади. Укрупнення територіальних громад дало можливість підвищити рівень концентрації не лише місцевих публічних фінансів, але і рівень концентрації реальних активів, котрі виступають потенційним джерелом зміцнення фінансової самодостатності місцевого самоврядування.

Виходячи зі специфіки, обмежень та інституційних умов користування комунальними активами, як базову передумову диверсифікації джерел інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону слід розглядати розширення специфікації угод публічно-приватного партнерства, які передбачають встановлення партнерських відносин між державним (комунальним) та приватним партнером. Базові інституційні умови укладання угод публічно-приватного партнерства визначаються законом України "Про державно-приватне партнерство" від 2010 року. Незважаючи на численні зміни та доповнення даного законодавчого акту, він не забезпечує належних інституційних передумов для повноцінного використання інструменту угод публічно-приватного партнерства для результативного використання комунальних активів.

Ключовою базовою передумовою створення сучасного формату інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону слід розглядати наявне інституціональне підґрунтя встановлення спеціальних режимів інвестування через запровадження комплексу бюджетних, компенсаційних, податкових, митних, кредитних та майнових преференцій для суб'єктів інвестиційної діяльності з метою підвищення інвестиційної привабливості регіональних та локальних господарських комплексів. Така диверсифікація означає урізноманітнення методів, форм та інструментів інвестування тих чи інших проєктів.

Серед переліку методів інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону слід розглядати програмування (розроблення і реалізації регіональних програм), планування (розроблення і реалізація регіональних планів), проєктування (розроблення і реалізація проєктів модернізації окремих сегментів економіки регіонів), цільове бюджетне фінансування, яке спрямоване на вирішення найбільш актуальних проблем розвитку соціальної та природоохоронної сфери регіону. В спектрі означених методів інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону слід розглядати конкретні інструменти їх застосування. Мова йде про прямі та не прямі інструменти. Серед прямих інструментів слід виділити безпосередньо бюджетну підтримку та різноманітні компенсаційні інструменти. До непрямих інструментів відноситься встановлення спеціальних режимів оподаткування та кредитування.

Зростання рівня інвестиційної привабливості економіки регіону є запорукою пожвавлення іноземного інвестування як через залучення прямих іноземних інвестицій, так і через портфельне інвестування. Якраз через неможливість залучення достатнього обсягу іноземних інвестицій так і не вдалося забезпечити оновлення комунальної інфраструктури у переважній більшості територіальних утворень України. Поряд з іноземними інвесторами внаслідок низької інвести-

ційної привабливості економіки регіону не спостерігається пожвавлення інвестиційного процесу на основі угод публічно-приватного партнерства через непрозорість механізмів взаємодії з регіональними та місцевими регуляторними органами, а також внаслідок високого рівня трансформаційних та трансакційних витрат.

Найбільшою мірою низька інвестиційна привабливість реалізації проєктів сталого розвитку регіону впливає на активність внутрішньо-корпоративного інвестування та інвестування в секторів домогосподарств. Враховуючи те, що лівова частка активів в територіальних утвореннях перебуває у корпоративному секторі, саме нарощення обсягів внутрішньо-корпоративного інвестування виступає запорукою прискорення темпів сталого розвитку регіонального господарського комплексу. Водночас інтенсивність інвестування залежить від створення відповідних інституційних та фінансово-кредитних умов.

Враховуючи те, що Україна остаточно обрала євроінтеграційний вектор розвиток, перспективною формою залучення додаткових інвестицій виступає транскордонне співробітництво. З огляду на збройну агресію російських загарбників та їх білоруських союзників сьогодні мова йде про активізацію транскордонного співробітництва з країнами Євросоюзу та Молдовою. Транскордонне співробітництво сприяє створенню сучасних транспортних коридорів та логістично-складських хабів, що кумулятивним чином позитивно впливає на активізацію ділової активності на прикордонних територіях.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Ключовим чинником досягнення цілей сталого розвитку національного господарства та економіки окремих регіонів виступає диверсифікація форм, методів та джерел інвестиційного забезпечення сталого розвитку. Інвестиційне забезпечення сталого розвитку являє собою сукупність інституційно-правових та фінансово-економічних умов, заходів та відносин, пов'язаних з формуванням публічних, благодійних та приватних фондів фінансування проєктів досягнення цілей сталого розвитку, залученням коштів урядів іноземних держав, міжнародних фінансово-кредитних організацій, глобальних екологічних фондів, підприємницьких структур нерезидентів та іноземних благодійних організацій.

Виникає необхідність у формуванні сучасного інституційного підґрунтя інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону з врахуванням переваг поглиблення децентралізації влади та викликів воєнного часу і поствоєнного відновлення через умонтування комплексу сучасних інститутів-правил та інститутів-організацій в архітектуру регулювання інвестиційних процесів на загальнонаціональному, регіональному та місцевому рівнях.

Магістральним елементом формування інституційного підґрунтя інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіону повинен виступати комплекс базових передумов (наявність інструментарію фінансового вирівнювання, поглиблення бюджетно-фіскальної децентралізації, укрупнення адміністративних районів, завер-

шення процесу створення мережі укрупнених територіальних громад, розширення специфікації угод публічно-приватного партнерства, інституціоналізація спеціальних режимів інвестування), котрі створюють додаткові можливості для підвищення інвестиційної привабливості регіональних господарських комплексів і нарощення доходів місцевих бюджетів.

#### Література:

1. Дегтярьова І.Б., Мельник О.І., Романченко Я.В. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС. Механізм регулювання економіки. 2014. № 3. С. 18—27.
2. Забарна Е.М. Інноваційні інвестиції як забезпечення сталого розвитку регіонів України у поствоєнний період. Економіка та суспільство. 2024. № 59. [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3461>
3. Кожухова Т.В. Формування глобальної системи фінансування сталого розвитку. Автореферат дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук. Спец. 08.00.02 "світове господарство і міжнародні економічні відносини". Вінниця, 2017. 43 с.
4. Кришталь Т., Лєгер К., Підвальна О. Інвестиційний потенціал регіону як основа забезпечення його сталого розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5. С. 13—18.
5. Стегней М.І. Інвестиційно-інноваційні доміанти сталого розвитку територіальних одиниць. Економіка і суспільство. 2015. Випуск 1. С. 45—50.
6. Торкатюк В.І., Стадник Г.В. Фінансовий механізм сталого розвитку економіки України. Формування економічних структур землеустрою, будівництва та управління нерухомістю: стан, проблеми, рішення. 2014. [Електронний ресурс]. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/37893/>
7. Тропіна В.Б. Імперативи фінансової політики сталого розвитку України. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2016. № 3 (39). С. 179—182.

#### References:

1. Dehtiar'ova, I.B. Mel'nyk, O.I. and Romanchenko, Ya.V. (2014), "Economic and financial instruments for ensuring sustainable regional development: EU experience", *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, vol. 3, pp. 18—27.
2. Zabarna, E.M. (2024), "Innovative investments as a means of ensuring the sustainable development of the regions of Ukraine in the post-war period", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3461> (Accessed 25 July 2024).
3. Kozhukhova, T.V. (2017), "Formation of a global system of financing sustainable development", Abstract of Doctor dissertation, *Economy*, Vinnytsia, Ukraine.
4. Kryshchal, T. Leher, K. and Pidval'na, O. (2018), "Investment potential of the region as a basis for ensuring its sustainable development", *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 5, pp. 13—18.
5. Stehney, M.I. (2015), "Investment-innovative dominants of sustainable development of territorial units",

*Ekonomika i suspil'stvo — Economy and society*, vol. 1, pp. 45—51.

6. Torkatiuk, V.I. and Stadnyk, H.V. (2014), "Financial mechanism of sustainable development of the economy of Ukraine", *Formuvannia ekonomichnykh struktur zemleustroiu, budivnytstva ta upravlinnia nerukhomistiu: stan, problemy, rishennia* [Formation of economic structures of land management, construction and real estate management: state, problems, solutions], available at: <https://eprints.kname.edu.ua/37893/> (Accessed 25 July 2024).

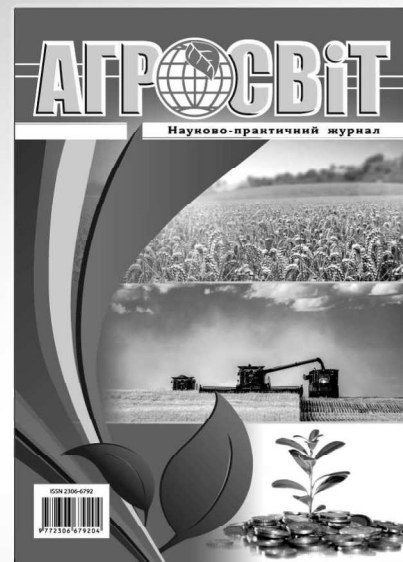
7. Tropina, V.B. (2016), "Imperatives of the financial policy of sustainable development of Ukraine", *Visnyk Donbas'koi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii*, vol. 3 (39), pp. 179—182.

*Стаття надійшла до редакції 07.08.2024 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. Ніконенко,  
аспірант,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1586-7474>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.232

# МОДУСНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ

О. Nikonenko,  
PhD student, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

## THEORETICAL FOUNDATIONS OF INNOVATIVE MANAGEMENT OF A MODERN ENTERPRISE: A MECHANISM OF STIMULATION

*В статті розглянуто механізм стимулювання модусних засад інноваційного менеджменту сучасного підприємства. У сучасному динамічному світі інновації стають ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям необхідно постійно впроваджувати нові продукти, послуги та технології. Однак інноваційний процес часто стикається з численними викликами. Одним з них є відсутність чіткої системи стимулювання, яка б мотивувала співробітників та керівництво до генерації та впровадження інноваційних ідей. Підприємство може перебувати в режимі "експансії", коли активно розширює свою діяльність, вкладає кошти у нові проекти та розвиток, шукає нові ринки. У інший час, підприємство може переходити в режим "стабільності", коли його основна мета — зберегти поточні позиції, оптимізувати процеси та забезпечити стійкість. Деякі інші можливі "модуси" підприємства включають: реорганізація — коли підприємство проходить через значні зміни в структурі, стратегії або організаційній культурі; кризовий режим — у випадку виникнення кризової ситуації, такої як фінансові труднощі або репутаційні проблеми, підприємство може перейти в режим кризового управління; інноваційний режим — коли підприємство активно займається дослідженнями та розвитком нових продуктів або технологій; оптимізація та реорганізація процесів — коли підприємство спрямовує зусилля на покращення ефективності та ефективності своєї діяльності. Управління модусами дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досягати своїх стратегічних цілей. Модусні засади інноваційного менеджменту — це комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю, який ґрунтується на розбитті інноваційного процесу на окремі модулі, кожен з яких має свої цілі, завдання та методи реалізації. Стимулювання модусних засад інноваційного менеджменту передбачає створення системи заохочень, яка б мотивувала співробітників та керівництво до генерації інноваційних ідей, реалізації інноваційних проектів та впровадження інноваційних продуктів та послуг. Формування механізму стимулювання модусних засад інноваційного менеджменту — це комплексне завдання, яке потребує ретельного аналізу та планування. Завдяки ретельному підходу до формування механізму стимулювання модусних засад інноваційного менеджменту, сучасне підприємство може значно підвищити свою інноваційну активність, конкурентоспроможність та успішність на ринку.*



*The article examines the mechanism of stimulating the modus operandi of innovative management of a modern enterprise. In today's dynamic world, innovation is becoming a key success factor for any enterprise. In order to remain competitive, companies must constantly introduce new products, services and technologies. However, the innovation process often faces numerous challenges. One of them is the lack of a clear incentive system that would motivate employees and management to generate and implement innovative ideas. The company can be in the "expansion" mode, when it actively expands its activities, invests in new projects and development, and searches for new markets. At other times, the enterprise may move into the "stability" mode, when its main goal is to maintain current positions, optimize processes and ensure sustainability. Some other possible "modes" of an enterprise include: reorganization — when an enterprise undergoes significant changes in structure, strategy or organizational culture; crisis mode — in the event of a crisis situation, such as financial difficulties or reputational problems, the enterprise can switch to crisis management mode; innovative mode — when the enterprise is actively engaged in research and development of new products or technologies; optimization and reorganization of processes — when the enterprise directs efforts to improve the efficiency and effectiveness of its activities. Mode management allows the enterprise to effectively respond to changes in the external environment and achieve its strategic goals. The modus operandi of innovation management is a comprehensive approach to the management of innovation activity, which is based on the division of the innovation process into separate modules, each of which has its own goals, tasks and methods of implementation. Stimulating the modus operandi of innovative management involves the creation of a system of incentives that would motivate employees and management to generate innovative ideas, implement innovative projects, and introduce innovative products and services. Formation of a mechanism for stimulating the modus operandi of innovative management is a complex task that requires careful analysis and planning. Thanks to a careful approach to the formation of a mechanism for stimulating the modus operandi of innovative management, a modern enterprise can significantly increase its innovative activity, competitiveness and success in the market.*

*Ключові слова: інноваційний менеджмент, підприємства, механізм, стимулювання, система, ефективність.*

*Key words: innovative management, enterprises, mechanism, stimulation, system, efficiency.*

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

У сучасному динамічному світі інновації стають ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям необхідно постійно впроваджувати нові продукти, послуги та технології. Однак інноваційний процес часто стикається з численними викликами. Одним з них є відсутність чіткої системи стимулювання, яка б мотивувала співробітників та керівництво до генерації та впровадження інноваційних ідей. Саме тому формування механізму стимулювання модусних засад інноваційного менеджменту сучасного підприємства стає надзвичайно актуальним.

## 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

Термін "модус" може мати різні значення в залежності від контексту, але я спробую розглянути його в контексті підприємства.

У бізнесі "модус" часто означає стан або режим функціонування підприємства, який може бути залежний від різних факторів, таких як етап життєвого циклу підприємства, економічна ситуація, стратегічні цілі та інші.

Наприклад, підприємство може перебувати в режимі "експансії", коли активно розширює свою діяльність, вкладає кошти у нові проекти та розвиток, шукає нові ринки. У інший час, підприємство може переходити в режим "стабільності", коли його основна мета — зберегти поточні позиції, оптимізувати процеси та забезпечити стійкість.

Деякі інші можливі "модуси" підприємства включають: реорганізація — коли підприємство проходить через значні зміни в структурі, стратегії або організаційній культурі;

кризовий режим — у випадку виникнення кризової ситуації, такої як фінансові труднощі або репутаційні проблеми, підприємство може перейти в режим кризового управління;

інноваційний режим — коли підприємство активно займається дослідженнями та розвитком нових продуктів або технологій;

оптимізація та реорганізація процесів — коли підприємство спрямовує зусилля на покращення ефективності та ефективності своєї діяльності [1—9].

**Таблиця 1. Кроки, які можна вжити для залучення персоналу в реалізації успішної інноваційної стратегії підприємства**

| Кроки для залучення персоналу                     | Сутність                                                                                                                          | Переваги                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Створення культури інновацій                      | Створення середовища, що сприяє творчості та інноваціям, є важливою передумовою для залучення персоналу до управління інноваціями | Комунікація важливості інновацій та підтримка новаторських ідей має бути частиною корпоративної культури                           |
| Залучення на різних рівнях                        | Персонал на всіх рівнях організації має бути залучений до процесу управління інноваціями                                          | Це може включати створення спеціалізованих інноваційних команд, а також залучення всіх працівників до процесу збору та оцінки ідей |
| Навчання та розвиток навичок                      | Надання працівникам знань та навичок у галузі інновацій є важливим елементом їх залучення до процесу управління інноваціями       | Тренінги, семінари та розвиток лідерських якостей можуть допомогти розвивати креативність та інноваційний потенціал персоналу      |
| Створення платформ для співпраці та обміну ідеями | Створення платформ для співпраці та обміну ідеями може сприяти активному залученню працівників до процесу управління інноваціями  | Це можуть бути внутрішні комунікаційні канали, віртуальні форуми або спеціальні платформи для збору ідей                           |
| Визнання та винагороди                            | Важливо визнавати та винагороджувати працівників за їхні внески у процес управління інноваціями                                   | Це може включати фінансові премії, бонуси, а також публічне визнання їхніх досягнень                                               |

Джерело: складено автором на основі [8; 9].

Управління модусами дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити механізм стимулювання модусних засад інноваційного менеджменту сучасного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стимулювання інноваційного менеджменту на підприємстві вимагає комплексного підходу та застосування різноманітних інструментів та методів. Залучення працівників до інновацій шляхом створення середовища, що сприяє творчості, відкритості до нового та відзначає успіхи в інноваціях. Створення стимулюючої корпоративної культури є ключовим аспектом успіху будь-якого підприємства. Така культура сприяє мотивації працівників, залученню їхнього потенціалу та творчих здібностей, а також сприяє вирішенню проблем і досягненню цілей. Ось деякі кроки, які можна зробити для створення стимулюючої корпоративної культури:

- визначення цінностей та місії;
- створення відкритого середовища;
- розвиток лідерських якостей;
- заохочення досягнень;
- розвиток командної роботи;
- створення розвивальних можливостей;
- формування позитивного робочого середовища.

Ці кроки сприятимуть створенню стимулюючої корпоративної культури, яка підтримує ефективність, творчість та залучення працівників до досягнення спільних цілей підприємства.

Надання працівникам знань та навичок у сфері інновацій, а також розвиток лідерських якостей, що сприяють ініціативності та творчому мисленню. Проведення тренінгів та навчання відіграє ключову роль у розвитку персоналу та підвищенні ефективності підприємства. Перш ніж запускати тренінгові програми, важливо ретельно проаналізувати потреби персоналу та підприємства. Це допоможе визначити теми та області, в яких необхідно підвищити навички та знання. На основі аналізу потреб можна розробити програми тренінгів, які будуть відповідати конкретним вимогам та цілям. Програми можуть включати як теоретичні, так і практичні заняття, кейси, групові вправи тощо. Ефективні тренінги часто використовують різноманітні методи навчання, такі як лекції, дискусії, рольові ігри, симуляції, відео-матеріали та інтерактивні онлайн-курси. Важливо мати кваліфікованих тренерів або інструкторів, які мають досвід роботи в обраній області та вмють ефективно комунікувати та передавати знання. Після завершення тренінгів важливо провести оцінку їх ефективності. Це може включати оцінку змін в знаннях, навичках та поведінці учасників, а також вплив тренінгів на роботу підприємства. Навчання повинно бути постійним процесом, оскільки технології та методи роботи постійно змінюються. Підприємство може розвивати систему неперервного навчання, яка включає в себе регулярні тренінги, вебінари, самонавчання тощо.

Проведення тренінгів та навчання на підприємстві може значно підвищити ефективність роботи персоналу, підвищити їхню мотивацію та забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку.

Актуальним є також використання фінансових та нематеріальних стимулів для тих, хто активно бере участь у процесі інновацій, наприклад, премії, бонуси, допомога в освіті, а також визнання досягнень. Створення ефективних стимулів та системи винагород може допомогти стимулювати працівників до досягнення високих результатів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Перш ніж розробляти систему винагород, важливо чітко визначити цілі та очікувані результати, які ви хочете досягти на підприємстві. Це може бути підвищення продуктивності, збільшення обсягу продажів, покращення якості продукції тощо. Система винагород може включати різноманітні типи стимулів, такі як фінансові премії, бонуси, премії за досягнення цілей, допомога в освіті та розвитку, гнучкий графік роботи, підвищення статусу тощо. Важливо забезпечити баланс між індивідуальними та командними винагородами. Індивідуальні стимули можуть бути ефективними для заохочення особистого внеску працівників, тоді як командні стимули сприяють співпраці та колективному досягненню цілей. Система винагород повинна бути прозорою та справедливою. Працівники повинні чітко розуміти, за що вони отримують винагороду, і вірити в справедливість процесу. Важливо створити систему винагород, яка буде стійкою та стабільною з часом.

Надійність і прогнозованість винагород можуть підтримувати мотивацію працівників на тривалий термін. Після впровадження системи винагород важливо постійно оцінювати її ефективність та адаптувати її відповідно до змін в бізнес-середовищі та потребах працівників.

Створення ефективної системи винагород може допомогти стимулювати працівників до досягнення цілей та забезпечити успішну реалізацію стратегічних завдань підприємства.

Актуальним є включення працівників у процес прийняття рішень стосовно інновацій, створення механізмів для збору та оцінки ідей з різних рівнів організації. Залучення працівників до управління інноваціями може бути ключовим елементом успішної інноваційної стратегії підприємства (табл. 1).

Залучення персоналу до управління інноваціями допомагає створити сприятливу атмосферу для розвитку та впровадження новаторських ідей, що може сприяти конкурентоспроможності та успішності підприємства.

Об'єднання працівників у спеціалізовані команди для розв'язання конкретних завдань з інновацій та створення інноваційних продуктів або послуг. Створення інноваційних команд та лабораторій є ефективним способом сприяти розвитку та впровадженню новаторських ідей у підприємстві.

Перш ніж створювати інноваційну команду або лабораторію, важливо чітко сформулювати їхні цілі та завдання. Це може бути розвиток нового продукту, вдосконалення процесів, впровадження нових технологій тощо. Для створення успішної інноваційної команди важливо обрати висококваліфікованих та мотивованих працівників, які мають інноваційний потенціал та вміють працювати у команді. Інноваційні команди часто складаються з представників різних відділів та фаховостей, що дозволяє об'єднати різні погляди та досвід для досягнення цілей. Важливо забезпечити інноваційні команди необхідними ресурсами та підтримкою з боку управління. Це може включати фінансові кошти, доступ до технічних засобів та консультаційну підтримку. Інноваційні команди потребують сприятливого середовища для творчості та експериментів. Важливо створити атмосферу, де працівники відчуються вільними висловлювати свої ідеї та експериментувати. Після створення інноваційної команди важливо систематично моніторити її роботу та оцінювати досягнення цілей. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію розвитку.

Створення інноваційних команд та лабораторій може допомогти підприємству створити спеціалізовану структуру для розвитку та впровадження новаторських ідей, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу.

Партнерство з університетами та дослідницькими установами може бути дуже корисним для підприємства, оскільки це дозволяє отримати доступ до новітніх технологій, наукових досліджень та талановитих молодих спеціалістів.

Спільне проведення дослідницьких проектів може допомогти підприємству вирішити конкретні технічні

або наукові завдання, а також створити нові продукти або технології. Партнерство з університетами дозволяє підприємству отримати доступ до новітніх наукових досліджень, технологій та методів, що може стати основою для розвитку нових продуктів або покращення існуючих. Залучення студентів у стажування або практику на підприємстві може бути вигідним для обох сторін. Студенти отримують можливість набути практичного досвіду, а підприємство має можливість виявити талановитих молодих спеціалістів та потенційних майбутніх працівників. Підприємство може співпрацювати з університетами у розробці спеціалізованих програм навчання та курсів, які відповідають конкретним потребам та вимогам підприємства.

Партнерство з університетами може також включати створення спільних дослідницьких центрів або лабораторій, де вчені та фахівці з підприємства можуть спільно працювати над вирішенням важливих проблем та завдань. Партнерство з університетами та дослідницькими установами може стати важливим елементом інноваційної стратегії підприємства та допомогти йому забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Ці заходи можуть допомогти стимулювати інноваційний розвиток підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність у сучасному світі.

Умови війни можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства і вимагати зміни його стратегій та модусів функціонування.

Першочерговим пріоритетом є захист персоналу та майна підприємства. Це може включати впровадження додаткових заходів безпеки, евакуацію або захист працівників та об'єктів. Безпека працівників і майна є однією з найважливіших аспектів управління підприємством. Ось кілька стратегій та практик, які можна використовувати для забезпечення безпеки працівників і майна:

Перш ніж розпочати будь-які роботи, важливо провести оцінку ризиків для визначення потенційних небезпек і визначення необхідних заходів безпеки. Розробка планів безпеки дозволяє забезпечити, що працівники знають, як діяти у випадку надзвичайних ситуацій.

Надання навчання та підготовки персоналу з питань безпеки робочого місця та використання обладнання є ключовим елементом забезпечення безпеки на роботі. Працівники повинні знати про правила та процедури безпеки, а також про можливі небезпеки, пов'язані з їхньою роботою.

Підприємство повинно використовувати тільки сертифіковане та безпечне обладнання і матеріали, щоб забезпечити безпеку працівників та запобігти нещасним випадкам.

Регулярна інспекція та обслуговування обладнання допомагає виявляти та виправляти потенційні проблеми безпеки до того, як вони стануть серйозними.

Важливо створити культуру безпеки, в якій всі працівники розуміють важливість безпеки та беруть активну участь у забезпеченні її. Проведення регулярних брифінгів, тренінгів та інших заходів сприяє формуванню такої культури.

Система звітності та аналізу інцидентів допомагає виявляти причини та уроки з нещасних випадків та пригод, щоб уникнути їх у майбутньому та покращити систему безпеки.

Забезпечення безпеки працівників і майна є невід'ємною частиною успішного управління підприємством і допомагає зберегти здоров'я та життя працівників, а також майнові активи компанії.

Зменшення ризику у випадку перерв у постачанні або зменшення попиту шляхом розширення бази постачальників та ринків збуту. Диверсифікація постачальників і ринків є важливою стратегією для зменшення ризиків та забезпечення стабільності підприємства в умовах зміни ринкових умов та глобальних подій. Ось деякі переваги та стратегії диверсифікації:

Диверсифікація постачальників дозволяє зменшити ризик несправностей або недоліків в роботі окремих постачальників. Якщо один постачальник має проблеми, інші можуть забезпечити потрібні матеріали чи послуги.

Розширення географії ринків дозволяє знизити ризик, пов'язаний зі змінами в економічних умовах або політичних факторах у певних регіонах. При цьому знижується вплив змін у одному регіоні на фінансовий стан підприємства.

Диверсифікація може відкрити нові ринки та можливості для підприємства. Шляхом розширення асортименту продукції або послуг можна привернути нових клієнтів та збільшити обсяги продажів.

Різноманіття постачальників і ринків дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни в умовах ринку і конкурувати з іншими учасниками на ринку.

Підприємство з диверсифікованим портфелем постачальників і ринків може краще витримувати кризові ситуації, такі як економічні спади або природні катастрофи, оскільки має більшу гнучкість у виборі альтернативних шляхів дії.

Для успішної диверсифікації важливо проводити аналіз ризиків, ретельно обирати нових постачальників та ринки, а також постійно оцінювати результати впроваджених стратегій для вдосконалення процесів, зокрема можливим є: диверсифікація постачальників і виробничих потужностей, розвиток нових ринків, стратегії ризик-менеджменту, використання альтернативних джерел постачання і ресурсів, партнерство та співпраця з місцевими підприємствами.

Зменшення залежності від вразливих регіонів є важливою стратегією для забезпечення стабільності та стійкості бізнесу в умовах невизначеності та ризику. Підприємство може використовувати комбінацію різних підходів для досягнення цієї мети залежно від своїх потреб і можливостей.

Акумуляування достатньої кількості ресурсів та фінансів для забезпечення стійкості в умовах непередбачуваності та зниження ліквідності. Резервування ресурсів і фінансів є важливою стратегією для забезпечення стійкості та гнучкості підприємства в умовах невизначеності та ризику. Ось деякі ключові аспекти резервування ресурсів і фінансів:

Забезпечення достатнього рівня ліквідності є важливою складовою резервування фінансових ресурсів. Це може включати накопичення резервних фондів, лінії

кредиту або інші фінансові інструменти, які дозволяють підприємству оперативно реагувати на непередбачені обставини.

Ідентифікація ключових ресурсів, таких як сировина, енергія, робоча сила тощо, і створення резервів на ці ресурси допомагає забезпечити стійкість в умовах зміни цін, обмежень постачання або інших факторів.

Включення резервних пунктів у бюджетні плани дозволяє підприємству мати фінансові ресурси для покриття непередбачених витрат або витрат, пов'язаних з невідомими ризиками.

Активне резервування фінансових ресурсів для інвестицій у розвиток нових продуктів, технологій або ринків допомагає підприємству зберегти конкурентність та забезпечити майбутній розвиток.

Регулярний аналіз та оцінка ризиків допомагає підприємству ідентифікувати потенційні загрози та визначити необхідність створення резервів для їх мінімізації.

Використання фінансових інструментів, таких як форвардні та опціонні угоди, страхові поліси та інші, може допомогти підприємству захистити себе від фінансових ризиків, пов'язаних зі змінами цін, валютними коливаннями та іншими факторами.

Резервування ресурсів і фінансів є важливою стратегією для забезпечення стабільності та гнучкості підприємства в умовах змінного середовища. Це допомагає підприємству забезпечити стійкість в умовах невизначеності та ефективно використовувати можливості для розвитку та зростання.

Зміна комунікаційних стратегій та підходів до маркетингу для адаптації до нових умов, врахування чутливості ринку до воєнного конфлікту.

Адаптація стратегій маркетингу та продажів може бути необхідною в умовах зміни ринкових умов, зокрема у вразливих регіонах або в періоди кризи. Проведення оновленого аналізу ринку дозволить ідентифікувати нові можливості та потреби споживачів у вразливих регіонах. На основі цього аналізу можна змінити цільову аудиторію, переробити маркетингові повідомлення та пристосувати продуктові пропозиції до нових умов. У вразливих регіонах або в періоди кризи споживачі можуть бути більш чутливими до цін. Важливо розглянути можливість впровадження гнучкої політики ціноутворення та пропозицій, таких як знижки, акції, бонуси чи безкоштовні послуги, для привертання та утримання клієнтів. У періоди кризи або в умовах вразливих регіонів може бути необхідно змінити стратегію розподілу продуктів або послуг. Розгляньте можливість розширення онлайн-присутності, зміни каналів збуту чи співпраці з новими дистриб'юторами або партнерами. Важливо підтримувати відкриту та емпатичну комунікацію з клієнтами у вразливих регіонах або під час кризи. Дотримуйтеся прозорої комунікації щодо будь-яких змін у продукції, обслуговуванні чи цінах, а також надайте підтримку та ресурси для клієнтів, які можуть потрапити в складні ситуації. Умови кризи або вразливості можуть створити можливості для інновацій та розвитку нових продуктів або послуг, які відповідають новим потребам чи вимогам ринку. Розгляньте можливість розвитку нових продуктивних ліній, послуг або рішень, які допоможуть вам відокремитися від конкурентів і привернути увагу клієнтів.

Адаптація стратегій маркетингу та продажів в умовах кризи чи вразливих регіонах може вимагати гнучкості, творчості та швидкого реагування на зміни. Важливо залишатися відкритими для нових можливостей та шукати способи впровадження ефективних стратегій, що відповідають унікальним умовам вашого бізнесу.

Співпраця з урядом і військовими структурами може мати різноманітні форми і важлива для підприємств, особливо для тих, що працюють у важких умовах, наприклад, у сфері оборони, безпеки або технологій. Уряд та військові структури можуть регулярно закуповувати продукцію та послуги для потреб оборони, безпеки чи інфраструктури. Підприємства можуть брати участь у конкурсних торгах або укладати контракти з урядовими органами для постачання товарів та послуг. Співпраця з урядом і військовими структурами може включати участь у спільних дослідницьких та розробницьких проєктах. Це може бути співпраця в області розвитку нових технологій, створення інноваційних продуктів чи розв'язання стратегічних завдань у сфері безпеки. Підприємства можуть надавати технічну підтримку та консультації урядовим органам і військовим структурам у сферах, таких як інженерія, технології, безпека та оборона. Підприємства можуть співпрацювати з урядовими органами у розробці та впровадженні інноваційних рішень, що сприяють досягненню стратегічних цілей у галузі оборони, безпеки чи технологій. Співпраця з урядовими та військовими структурами може сприяти взаємній стабілізації та розвитку. Підприємства можуть отримати підтримку та захист від урядових органів, а також отримати доступ до додаткових ресурсів та можливостей для розвитку. Співпраця з урядовими та військовими структурами може допомогти підприємствам отримати доступ до міжнародних ринків через участь у міжнародних програмах чи проєктах, співпрацю з іноземними урядами або військовими структурами.

Співпраця з урядом і військовими структурами може стати важливим елементом стратегії розвитку підприємства, особливо для тих, хто працює у важких умовах або спеціалізується на продукції та послугах для сфери оборони, безпеки чи технологій.

Впровадження інноваційних рішень може стати ключовим елементом стратегії для забезпечення стійкості підприємства. Проведіть аналіз ринку та внутрішніх процесів, щоб виявити можливості для інновацій. Поглиблене розуміння потреб клієнтів, технологічних трендів та конкурентного середовища допоможе визначити напрямки розвитку. Створення культури, яка сприяє інноваціям, є важливим елементом успішного впровадження інновацій. Залучення всього колективу до процесу пошуку та реалізації нових ідей, створення сприятливого середовища для експериментів та відкритого обміну ідеями може стимулювати творчість та інновації. Розробка інноваційних продуктів, технологій чи послуг часто вимагає значних інвестицій у дослідження та розвиток. Важливо створити стратегію інвестування, яка дозволить підтримувати інноваційні проєкти на різних етапах їхнього життєвого циклу. Співпраця з іншими компаніями, університетами, дослідницькими установами та стартапами може допомогти впроваджувати інноваційні

рішення швидше та ефективніше. Партнерства можуть допомогти знизити ризики, поділитися знаннями та ресурсами, а також створити нові можливості для розвитку. Підходьте до інновацій з експериментальною ментальністю. Тестуйте нові ідеї та концепції на невеликих масштабах, збирайте відгуки та аналізуйте результати, а потім вдосконалюйте свої рішення на основі набутих знань. Важливо встановити систему моніторингу та оцінки ефективності інноваційних проєктів. Це дозволить вам вчасно виявляти проблеми, коригувати стратегію та забезпечити успішну реалізацію проєктів.

Умови війни вимагають від підприємства гнучкості, відповідальності та здатності швидко реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі.

Оцінка системи інноваційного менеджменту підприємства може включати в себе різні методики та інструменти, спрямовані на оцінку ефективності, результативності та потенціалу інноваційних процесів:

**Балансова карта інноваційного менеджменту.** Ця методика використовує концепцію балансової карти для визначення ключових показників продуктивності та результатів інноваційного процесу. Вона включає в себе розробку стратегічних метрик у таких областях, як фінанси, клієнтське задоволення, внутрішні процеси та розвиток людських ресурсів.

**Оцінка інноваційної культури.** Ця методика оцінює ступінь, до якої культура організації сприяє інноваціям. Вона включає в себе аналіз рівня відкритості до нових ідей, підтримки креативності, гнучкості та здатності до впровадження змін.

**Методика оцінки інноваційних процесів.** Ця методика дозволяє оцінити ефективність інноваційних процесів, включаючи етапи від пошуку ідей до впровадження нових продуктів чи послуг. Вона може включати аналіз часових рамок, бюджетних обсягів, якості управління проєктами та результативності нових продуктів.

**Методика вимірювання інноваційного результату.** Ця методика дозволяє виміряти ефективність інноваційного процесу шляхом аналізу показників, таких як прибутковість нових продуктів, швидкість впровадження, ринковий вплив тощо.

**Оцінка інноваційного потенціалу та стратегічного планування.** Ця методика спрямована на оцінку потенціалу підприємства для інновацій та розробку стратегічного плану для максимізації цього потенціалу. Вона може включати аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на інновації, розробку візії та стратегічних цілей, а також планування конкретних кроків для досягнення цих цілей.

**Оцінка відкритих інноваційних систем.** Ця методика оцінює ефективність використання відкритих інноваційних систем, таких як зовнішні зв'язки з університетами, дослідницькими лабораторіями, стартапами та іншими організаціями. Вона допомагає визначити потенціал та ефективність таких систем для сприяння інноваціям у підприємстві.

Кожна з цих методик може бути використана окремо або в поєднанні з іншими для комплексної оцінки системи інноваційного менеджменту підприємства. Важливо вибрати ті методики, які найкращим чином відповідають конкретним потребам та характеристикам вашого бізнесу.

Оцінка системи стимулювання підприємства може допомогти визначити ефективність та адаптивність системи мотивації персоналу, що є ключовим чинником для досягнення стратегічних цілей та підтримки розвитку організації. Ось кілька методик, які можна використувати для оцінки системи стимулювання:

- оцінка ключових показників ефективності;
- анкетування та опитування співробітників;
- аналіз витрат та результатів;
- порівняння з конкурентами;
- залучення експертів з ресурсів людських ресурсів або зовнішніх консультантів;
- методика "360 градусів".

Після проведення оцінки важливо аналізувати отримані результати та розробляти плани вдосконалення системи стимулювання на підставі виявлених слабких місць та можливостей для покращення. Регулярне оновлення та адаптація системи стимулювання до змін в організаційному середовищі та потребах працівників дозволить підтримувати її ефективність та роботу на користь успіху підприємства.

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

Модусні засади інноваційного менеджменту — це комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю, який ґрунтується на розбитті інноваційного процесу на окремі модулі, кожен з яких має свої цілі, завдання та методи реалізації. Стимулювання модусних засад інноваційного менеджменту передбачає створення системи заохочень, яка б мотивувала співробітників та керівництво до генерації інноваційних ідей, реалізації інноваційних проектів та впровадження інноваційних продуктів та послуг. Формування механізму стимулювання модусних засад інноваційного менеджменту — це комплексне завдання, яке потребує ретельного аналізу та планування. Завдяки ретельному підходу до формування механізму стимулювання модусних засад інноваційного менеджменту, сучасне підприємство може значно підвищити свою інноваційну активність, конкурентоспроможність та успішність на ринку.

### Література:

1. Березіна Л. М., Помаз О. М. Соціально-культурні чинники формування сучасної соціально-економічної системи України. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 13—19.
2. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7747> (дата звернення: 07.06.2024).
3. Корнієнко Т., Подзигун С., Пачева Н. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>
4. Маліновська О., Корень Д. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 538—541.
5. Маргасова В. Г., Вдовенко Н. М. Формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств

для регулювання виробничої діяльності груп суспільних інтересів на ринку. Наукові записи Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2022. Випуск 35. С. 273—279.

6. Мінковська А. В., Молчанов А. С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 295—300.

7. Помаз О. М., Безуглий А. С., Микоць К. В., Рибалко В. А. Зв'язок національного менталітету працівників з управлінням конфліктами на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 110—114.

8. Помаз О. М., Помаз Ю. В., Коробкіна В. М. Основні причини трудових конфліктів на вітчизняних підприємствах аграрної сфери Причорноморські економічні студії. 2019. № 47. С. 151—155.

9. Помаз О. М., Помаз Ю. В., Онищенко Т. В. Трудові конфлікти в аграрному підприємстві: причини, особливості, шляхи їх вирішення. *Економічні студії*. 2020. № 1 (27). С. 157—162.

### References:

1. Berezina, L. M. and Pomaz, O. M. (2022), "Socio-cultural factors of the formation of the modern socio-economic system of Ukraine", *Agroworld*, vol. 1, pp. 13—19.
2. Vorona, A. V. (2020), "Innovative activity of enterprises as a perspective for the development of the national economy of Ukraine", *Efficient economy*, vol. 3, available at: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7747> (Accessed 06/07/2024).
3. Kornienko, T., Podzigun, S. and Pacheva, N. (2023), "Marketing strategy of innovative development of enterprises", *Economy and society*, vol. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>
4. Malinowska, O. and Koren, D. (2019), "Innovative management as a modern requirement", *A young scientist*, vol. 11 (75), pp. 538—541.
5. Margasova, V. G. and Vdovenko, N. M. (2022), "Formation of marketing strategies for innovative development of enterprises to regulate production activities of public interest groups on the market", *Scientific records of the Lviv University of Business and Law. The series is economical*, vol. 35, pp. 273—279.
6. Minkovska, A. V. and Molchanov, A. S. (2023), "Theoretical aspects of innovative management in increasing the efficiency of agricultural enterprise", *Business Inform*, vol. 8, pp. 295—300.
7. Pomaz, O. M., Bezugliy, A. S., Mykots, K. V. and Rybalko, V. A. (2019), "The relationship between the national mentality of employees and conflict management at domestic enterprises", *Economic Forum*, vol. 1, pp. 110—114.
8. Pomaz, O. M., Pomaz, Yu. V. and Korobkina, V. M. (2019), "Main causes of labor conflicts at domestic enterprises of the agrarian sphere", *Black Sea Economic Studies*, vol. 47, pp. 151—155.
9. Pomaz, O. M., Pomaz, Yu. V. and Onyshchenko, T. V. (2020), "Labor conflicts in an agrarian enterprise: causes, features, ways of solving them", *Economic studies*, vol. 1 (27), pp. 157—162.

*Стаття надійшла до редакції 07.08.2024 р.*

І. А. Нодь,  
аспірант, Мукачівський державний університет, викладач,  
Навчально-Консультаційний центр м. Берегово,  
Закарпатський Угорський Інститут імені Ференца Ракоці II  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0663-9904>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.239

# ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ НА ПРИКЛАДІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

I. Nagy,  
Postgraduate student, Mukachevo State University, Lecturer, Vocational Training Center in Beregovo,  
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

## GENERAL ASSESSMENT OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE FIELD OF ALTERNATIVE ENERGY IN THE EXAMPLE OF THE ZAKARPATTIA REGION

Актуальність дослідження зумовлена нестабільністю зеленого тарифу, яка особливо загострилася у 2023 р. та перетворилася на перешкоду для подальшого розвитку галузі. У відповідь на нові умови виробники альтернативної енергетики почали активно адаптувати свою підприємницьку діяльність (переходячи від "зеленого" тарифу до таких моделей, як самовиробництво, договори про забезпечення стабільності ціни, "зелені" аукціони та ринкові механізми). Відтак, стаття спрямована на загальну оцінку розвитку підприємництва у сфері альтернативної енергетики на прикладі Закарпатської області. Доходи, які формуються такими підприємцями на вільному ринку, є стабільнішими, ніж ті, що формуються за "зеленим" тарифом. За даними "Гарантованого покупця", рівень розрахунків за зеленим тарифом становив: за 2022 рік — 55,4%; за 2023 рік — 60%; за 2021 рік — майже 100%. Разом з тим дані по підприємцях, що діють у сфері альтернативної енергетики Закарпатської області, ілюструють загальне зниження відсотка недоплат за вироблену та поставлену в мережу електроенергію у випадку переходу на нові моделі підприємництва. За дослідженими наземними сонячними електростанціями, які перейшли на нові моделі підприємництва, середня неоплата за вироблену ними та поставлену в мережу електроенергію знизилася з 22% у 2022 році до 4,3% у 2024 році, а за сонячними електростанціями на даху — з 22,13% до 1,4% відповідно. За рядом досліджених міні-гідроелектростанцій, які перейшли на нові моделі підприємництва, зафіксоване зниження відсотка недоплат за поставлену в мережу електроенергію з 34,56% у 2023 році до 4,1% у 2024 році. Для електростанцій на біомасі та біогазових енергетичних станцій середній відсоток недоплати від обсягу виробленої та поставленої в мережу електроенергії знизився з 31,33% у 2023 році до 3,43% у 2024 році. Для плавного переходу до нових моделей підприємництва на ринку електроенергії передбачається поступовий вихід суб'єктів господарювання на вільний ринок (за винятком тих, хто використовує негнучкі моделі самовиробництва та продажу електроенергії на основі договору про надання послуги із забезпечення стабільності ціни). Важливо, щоб кожен користувач таких моделей здобув здатність коригувати стабільність надходжень від відпуску електроенергії через алгоритми ринкового лавірування.

*The relevance of the study is due to the instability of the green tariff, which became particularly acute in 2023 and turned into an obstacle to the further development of the industry. In response to the new conditions, alternative energy producers have begun actively adapting their business operations, shifting away from the "green" tariff towards models such as self-consumption, power purchase agreements (PPAs) with price stability clauses, green auctions, and market-based mechanisms. This article evaluates the growth of alternative energy entrepreneurship in Zakarpattia. Free market revenues for these businesses are steadier than those from the "green" tariff. The "Guaranteed Buyer" reports payment rates under the green tariff of 55.4% in 2022, 60% in 2023, and nearly 100% in 2021. However, data on entrepreneurs operating in the alternative energy sector of Zakarpattia region illustrates a general decrease in the average percentage of underpayments for electricity generated and supplied to the grid in cases of transitioning to new business models. According to the researched ground-based solar power plants that have transitioned to new business models, the average unpaid amount for the electricity they generated and supplied to the grid decreased from 22% in 2022 to 4.3% in 2024, and for rooftop solar power plants, it decreased from 22.13% to 1.4% respectively. For a number of researched mini-hydropower plants that have transitioned to new business models, the percentage of unpaid amounts for the electricity supplied to the grid decreased from 34.56% in 2023 to 4.1% in 2024. For biomass power plants and biogas energy stations, the average percentage of unpaid amounts for the electricity generated and supplied to the grid decreased from 31.33% in 2023 to 3.43% in 2024. For a smooth transition to new business models in the electricity market, a gradual entry of business entities into the free market is envisaged (excluding those who use inflexible models of self-production and sale of electricity based on a service agreement to ensure price stability). It is important for each user of such models to gain the ability to adjust the stability of income from electricity sales through market maneuvering algorithms.*

*Ключові слова: підприємці; електростанції на біомасі; наземні сонячні електростанції; сонячні електростанції на даху; міні-гідроелектростанції; моделі підприємництва.*

*Key words: entrepreneurs; biomass power plants; ground-based solar power plants; rooftop solar power plants; mini-hydropower plants; business models.*

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

Застосований нами підхід до визначення напрямків розвитку підприємництва у сфері альтернативної енергетики реалізований на прикладі Закарпатської області. Завдяки сприятливим умовам для ведення бізнесу, включаючи можливість участі як фізичних, так і юридичних осіб, регіон став лідером в Україні за кількістю об'єктів відновлювальної енергетики.

Станом на лютий 2024 року в Закарпатті функціонує 13 ГЕС, 160 сонячних електростанцій, одна біомасова електростанція, 2 біогазові станції та вітропарк Островський. Проте, нестабільність зеленого тарифу, яка особливо загострилася у 2023 році, є значною перешкодою для подальшого розвитку галузі. Зменшення інвестицій, закриття деяких енергогенерувальних об'єктів та зростання вартості виробництва альтернативної електроенергії — це лише деякі з наслідків такої ситуації. Війна в Україні додатково ускладнила ситуацію, унеможлививши індексацію зеленого тарифу та створення спеціального фонду для підтримки галузі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема функціональності підприємництва в сфері альтернативної енергетики є актуальним напрямом наукових досліджень. Такі вчені, як Маслиган О.О., Ліба

Н.С., Головачко В.М., Білаковський Л.М. та Шапошніков Д.С., зробили значний внесок у розробку теоретичних засад цієї проблематики, зокрема, проаналізувавши різні підходи до визначення поняття "альтернативні джерела енергії". Спираючись на їхні напрацювання, дана стаття присвячена вирішенню менш досліджених аспектів загальної проблеми, а саме — оцінці розвитку підприємництва в секторі альтернативної енергетики на прикладі Закарпатської області.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є загальна оцінка розвитку підприємництва у сфері альтернативної енергетики на прикладі Закарпатської області.

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

Для оцінки динаміки розвитку підприємництва в секторі альтернативної енергетики Закарпатської області доцільно проаналізувати період з 2020 по 2024 роки. Цей відрізок часу характеризується значними трансформаціями в державній політиці щодо підтримки відновлюваної енергетики. Зокрема, завершення дії найвищих "зелених" тарифів у 2020 році, які спонукали до актив-



**Таблиця 1. Розвиток електростанцій на біомасі та біогазових енергетичних станцій за новими моделями підприємництва, Закарпатська область, 2020–2024 рр.\***

| Об'єкт енергетики                                  | Модель підприємництва |                           | Недоплата за вироблену та поставлену в мережу електроенергію, % |      |       |       |      |
|----------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|------|-------|-------|------|
|                                                    | початкова             | поточна                   | 2020                                                            | 2021 | 2022  | 2023  | 2024 |
| Електростанція на біомасі БіоТЕС Біотес            | Зелений тариф         | Ринкової премії з 2024 р. | 10                                                              | 11,9 | 25    | 31    | 4,3  |
| Біогазова станція Екоенергія Барвінок Мпп "Латекс" |                       | Ринкової премії з 2024 р. | 11                                                              | 12,5 | 28    | 33    | 4    |
| Біогазова ЕС Екокошет Тов "Екокошет"               |                       | Ринкова модель з 2024 р.  | 10,8                                                            | 13   | 27,8  | 30    | 2    |
| Середнє значення                                   | -                     | -                         | 10,6                                                            | 12,5 | 26,93 | 31,33 | 3,43 |

Примітка / \* (значення станом на 01.07 поточного року).  
Джерело: сформовано автором.

ного розвитку галузі, та подальша відмова від цієї моделі підтримки з 2024 року суттєво вплинули на ринок. У відповідь на нові умови, виробники альтернативної енергетики активно адаптували свою підприємницьку діяльність переходячи від "зеленого" тарифу до таких моделей, як самовиробництво, договори про забезпечення стабільності ціни, "зелені" аукціони та ринкові механізми [2–4].

Масштабні відключення електроенергії, які розпочалися в 2022 році внаслідок російської агресії, стали додатковим стимулом для розвитку альтернативної енергетики. Незважаючи на те, що інтенсивність відключень змінювалася залежно від пошкоджень енергосистеми та погодних умов (найбільш критична ситуація спостерігалася взимку 2022–2023 років та влітку 2024 року), ці події чітко продемонстрували вразливість традиційної енергетичної системи та гостру потребу у диверсифікації джерел енергопостачання [1; 5].

Так, щодо біоенергетики або виробництва електричної енергії з біологічних джерел у Закарпатській області, до 2022 року основною моделлю підтримки таких об'єктів був зелений тариф. Проте, станом на липень 2024 року, усі підприємства цього сектору повністю відійшли від моделі зеленого тарифу на нові підприємницькі моделі (табл. 1).

Зокрема, такі підприємства, як електростанція на біомасі БіоТЕС Біотес та біогазова енергетична станція Екоенергія Барвінок МПП "Латекс", нині використовують модель ринкової премії як перехідний етап до повної участі в ринкових відносинах. Водночас, біогазова ЕС Екокошет ТОВ "Екокошет" вже повністю перейшла на ринкову модель продажу електроенергії.

Підприємства біоенергетики Закарпаття успішно адаптувалися до нових умов роботи на енергетичному ринку. Попри посилення конкуренції, їм вдалося підвищити стабільність доходів та збільшити обсяги прода-

**Таблиця 2. Темпи зміни обсягів надходжень від відпуску електроенергії електростанціями на біомасі та біогазовими енергетичними станціями за новими моделями підприємництва, Закарпатська область, 2020–2024 рр.\***

| Об'єкт енергетики                                  | Фактичні надходження від відпуску електричної енергії рік, грн* |          |          |          |          | Темпи зміни обсягів надходжень (+/-), % |           |           |           |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                    | 2020                                                            | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2021/2020                               | 2022/2021 | 2023/2022 | 2024/2023 |
| Електростанція на біомасі БіоТЕС Біотес            | 15980890                                                        | 15955690 | 15971223 | 15964432 | 16998760 | -0,16                                   | 0,097     | -0,043    | 6,48      |
| Біогазова станція Екоенергія Барвінок Мпп "Латекс" | 1117600                                                         | 1123450  | 1108760  | 1106007  | 1254434  | 0,52                                    | -1,3      | -0,25     | 13,42     |
| Біогазова ЕС Екокошет Тов "Екокошет"               | 2079900                                                         | 2064500  | 2040060  | 2007680  | 2196800  | -0,74                                   | -0,74     | -1,58     | 9,42      |
| Середнє значення                                   | 6392796,6                                                       | 6381213  | 6373347  | 6359373  | 6816664  | -0,18                                   | -0,12     | -0,22     | 7,19      |

Примітка / \* значення станом на 01.07 поточного року.  
Джерело: сформовано автором.

**Таблиця 3. Розвиток наземних сонячних електростанцій та сонячних енергетичних станцій за новими моделями підприємництва, Закарпатська область, 2020–2024 рр.\***

| Об'єкт енергетики                            | Модель підприємництва |                           | Недоплата за вироблену та поставлену в мережу електроенергію, % |      |      |      |      |
|----------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
|                                              | початкова             | Поточна                   | 2020                                                            | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Кам'янецька, Тов "Енергія-Св"                | Зелений тариф         | Ринкова модель з 2024 р.  | 3                                                               | 10   | 15   | 19   | 3,4  |
| СЕ-1, Тов "Сонячна Енергія Плюс"             |                       | Ринкової премії з 2024 р. | 4,3                                                             | 14,6 | 35   | 36   | 6    |
| СЕ-2, Тов "Сонячна Енергія Плюс"             |                       |                           | 5                                                               | 13   | 35   | 29   | 6,5  |
| Тийгласька, Тов "Енергія-Св"/2019            |                       | Ринкова модель, з 2023 р. | 4,7                                                             | 13   | 14   | 9    | 4    |
| Веряця-2 1 черга, Тов "Акванова Гідроресурс" |                       |                           | 5,8                                                             | 11   | 16   | 5,9  | 5,6  |
| Шаланки-2, Тов "Санбімс Енерджі"             |                       |                           | 6                                                               | 11   | 16   | 4,7  | 4    |
| Гута-3, Тов "Гідроенергоінвест"              |                       | Ринкової премії з 2023 р. | 5,4                                                             | 10,7 | 13   | 5    | 4,2  |
| Велика Добронь 1 черга Тов "Евд"             |                       |                           | 4                                                               | 8    | 14   | 6    | 4    |
| «...» 2 черга, Тов "Евд"                     |                       |                           | 6                                                               | 11   | 19   | 4    | 3,4  |
| Велика Добронь, Тов "Евд"                    |                       |                           | 4                                                               | 8    | 15   | 5    | 4    |
| Теребля, Тов "Фес Теребля"                   |                       | Ринкова модель з 2024 р.  | 4                                                               | 11   | 32   | 5,6  | 4,3  |
| Гута-2, Тов "Інтеренерджі"                   |                       |                           | 6                                                               | 11   | 18   | 29   | 3    |
| Тайглаш 1-3 черги, Тов "Євроімекс"           |                       |                           | 6                                                               | 11   | 24   | 31   | 5,5  |
| Тайглаш 4 черга, Тов "Євроімекс"             |                       |                           | 5,7                                                             | 12,6 | 25   | 29   | 4,1  |
| Тайглаш 7-8 черги, Тов "Євроімекс"           |                       |                           | 4,8                                                             | 18   | 32   | 28,7 | 3,3  |
| Тайглаш, 5-6 черги, Тов "Євроімекс"          |                       |                           | 5,8                                                             | 22   | 29   | 27   | 4    |
| Середнє значення                             | -                     | -                         | 5,03                                                            | 12,2 | 20   | 17,1 | 4,3  |

Примітка / \* (значення станом на 01.07 поточного року).  
Джерело: сформовано автором.

**Таблиця 4. Розвиток сонячних електростанцій та сонячних енергетичних станцій на даху за новими моделями підприємництва, Закарпатська область, 2020–2024 рр.\***

| Об'єкт енергетики                        | Модель підприємництва |                            | Недоплата за вироблену та поставлену в мережу електроенергію, % |       |       |       |      |
|------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|
|                                          | початкова             | поточна                    | 2020                                                            | 2021  | 2022  | 2023  | 2024 |
| Кооперативна 4, "Закарпат Енерго Ресурс" | Зелений тариф         | Само-виробництво з 2023 р. | 6                                                               | 11    | 24    | 0     | 0    |
| ФЕС СВІТ-1, Тов "Респект Енерго-Плюс"    |                       |                            | 7                                                               | 10    | 22    | 0     | 0    |
| ФЕС СВІТ-2, Тов "Респект Енерго-Плюс"    |                       |                            | 5                                                               | 13    | 18    | 0     | 0    |
| ТОВ Кару Енерго,                         |                       | Само-виробництво з 2024 р. | 7,7                                                             | 13,5  | 18    | 24    | 0    |
| Тов "Уженергосервіс"                     |                       |                            | 7,6                                                             | 9     | 20    | 29    | 0    |
| Кід Енерго 1, Тов "Кід Енерго 1"         |                       |                            | 5,8                                                             | 11    | 18,7  | 24,6  | 0    |
| Ватугіна 28, Тов "Вде Закарпаття"        |                       | Ринкова модель, 2023 р.    | 6,6                                                             | 13,7  | 24    | 5,34  | 4    |
| Тов "Мак Енерджі"                        |                       |                            | 4,8                                                             | 15    | 30    | 5     | 4    |
| Тов "Юрсар"                              |                       |                            | 6,1                                                             | 12,4  | 24,5  | 6,1   | 5    |
| Середнє значення                         | -                     | -                          | 6,29                                                            | 12,07 | 22,13 | 10,44 | 1,4  |

Примітка / \* (значення станом на 01.07 поточного року).  
Джерело: сформовано автором.

**Таблиця 5. Темпи зміни обсягів надходжень від відпуску електроенергії електростанцій та сонячних енергетичних станцій за новими моделями підприємництва, Закарпатська область, 2020–2024 рр.\***

| Об'єкт енергетики                | Фактичні надходження від відпуску електричної енергії рік, грн |          |          |            |          | Темпи зміни надходження від відпуску електричної енергії (+/-), % |               |               |               |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------|----------|------------|----------|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                  | 2020                                                           | 2021     | 2022     | 2023       | 2024     | 2021/<br>2020                                                     | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 | 2023/<br>2023 |
| На даху                          |                                                                |          |          |            |          |                                                                   |               |               |               |
| Закарпат Ен. Ресурс              | 1554900                                                        | 1441222  | 1320147  | 1659665    | 1934730  | -7,31                                                             | -8,4          | 25,71         | 16,57         |
| ФЕС СВІТ-1                       | 2218990                                                        | 2117800  | 2106700  | 2019100    | 2440990  | -97,77                                                            | -0,52         | -4,15         | 20,89         |
| ФЕС СВІТ-2                       | 251100                                                         | 243550   | 240060   | 258330     | 262160   | -3,01                                                             | -1,43         | 7,61          | 1,48          |
| ТОВ Кару Енерго                  | 216990                                                         | 213700   | 210080   | 215400     | 226190   | -1,52                                                             | -1,69         | 2,53          | 5,01          |
| Уженергосервіс,                  | 518445                                                         | 515679   | 504800   | 518067     | 619300   | -0,53                                                             | -2,11         | 2,63          | 19,5          |
| Кід Енерго 1                     | 710980                                                         | 707890   | 621600   | 610690     | 720490   | -0,44                                                             | -12,2         | -1,76         | 17,97         |
| Ватутіна 28                      | 746590                                                         | 737549   | 703500   | 756900     | 759430   | -1,21                                                             | -4,62         | 7,59          | 0,334         |
| Тов "Мак Енерджі"                | 918907                                                         | 910900   | 900300   | 919370     | 923700   | -0,87                                                             | -1,16         | 2,11          | 0,47          |
| Тов "Юрсар"                      | 605560                                                         | 601990   | 588450   | 609852     | 625560   | -0,58                                                             | -2,25         | 3,63          | 2,57          |
| Середнє значення                 | 860273                                                         | 832253   | 799515,2 | 840819     | 945838,8 | -3,25                                                             | -3,93         | 5,17          | 12,49         |
| Наземні                          |                                                                |          |          |            |          |                                                                   |               |               |               |
| Кам'янецька                      | 6306490                                                        | 6110190  | 6090872  | 5032005    | 6318897  | -3,11                                                             | -0,32         | -17,38        | 25,58         |
| СЕ-1, Тов "Сонячна Енергія Плюс" | 12045590                                                       | 11021218 | 10501300 | 9030066    | 14513890 | -8,5                                                              | -4,72         | -14           | 60,72         |
| СЕ-2, «...»                      | 16508090                                                       | 16101433 | 15100089 | 14101433   | 16203390 | -2,46                                                             | -6,22         | -6,61         | 14,91         |
| Тийгласька                       | 7998856                                                        | 7301190  | 6085540  | 7994436    | 8901905  | -8,72                                                             | -16,7         | 31,36         | 11,35         |
| Веряця-2 1 черга                 | 15103690                                                       | 14023349 | 13807790 | 15004130   | 16820490 | -7,15                                                             | -1,54         | 8,66          | 12,11         |
| Шаланки-2                        | 3828900                                                        | 3310067  | 3106601  | 3978900    | 3983590  | -13,6                                                             | -6,15         | 28,1          | 0,12          |
| Гута-3                           | 14403128                                                       | 13280160 | 12902230 | 14260400   | 14960700 | -7,8                                                              | -2,85         | 10,5          | 4,91          |
| Вел. Добронь 1 черга             | 3709090                                                        | 3609000  | 3010290  | 3832807    | 3916690  | -2,7                                                              | -16,6         | 27,3          | 2,18          |
| «...» 2 черга                    | 13205690                                                       | 12198078 | 12090011 | 13102090   | 13280080 | -0,08                                                             | -0,88         | 8,37          | 1,36          |
| Велика Добронь                   | 7776790                                                        | 7384090  | 6123180  | 6806701    | 7005590  | -5,05                                                             | -17,08        | 11,16         | 2,92          |
| Теребля,                         | 28289880                                                       | 27165569 | 27030090 | 28153890   | 29696652 | -3,97                                                             | -0,5          | 4,15          | 5,47          |
| Гута-2                           | 14014300                                                       | 13054130 | 12021390 | 11003311   | 16108946 | -6,85                                                             | -7,91         | -8,46         | 46,4          |
| Тайглаш 1-3 черги                | 23445690                                                       | 22421170 | 22410090 | 21300200   | 24502290 | -4,36                                                             | -0,05         | -4,96         | 15,03         |
| Тайглаш 4 черга,                 | 3895530                                                        | 3465400  | 2833490  | 2504900    | 3951200  | -11,04                                                            | -18,2         | -11,6         | 57,7          |
| Тайглаш 7-8 черги                | 7197780                                                        | 6703320  | 6156690  | 6064500    | 7821390  | -6,9                                                              | -8,15         | -1,5          | 28,97         |
| Тайглаш, 5-6 черги               | 6209080                                                        | 6224511  | 6104432  | 6085000    | 7221700  | 0,248                                                             | -1,93         | -0,31         | 18,6          |
| Середнє значення                 | 11496160                                                       | 10835804 | 10335880 | 10515923,1 | 12592566 | -5,74                                                             | -4,61         | 1,74          | 19,74         |

Примітка / \* (значення станом на 01.07 поточного року).  
Джерело: сформовано автором на основі табл. 3 та 4.

жу електроенергії. За даними таблиць 1 та 2, середній відсоток недоплати за вироблену електроенергію суттєво знизився (з 31,33% у 2023 році до 3,43% у 2024 році), а обсяги продажів — зросли.

Перехід від "зеленого" тарифу до ринкових механізмів супроводжувався суттєвими змінами в динаміці надходжень підприємств біоенергетики. Хоча в період з 2020 по 2023 роки спостерігалось незначне зниження середніх надходжень, після 2023 року ситуація кардинально змінилася. У 2024 році середні надходження на

одну електростанцію зросли до 6 816 664 грн, що на 7,2% більше, ніж у 2023 році. Слід зазначити, що індивідуальні результати підприємств значно відрізнялися, що свідчить про різний рівень їхньої готовності до роботи в ринкових умовах.

У секторі сонячної енергетики Закарпатської області також спостерігається тенденція до відходу від традиційної моделі "зеленого тарифу". До 2022 року більшість наземних сонячних станцій та електростанцій використовували цей механізм підтримки. Однак, за да-

**Таблиця 6. Розвиток сонячних електростанцій та сонячних енергетичних станцій за моделями підприємництва, що ґрунтуються на застосуванні зеленого тарифу, Закарпатська область, 2020–2024 рр.\***

| Об'єкт енергетики              | Модель підприємництва | Фактичні надходження від відпуску електричної енергії рік, грн |          |          |          |          | Недоплат від обсягу виробленої та поставленої в мережу електроенергії, % |       |       |      |       |
|--------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|-------|
|                                |                       | 2020                                                           | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2020                                                                     | 2021  | 2022  | 2023 | 2024  |
| Тов "Курс"                     | Зелений тариф         | 14897090                                                       | 14622390 | 11341600 | 11015500 | 10421100 | 6                                                                        | 13    | 23    | 26   | 34    |
| Тов "Гепард Карпат+            |                       | 2101908                                                        | 2100080  | 2090970  | 1991200  | 1801200  | 3                                                                        | 12,8  | 24    | 29,9 | 32,5  |
| Тов "Гепард Карпат"            |                       | 1920780                                                        | 1915000  | 1802300  | 1794500  | 1603400  | 4,5                                                                      | 13,7  | 23,8  | 27,6 | 33,6  |
| Великі Береги, Тов "Смарт С" / |                       | 23230978                                                       | 22067900 | 21846400 | 20776900 | 20069000 | 7,6                                                                      | 17,8  | 27,8  | 30,7 | 35,7  |
| Запсонь-2, Тов "Інпарт-Вест"   |                       | 0                                                              | 1151550  | 1103000  | 1098440  | 1081200  | 0                                                                        | 11,6  | 29,9  | 33,8 | 41,4  |
| Середнє значення               |                       | 8430151,2                                                      | 8371384  | 7636854  | 7335308  | 6995180  | 4,22                                                                     | 13,78 | 19,74 | 29,6 | 35,44 |

Примітка / \* (значення станом на 01.07 поточного року).  
Джерело: сформовано автором.

ними таблиці 3, станом на липень 2024 року значна частина таких об'єктів перейшла на інші моделі підприємництва (табл. 3). Це свідчить про адаптацію підприємств до нових ринкових умов та пошук більш ефективних шляхів розвитку.

Наведені дані стосуються лише частини наземних сонячних станцій Закарпатської області, які відмовилися від "зеленого тарифу" на користь інших моделей фінансування. Зокрема, такі станції як "Сонячна Енергія Плюс" з 2024 року використовують модель ринкової премії. Інші об'єкти, серед яких Гута-3, Велика Добронь, Тереля та інші, перейшли на ринкову премію з 2023 року. Станції Тийгласька, Веряця-2 1 черга та Шаланки-2 також працюють за цією моделлю з 2023 року, а Кам'янецька, Гута-2 та Тайглаш 1—8 черги — з 2024 року. Це свідчить про поступовий перехід сектору сонячної енергетики регіону до більш ринково орієнтованих моделей фінансування.

Окрім наземних станцій в області активно розвивається сегмент сонячних електростанцій на дахах. Ці об'єкти не лише генерують електроенергію, а й підвищують енергоефективність будівель. Аналіз даних таблиці 4 свідчить про те, що й серед дахових станцій спо-

стерігається тенденція до відходу від "зеленого тарифу". Так, станції на Кооперативній 5, ФЕС СВІТ-2 та ФЕС СВІТ-1 з 2023 року використовують взаєморозрахунки за фактично відпущеною електроенергією. Компанії "Кару Енерго", "Уженергосервіс" та "Кід Енерго 1" приєдналися до цієї моделі з 2024 року. Водночас, "Вде Закарпаття", "Мак Енерджі" та "Юрсар" обрали повністю ринкову модель.

Перехід на нові моделі підприємництва сприяв значному покращенню фінансової стабільності власників сонячних електростанцій. Згідно з даними таблиць 3 та 4, середня неоплата за вироблену електроенергію як для наземних, так і для дахових станцій суттєво знизилася. Зокрема, для наземних станцій цей показник скоротився з 22% у 2022 році до 4,3% у 2024 році, а для дахових — з 22,13% до 1,4%. Крім того, як свідчать дані таблиці 5, обсяги надходжень від продажу електроенергії в багатьох випадках перевищили рівень 2020 року (що є періодом коли діяли найвищі "зелені" тарифи).

Аналіз даних свідчить про складну динаміку доходів підприємств сонячної енергетики в період з 2020 по 2024 роки. До 2023 року, під час дії "зеленого" тари-

**Таблиця 7. Розвиток гідроелектростанцій за новими моделями підприємництва, Закарпатська область, 2020—2024 рр.\***

| Об'єкт енергетики                               | Модель підприємництва |                          | Недоплат від обсягу виробленої та поставленої в мережу електроенергії, % |       |      |      |      |
|-------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|
|                                                 | початкова             | поточна                  | 2020                                                                     | 2021  | 2022 | 2023 | 2024 |
| МГЕС Нижній Бистрий, Тов "Акванова Девелопмент" | Зелений тариф         | Ринкова модель, 2024 р.  | 8                                                                        | 12    | 28   | 36,8 | 3,7  |
| Білинська ГЕС, Тов "Енергія Карпат"             |                       |                          | 4                                                                        | 9     | 29,7 | 35   | 5,3  |
| Міні-ГЕС Лопухово, Пп "Альтенер"                |                       |                          | 6                                                                        | 14    | 27,5 | 34,8 | 2    |
| Міні ГЕС Руська Мокра, Тов "Ренер"/             |                       |                          | 5                                                                        | 14,6  | 28   | 35   | 3    |
| Ужгородська ГЕС, Тов "Акваресурсенерго"         |                       | Ринкової премії, 2024 р. | 7                                                                        | 11    | 26   | 32,8 | 5,4  |
| Оноківська ГЕС, Тов "Акваресурсенерго"          |                       |                          | 6,4                                                                      | 10    | 26   | 33   | 5,2  |
| Середнє значення                                | -                     | -                        | 6,06                                                                     | 11,76 | 27,5 | 34,6 | 4,1  |

Примітка / \* (значення станом на 01.07 поточного року).  
Джерело: сформовано автором.

фу, спостерігалось поступове зниження середніх річних надходжень як для дахових, так і для наземних СЕС.

Так, у 2020—2022 рр. середній обсяг надходжень на електростанцію та сонячну енергетичну станцію на даху знизився з 860273 до 799515,2 грн, а на 1-н наземний об'єкт — з 11496160 до 10335880 грн. Однак, після відмови від "зеленого" тарифу, ситуація змінилася: темпи зростання доходів стали позитивними, і в деяких випадках рівень доходів перевищив показники 2020 року. Станом на 1 липня 2024 року середні річні доходи від однієї дахової СЕС зросли до 945 838,8 грн, що на 9,53% перевищує показник 2020 року. Для наземних СЕС цей показник склав 12 592 566 грн, що на 3,99% більше, ніж у 2020 році. Незважаючи на загальну тенденцію до зростання, результати окремих підприємств суттєво відрізняються. Так, темпи зростання доходів для дахових СЕС коливалися від 0,33% до 20,89%, а для наземних — від 0,12% до 60,72%. Це свідчить про різну ефективність стратегій, які використовують підприємства для роботи на ринку електроенергії.

Хоча більшість підприємств сонячної енергетики в Закарпатській області перейшли на нові моделі фінансування, деякі, такі як "Курс", "Гепард Карпат+", продовжують працювати за "зеленим" тарифом. Однак, через воєнний стан та дію Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення стабільного функціонування фінансової системи України в період воєнного стану від 24.02.2022 № 2120-ІХ точно визначити яка частка місцевих суб'єктів підприємництва сфери со-

нячної енергетики або виробництва сонячної електричної енергії продовжує застосовувати зелений тариф наразі неможливо [2—3].

Аналіз даних (табл. 6) свідчить, що підприємства, які залишилися на "зеленому" тарифі, стикаються зі значними фінансовими труднощами, порівняно з тими, хто перейшов на ринкові моделі. Середній річний дохід електростанцій, що працюють за "зеленим" тарифом, зазнав суттєвого скорочення з 2020 по 2024 роки, знизившись з 8 430 151,2 грн до 6 995 180 грн (на 17,02%). Паралельно з цим, спостерігається стрімке зростання заборгованості за вироблену та відпущену в мережу електроенергію, (яка збільшилася з 4,22% до 35,44%).

До 2022 року галузь гідроенергетики, як і інші сектори альтернативної енергетики, базувалася переважно на моделі "зеленого" тарифу. Однак, за даними таблиці 7, станом на липень 2024 року спостерігається значна трансформація: 46,1% місцевих гідроелектростанцій перейшли на нові підприємницькі моделі.

МГЕС Нижній Бистрий, Білинська ГЕС, Міні-ГЕС Руська Мокра та Лопухово успішно перейшли на ринкову модель з початку 2024 року. Ужгородська та Оноківська ГЕС обрали перехідний етап — модель ринкової премії. За даними табл. 8 ці зміни призвели до значного покращення фінансових показників: відсоток недоплат за поставлену електроенергію скоротився з 34,56% у 2023 році до 4,1% у 2024. Крім того, загальні доходи від продажу електроенергії перевищили рівень 2020 року, коли діяли найвищі "зелені" тарифи.

Період дії "зеленого" тарифу (2020—2023 роки) характеризувався поступовим зниженням середніх до-

**Таблиця 8. Темпи зміни обсягів надходжень від відпуску електроенергії гідроелектростанцій за новими моделями підприємництва, Закарпатська область, 2020–2024 рр.\***

| Об'єкт енергетики     | Фактичні надходження від відпуску електричної енергії рік, грн |          |          |          |          | Темпи зміни надходжень від відпуску електричної енергії (+/-), % |           |           |           |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                       | 2020                                                           | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2021/2020                                                        | 2022/2021 | 2023/2022 | 2023/2023 |
| МГЕС Нижній Бистрий   | 16133680                                                       | 16017443 | 16004890 | 16001400 | 17294200 | -0,72                                                            | -0,078    | -0,02     | 8,079     |
| Білинська ГЕС         | 8351843                                                        | 8302800  | 8295230  | 8284230  | 8332470  | -0,59                                                            | -0,091    | -0,13     | 0,58      |
| Міні-ГЕС Лопухово     | 10055531                                                       | 10031180 | 10030480 | 10027500 | 10034400 | -0,24                                                            | -0,007    | -0,03     | 0,07      |
| Ужгородська ГЕС       | 15109780                                                       | 15104390 | 15007200 | 15002200 | 16220300 | -0,037                                                           | -0,64     | -0,03     | 8,12      |
| Оноківська ГЕС        | 18423900                                                       | 16022000 | 15118420 | 14013110 | 18727630 | -13                                                              | -5,64     | -7,31     | 33,64     |
| Міні-ГЕС Руська Мокра | 22132789                                                       | 21131450 | 19031000 | 19029800 | 23150670 | -4,52                                                            | -9,99     | -0,006    | 21,65     |
| Середнє значення      | 15034587                                                       | 14434877 | 13914536 | 13726373 | 15626612 | -3,98                                                            | -3,6      | -1,35     | 13,84     |

Примітка / \* (значення станом на 01.07 поточного року).  
Джерело: сформовано автором на основі табл. 5.

ходів об'єктів альтернативної енергетики (з 15034587,1 до 13726373,3 грн). Однак, після відмови від цього механізму в 2024 році спостерігається стрімке зростання доходів від відпуску електроенергії (до 15626611,7 грн), що перевищило рівень 2020 року. Незважаючи на загальну позитивну тенденцію, результати окремих об'єктів суттєво відрізняються. Темпи зростання доходів коливалися від 0,07% до 33,64%, що свідчить про різну ефективність стратегій, які використовують підприємства для роботи на ринку електроенергії.

Незважаючи на загальну тенденцію до відмови від "зеленого" тарифу, 53,8% гідроелектростанцій Закарпатської області продовжують застосовувати підприємницьку модель на його основі. Аналіз даних, щодо таких станцій, як Міні-ГЕС Усть Чорна, Тур'я-Полянська ГЕС, ГЕС Красна, МГЕС Гідро Плюс, Мала ГЕС Тур'я Поляна та МГЕС Ренер 1,2, свідчить про погіршення їхнього фінансового стану, починаючи з 2020 року. Стабільність надходжень від продажу електроенергії значно знизилась. Так, дані по об'єктах дослідження ілюструють, що у 2020—2024 роках електростанції, що працюють за "зеленим" тарифом, зіткнулися з серйозними фінансовими труднощами. Заборгованість за спожиту електроенергію зросла з 6,07% у 2020 році до 40,43% у 2024 році. Крім того, середні доходи станцій знизились на 11% (з 3728723,3 до 3325523 грн), що свідчить про погіршення їхньої фінансової стійкості.

За даними "Гарантованого покупця" рівень розрахунків по зеленому тарифу становив: за 2022 рік — 55,4%; за 2023 рік — 60%; за 2021 рік — майже 100% [2]. Разом з тим за аналізом наведених у табл. 3.9 та 3.6 результатів є очевидним, що попри задеклароване за перші 5 місяців 2024 р. часткове погашення заборгованості "Гарантованого покупця" перед виробниками за "зеленим" тарифом за період 2022—2023 рр. на 15 млрд грн), становище підприємців, що діють за зеленим тарифом і надалі погіршується.

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

За результатами дослідження констатовано, що підприємцям, що діють в сфері альтернативної енергетики потрібно змінювати концептуальну структуру, яка визначає специфіку діяльності спрямованої на систематичне отримання прибутку від виробництва та продажу енергетичного товару або потужності. Ця потреба зумовлена тим, що прибутки, що формуються підприємцем на вільному ринку є стабільнішими, ніж ті, що формуються за "зеленим" тарифом. За змістом наведеного положення також сформовано наступні висновки:

1. Доходи, які формуються такими підприємцями на вільному ринку, є стабільнішими, ніж ті, що формуються за "зеленим" тарифом. За даними "Гарантованого покупця", рівень розрахунків за зеленим тарифом становив: за 2022 рік — 55,4%; за 2023 рік — 60%; за 2021 рік — майже 100%. Разом з тим дані по підприємцях, що діють у сфері альтернативної енергетики Закарпатської області, ілюструють загальне зниження середнього відсотка недоплат за вироблену та поставлену в мережу електроенергію у випадку переходу на нові моделі підприємництва. Так, за дослідженими наземними СЕС, які перейшли на нові моделі підприємництва, середня неоплата за вироблену та поставлену в мережу електроенергію знизилась з 22% у 2022 році до 4,3% у 2024 році, а за СЕС на даху — з 22,13% у 2022 році до 1,4% у 2024 році. За рядом досліджених міні-гідроелектростанцій, які перейшли на нові моделі підприємництва, зафіксоване зниження відсотка недоплат за поставлену в мережу електроенергію з 34,56% у 2023 році до 4,1% у 2024 році. Для електростанцій на біомасі та біогазових енергетичних станцій середній відсоток недоплати від зафіксованого за квартал обсягу виробленої та поставленої в мережу електроенергії знизився з 31,33% у 2023 році до 3,43% у 2024 році.

2. Для плавного переходу до нових моделей підприємництва на ринку електроенергії передбачається поступовий вихід усіх суб'єктів господарювання на вільний ринок (за винятком тих, хто використовує негнучкі моделі самовиробництва та продажу електроенергії на основі договору про надання послуги із забезпечення стабільності ціни). Відтак важливо, щоб кожен користувач таких моделей здобув здатність коригувати стабільність надходжень від відпуску електроенергії через алгоритми ринкового лавірування.

3. Враховуючи потребу коригувати стабільність надходжень від відпуску електроенергії на перший план виходить максимальна змінність у напрямках надходжень (таких як аукціони та торги на організованих ринках, укладання двосторонніх договорів, регулювання балансів між виробництвом і споживанням електроенергії) та виробнича гнучкість.

Відповідно до змісту отриманих висновків перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у аналізі переваг та ризиків підприємств, що діють в сфері альтернативної енергетики від співпраці з енерготрейдерами для забезпечення стабільності доходів.

#### Література:

1. Головачко В.М., Білаковський Л. М., Шапошніков Д. С. Загальні засади розвитку альтернативної енергетики як основи для сталого розвитку бізнесу. Ефективна Економіка, 2024. № 7. URL.: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4215>
2. Маслиган О.О., Ліба Н.С., Головачко В.М. Моделі підприємництва в сфері альтернативної енергетики. Інвестиції: Практика та досвід. 2024. № 14. С. 21—26.
3. Maslyhan O., Taranenko S., Liba N. Digital foundations for business development in the field of renewable energy. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4224>
4. Перевозова І.В., Морозова О.С., Неміш Ю.В., Лисенко-Гелемб'юк К.М. Бізнес-моделі підприємств паливно-енергетичного комплексу. Академічні візії, 2022. № 10—11. С. 38—49.
5. Христенко Г. М., Гурська І. С. Інноваційно-інвестиційна діяльність у розвитку альтернативних джерел енергії. Ефективна економіка. 2021. № 8. URL.: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/85.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/85.pdf)

#### References:

1. Holovachko, V.M., Bilakovskiy, L.M. and Shaposhnikov, D.S. (2024), "General principles of development of alternative energy as a basis for sustainable business development", *Efektivna Ekonomika*, vol. 7. [Online], available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4215> (Accessed 01.08.2024).
2. Maslygan, O.O., Liba, N.S. and Holovachko, V.M. (2024), "Entrepreneurship models in the field of alternative energy", *Investytsiyi: Praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 21—26.
3. Maslyhan, O., Taranenko, S. and Liba, N. (2024), "Digital foundations for business development in the field of renewable energy", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 64,

available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4224> (Accessed 01.08.2024).

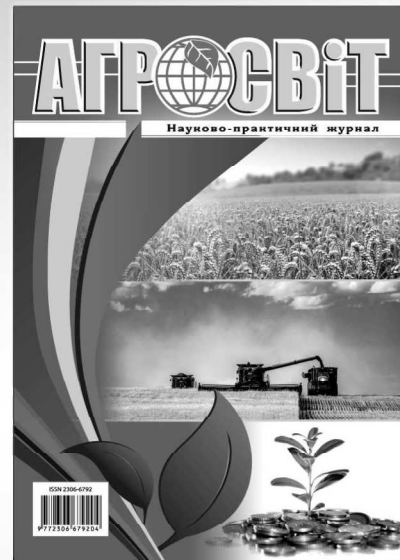
4. Perevozova, I.V., Morozova, O.S., Nemish, Yu.V. and Lysenko-Helembyuk, K.M. (2022), "Business models of enterprises of the fuel and energy complex", *Akademichni viziyyi*, vol. 10—11, pp. 38—49.

5. Khristenko, H. M. and Gurska, I. S. (2021), "Innovative and investment activity in the development of alternative energy sources", *Efektivna ekonomika*, vol. 8. [Online], available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/85.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/85.pdf) (Accessed 01.08.2024).  
Стаття надійшла до редакції 03.08.2024 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**

В. В. Ткаченко,  
аспірант, Національний університет харчових технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5368-2930>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.248

# ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТНК

V. Tkachenko,  
Postgraduate student: National university of food technologies

## USE OF AI TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF TNC

*У статті досліджено використання технологій ШІ в управлінні підприємством на прикладі світових інноваційних ТНК. Для початку нами було досліджено стан ринку ШІ, визначено його динаміку, географічну та галузеву структуру. Було досліджено, що найбільша частка на ринку належить регіону Північній Америці та найбільше технології використовуються у медицині та сфері послуг. Динаміка розвитку ринку ШІ є вражаючою, адже за останні кілька років дані технології зробили революційний прорив в швидкості опрацювання даних та прогнозах, які успішно використовуються в усіх сферах ринку. Наступним нами були досліджені найбільш інноваційні компанії, які впроваджують інноваційні технології в свої бізнес процеси. Такими компаніями на сьогодні є саме компанії, які займаються розробленням ШІ для оптимізації процесів управління, продажу та найму персоналу. Наступною частиною нашого дослідження було визначення основних технологій, які впроваджують три найбільш інноваційніші компанії та аналіз їхнього прибутку. Нами було досліджено, що в трьох компаніях прибуток виріс саме з моменту імплементації ШІ в їхні бізнес-процеси та розробки на його базі своїх продуктів. Наступним нами було запроваджено об'єднати аналітичні дані ШІ та можливості людського розуму та навичок, саме в такому поєднанні ми бачимо успішну стратегію управління ТНК. В підсумку нами було досліджено розвиток ШІ в Україні та визначено, що наші компанії мають значні можливості та перспективи, проте потребують збільшення фінансування та підтримки як зі сторони самого керівництва так і зі сторони працівників.*

*The article examines the use of AI technologies in enterprise management on the example of global innovative TNCs. To begin with, we have studied the state of the AI market, determined its dynamics, geographical and sectoral structure. It was found that the largest market share belongs to North America and that the technology is mostly used in medicine and services. The dynamics of the AI market development is impressive, as over the past few years, these technologies have revolutionized the speed of data processing and forecasts, which are successfully used in all market areas. The next step was to research the most innovative companies that implement innovative technologies in their business processes. These companies are currently engaged in the development of AI to optimize management, sales, and recruitment processes. It was found that the most innovative companies in terms of technology implementation were ServiceNow — 89.22%, Workday — 82.84%,*



**Salesforce.com — 82.27%. These corporations took the lead by introducing artificial intelligence technologies into their business processes and pushed the innovative giant Amazon to 4th place. The next part of our research was to identify the main technologies implemented by the three most innovative companies and analyze their profits. We found that the three companies have seen their profits grow since the moment they implemented AI in their business processes and developed their products based on it. Analyzing the growth of the net profit of the studied companies, we can determine that artificial intelligence technologies contributed to its growth, because with the popularization of AI in 2022, more global companies began to implement these technologies in their business processes and companies that make these technologies became in demand in the market, which in fact had a positive impact on profit growth. Next, we introduced the idea of combining AI analytics and the capabilities of human intelligence and skills, which is the combination we see as a successful strategy for managing a multinational. In other words, the ideal solution for a modern corporation is a collaboration between humans and AI, because technologies were created to be managed by humans, not vice versa. To summarize, we have studied the development of AI in Ukraine and determined that our companies have significant opportunities and prospects, but need more funding and support from both management and employees.**

*Ключові слова: ШІ, корпоративне управління, інновації, технології, ТНК, бізнес-процес.*  
*Key words: AI, corporate governance, innovation, technology, MNCs, business process.*

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

В епоху розвитку цивілізації використання технологій штучного інтелекту надає компаніям беззаперечне право лідерства на світовому ринку. Адже якою б розумною не була людина, можливості ШІ є набагато більшими, саме в розмінні цього і полягає стратегія світових ТНК у впровадження технологій в управління бізнес процесами. Ефективність ШІ є протестованою та перевіреною тисячами світових компаній, проте ефективність їх впровадження залежить не стільки від технології, а і від співпраці з людиною, бо саме в поєднанні можливостей ШІ та людської логіки і полягає ключова стратегія розвитку компанії. Саме тому дослідження використання технологій ШІ в управлінні ТНК є актуальною темою для дослідження та може бути корисною для вітчизняних компаній.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження питання використання технологій ШІ в управлінні підприємством на прикладі ТНК були здійснені наступними вітчизняними та зарубіжними науковцями та дослідниками, такими як: Кузнецова А. [1], Ярек К., Мазурек Г. [2], Провост Ф., Фосетт. Т [10], Хільб М. [11] та інших.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити використання технологій ШІ в управлінні світових ТНК та визначити вплив технологій на рівень дохідності корпорацій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Отож, перш ніж проаналізувати використання ШІ світовими ТНК пропонується розглянути загальну динаміку ринку ШІ (рис. 1) та дослідити найбільші світові кор-

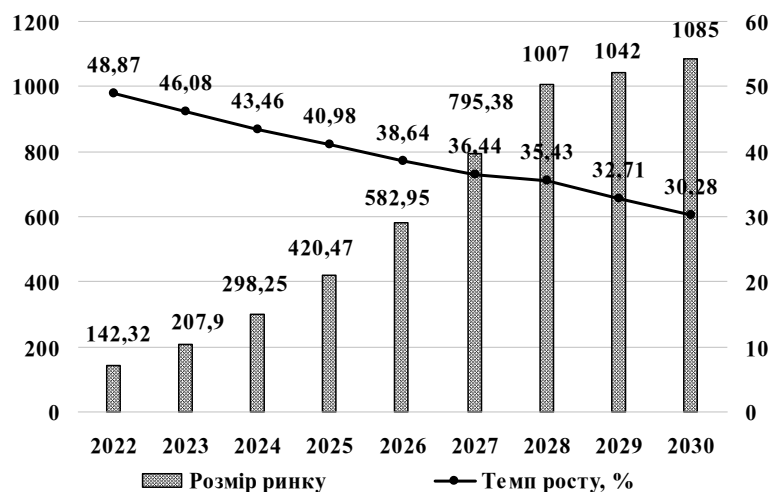


**Рис. 1. Прогнозний аналіз зростання ринку ШІ за 2022—2030 рр., млрд. дол. США**

Джерело: сформовано на основі [3].

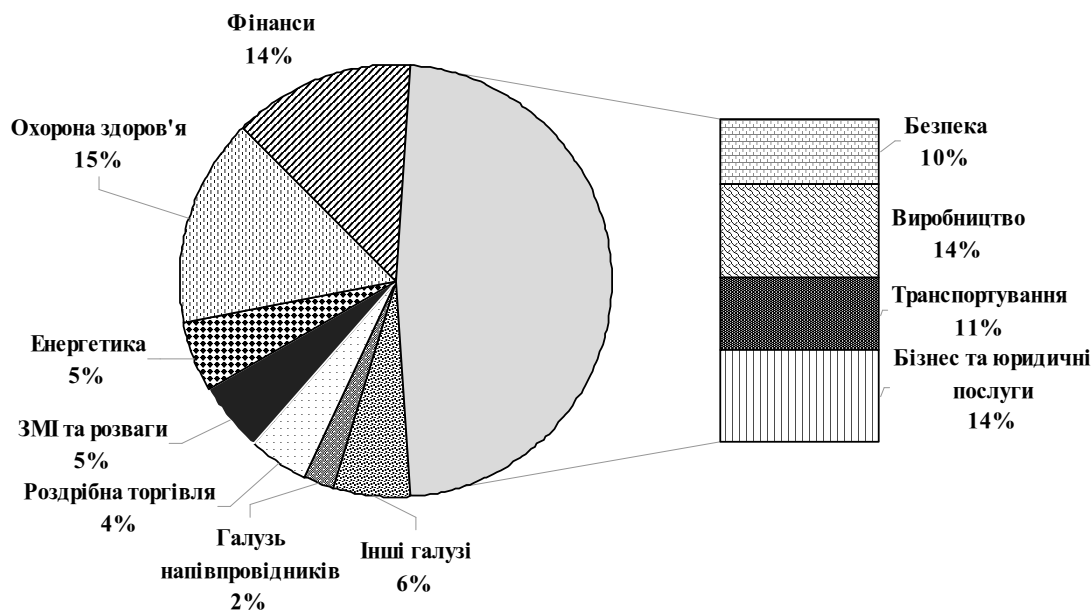


Рис. 2. Структура ринку ШІ за галузями станом на 2023 року, %

Джерело: сформовано на основі [3].

порації і на їхньому прикладі проаналізувати використання ШІ, визначивши як вони впливають на їхню прибутковість.

Штучний інтелект допомагає розширити людські можливості, інтегруючись в бізнес процеси та рутині роботи, технології покращують процеси опрацювання інформації та пришвидшують отримання звітів про реальний стан справ [1]. Вміло використовуючи технології ШІ, можна зробити прогнози щодо розвитку компанії чи навіть побудувати кількох сценаріїв щодо напрямків діяльності та спрогнозувати їх ефективність. Дані можливості технологій ШІ і актуалізують їх використання та впровадження в діяльність компаній. Штучні технології мають на меті замінити роботу з аналізу даних, на яку витрачається понад 30-40% робочого часу економістів, фінансистів та комерційних директорів, що дозволить останнім сконцентруватись на процесах розвитку компанії, а не витрачати час на аналітику, яку за них виконає ШІ, набагато швидше та якісніше [2].

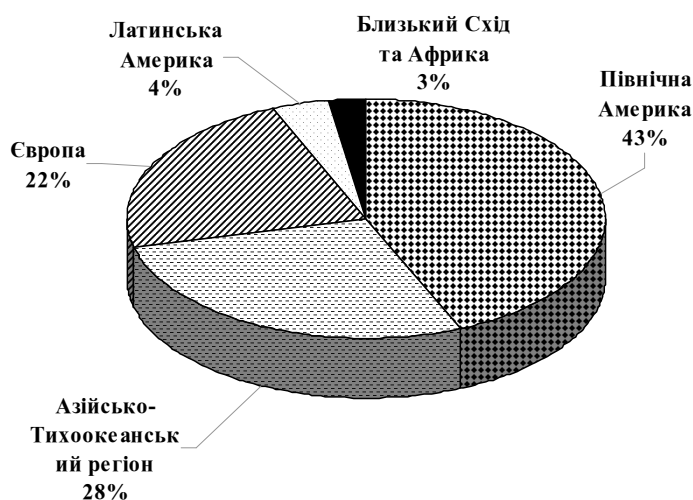


Рис. 3. Структура ринку ШІ за регіонами станом на 2023 рік, %

Джерело: сформовано на основі [3].

На основі аналізу рисунка видно, що зростання ринку ШІ буде складати 40% і на кінець 2028 року досягне 1 трлн дол. США. Розвиток ШІ є одним із найбільш перспективних напрямків, адже дозволяє компаніям зекономити частину коштів на працівниках, замінюючи їхню роботу технологіями.

Наступним визначимо ключові сфери бізнесу, де найбільше використовують технології ШІ (рис. 2).

Отож, дослідивши галузеву структуру ринку ШІ, видно, що найбільше ними користується сфера охорони здоров'я, транспорт, виробництво та сфера послуг. Такий поділ зумовлений перш за все специфікою бізнесу, а по друге потребою в технологіях, особливо в сфері фінансів (до прикладу прогнозування ціни акцій) та охороні здоров'я (проведення безпечних експериментів, винаходів нових ліків, тощо). Штучний інтелект є чудовим рішенням для компаній, які прагнуть розвивати свій продукт, послугу та й бізнес загалом.

Наступним визначимо регіональну структуру використання технологій ШІ (рис. 3).

Аналізуючи дані рисунку 3, визначено, що одним із найбільших регіонів по використанню технологій ШІ є Північна Америка, з часткою у 44,5%. Наступним регіоном є Азійсько-Тихоокеанський з часткою 28% та трійку лідерів закриває Європа з часткою у 22%. Саме на ці три регіони припадає найбільша частка використання ШІ, яка становить 94, % світового використання.

Отож, використання технологій ШІ на сьогодні є одним із найбільших трендів прогресивних компаній, які впроваджують дані технології для отримання максимального фінансового ефекту. Штучний інтелект покликаний замінити рутину роботу та пришвидшити опрацювання великого масиву даних, що не під силу зробити людині. На наш погляд, дані технології не мають замінити людину як працівника, а доповнити її можливості, підвищивши персональну продуктивність, що в підсумку вплине і

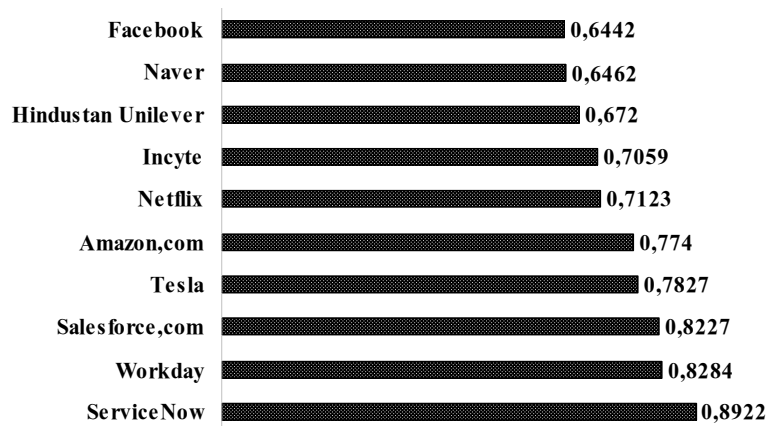


Рис. 4. Рейтинг найінноваційніших ТНК за рівнем впровадження інновацій станом на 2024 рік, %

Джерело: сформовано на основі [4].

на загальну прибутковість компанії, в якій вона працює.

Наступним визначимо рейтинг найінноваційніших ТНК світу (рис. 4).

Отож, ми бачимо, що найбільш інноваційними по впровадженню технологій були компанії ServiceNow - 89,22%, Workday — 82,84%, Salesforce.com — 82,27%. Саме ці корпорації зайняли першість за рахунком впровадження технологій штучного інтелекту в свої бізнес процеси та посунули інноваційного гіганта Amazon на 4 місце.

Отож, пропонуємо детальніше розглянути технології, які впровадили три найбільш інноваційні компанії.

ServiceNow впровадила генеративний штучний інтелект (GenAI) у кожен робочий процес на платформі Now Assist, який використовують компанії для підвищення своєї продуктивності та ефективності. Платформа ServiceNow використовує генеративний ШІ, фреймворки машинного навчання, розуміння природної мови, пошук і автоматизацію, а також аналітику, що розширюють можливості співробітників та покращують клієнтський досвід. Інтеграція штучного інтелекту для покращення цілих робочих процесів, а не концентрація в окремих завданнях, дозволяє ServiceNow відрізнити себе. Ця здатність забезпечує інтелектуальну автоматизацію складних процесів, які раніше вимагали значущих ручних зусиль і переключень між додатками [5].

Використання існуючих можливостей штучного інтелекту та вивчення потенціалу Gen AI дозволить організаціям оптимізувати робочі процеси та розкрити нові можливості для підвищення ефективності. Завдяки стратегічному підходу та чіткому розумінню можливостей штучного інтелекту користувачі ServiceNow можуть використати потенціал Gen AI для трансформації своїх бізнес-операцій та оптимізації робочого процесу.

Компанія Workday є однією із перших, яка використовує технології штучного інтелекту для пошуку та найму працівників, що дозволить компанії зекономити кошти на рекрутингові агентства та оптимізувати процес пошуку працівників.

НСМ-система, яку створила компанія допомагає знаходити підрядників, розглядати альтернативні варіанти роботи, організовувати фінансові та платіжні рішення для аутсорсингу роботи або завдань, а також знаходити і розвивати внутрішніх кандидатів [6].

У певному сенсі Workday побудувала нову системну операційну модель управління персоналом. Зі зростанням автоматизації виробництва та можливостей цифрових технологій з'являються занепокоєння щодо можливості скорочення робочих місць як у виробництві, так і в управлінні. Безробіття загрожує як низькокваліфікованим працівникам, чиї робочі місця можуть бути ав-

Таблиця 1. Характеристика основних платформ Salesforce в контексті штучного інтелекту

| Рішення                    | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Salesforce Einstein        | надає різні функціональні можливості на основі штучного інтелекту, такі як обробка природної мови, машинне навчання та предиктивна аналітика, щоб допомогти організаціям автоматизувати процеси, використовувати інсайти для швидшого прийняття рішень та покращити клієнтський досвід.            |
| Einstein Analytics         | дозволяє організаціям аналізувати дані з різних джерел, використовуючи алгоритми машинного навчання, щоб генерувати потужні інсайти та корисні рекомендації для стратегічного прийняття рішень на основі даних.                                                                                    |
| Einstein Language          | дозволяє компаніям аналізувати взаємодію з клієнтами та надавати їм персоналізований досвід, адже інструмент Salesforce-AI глибоко розуміє настрої та наміри клієнтів під час взаємодії з ними, використовуючи НЛП для надання індивідуальних відповідей та підвищення рівня залученості клієнтів. |
| Einstein Vision            | ретельно аналізує візуальні дані, такі як зображення та відео, саме завдяки алгоритмам машинного навчання можна ідентифікувати об'єкти та закономірності, що дає цінну інформацію для покращення якості рішень.                                                                                    |
| Einstein Discovery         | використовує аналітику та штучний інтелект для виявлення інсайтів і тенденцій на основі даних, що допомагає менеджерам планувати дії таким чином, щоб генерувати продажі.                                                                                                                          |
| Salesforce Inbox AI        | інструмент, який сортує багато ручних завдань, таких як категоризація листів та підготовка відповідей, надаючи торговим представникам більше простору для зосередження на більш важливих завданнях.                                                                                                |
| Salesforce Einstein Intent | дозволяє компаніям отримати чітке уявлення про взаємодію з клієнтами, адже аналізує та класифікує запити клієнтів, такі як електронні листи, повідомлення в чаті та голосові записи, за певними категоріями.                                                                                       |

Джерело: сформовано на основі [4].

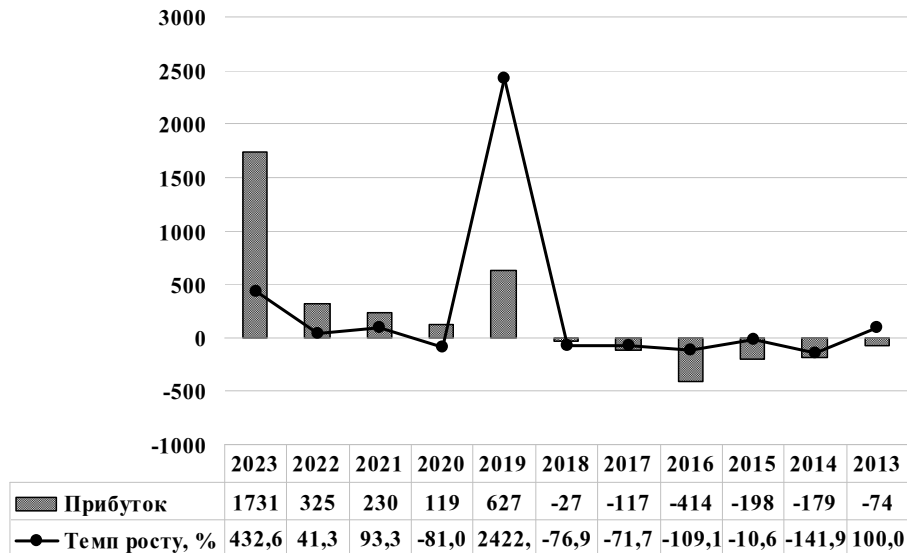


**Рис. 5. Динаміка чистого прибутку ServiceNow за період 2013—2023 рр., млрд. дол. США**

Джерело: сформовано на основі [8].

томатизовані, так і кваліфікованим працівникам, які займаються обробкою інформації. Саме тому продукт компанії буде ефективним у пошуку та оптимізації навичок працівників, які будуть змінюватись, відповідно до мінливого середовища майбутнього.

Компанія Salesforce представляє різні рішення зі штучного інтелекту та інтегрує їх у такі продукти, як Service Cloud, Sales Cloud, Marketing Cloud і Commerce Cloud, що входять до складу пакета Salesforce.

Ключові платформи на основі штучного інтелекту від Salesforce наведено в таблиці 1.

Інструменти штучного інтелекту мають ряд наступних переваг для бізнесу в напрямку збільшення продажів:

— Покращують маркетинг та продаж — впровадження інструментів штучного інтелекту може допомогти відділам продажів ефективніше виявляти потенційних клієнтів і орієнтуватися на них, що в кінцевому підсумку призведе до підвищення показників продажів.

Крім того, автоматизація маркетингу на основі штучного інтелекту може допомогти маркетинговим компаніям, вдосконалити оцінку потенційних клієнтів і персоналізувати повідомлення для покращення маркетингових результатів.

— Покращують клієнтський досвід — компанії можуть покращити клієнтський досвід, автоматизуючи рутинні завдання, надаючи персоналізовану підтримку та прогнозуючи потреби клієнтів.

— Підвищують продуктивність — інструменти штучного інтелекту автоматизують багато повторюваних завдань, таких як кваліфікація лідів і введення даних, і звільняють торгових представників та клієнт-менеджерів, щоб вони могли зосередити свою увагу на більш важливих завданнях.

— Збільшують ефективність прийняття рішень — інструменти штучного інтелекту дають уявлення про поведінку клієнтів, їхні запити, моделі купівлі, тенденції продажів та інші ключові параметри, що в кінцевому

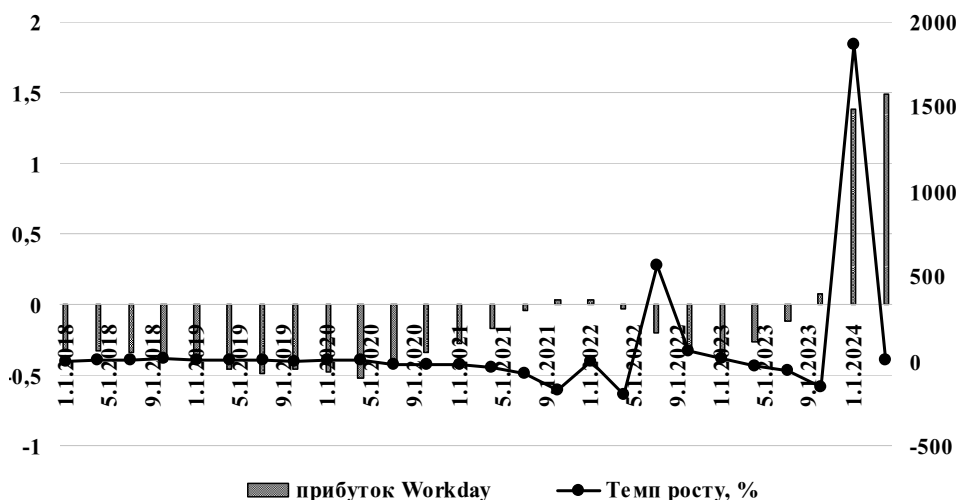


**Рис. 6. Динаміка чистого прибутку Workday за період 2013—2023 рр., млрд. дол. США**

Джерело: сформовано на основі [9].

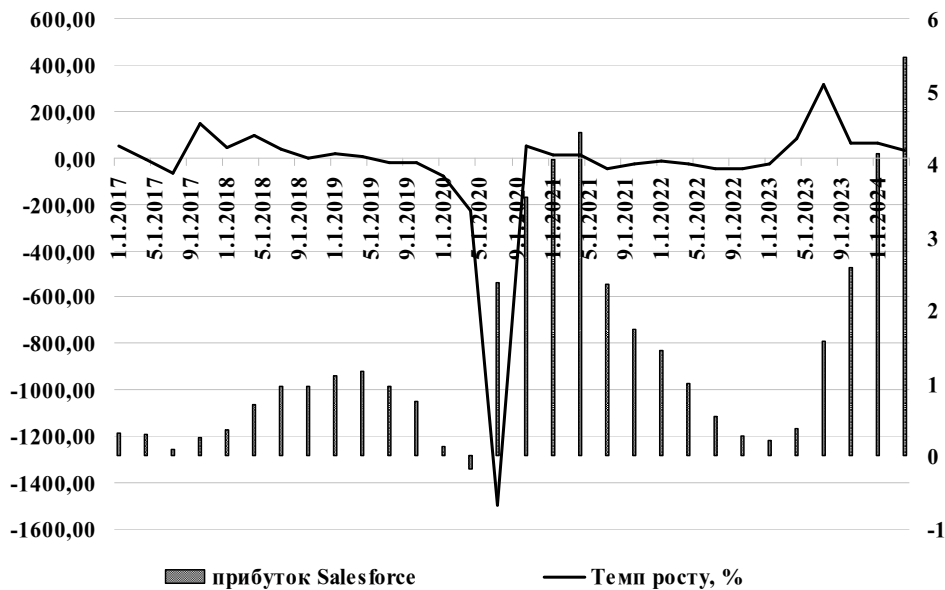


**Рис. 7. Динаміка чистого прибутку Salesforce за період 2013–2023 рр., млрд. дол. США**

Джерело: сформовано на основі [9].

підсумку покращує процес прийняття рішень. Таким чином, компанії можуть швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку.

— Підвищують конкурентну перевагу — точніше розуміючи поведінку клієнтів, компанії можуть надавати їм персоналізовані відповіді та отримувати конкурентні переваги, пропонуючи найкращі продукти та послуги.

Отож, впровадження технологій штучного інтелекту допомагає компаніям не тільки генерувати свої продажі, але й збільшувати свою прибутковість, розподіляючи продажі таким чином, щоб отримати максимальний прибуток. Штучний інтелект підбирав саме ті товари, які є високомаржинальними та приносять компаніям найбільший прибуток, що власне дозволить компанії збільшити свою загальну маржинальність.

Наступним пропонуємо проаналізувати динаміку чистого прибутку аналізованих компаній та власне на прикладі побачити, як впровадження технологій ШІ вплинуло на темпи його зростання (рис. 5).

Отож, на основі аналізу даних прибутку прибутку ServiceNow, ми бачимо, що він почав зростати з 2019 року, саме в період впровадження технологій штучного інтелекту та популяризації ШІ в плані оптимізації бізнес-процесів компаній.

Наступним проведемо аналіз прибутку компанії Workday (рис. 6).

Дослідивши чистий прибуток Workday, ми бачимо його зростання в період з 2023 року, коли компанія почала інтенсивно використовувати штучні технології для пошуку працівників та на її послуги був відповідно високий попит, що власне було спричинено розвитком технологій в плані HR.

Наступним дослідимо чистий прибуток Salesforce (рис. 7).

Отож, ми бачимо, що і в двох попередніх компаній чистий прибуток виріс в 2023–2024 рр, до того часу компанія отримувала тільки збитки. Ріст прибутку зумовлений популяризацією платформ компанії, які зас-

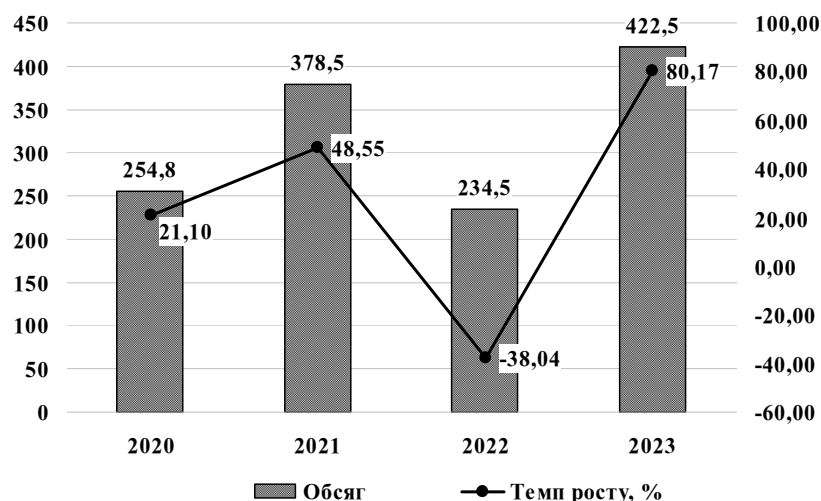


**Рис. 8. Динаміка ринку ШІ в Україні за період 2020–2023 рр., млн дол. США**

Джерело: сформовано на основі [12].

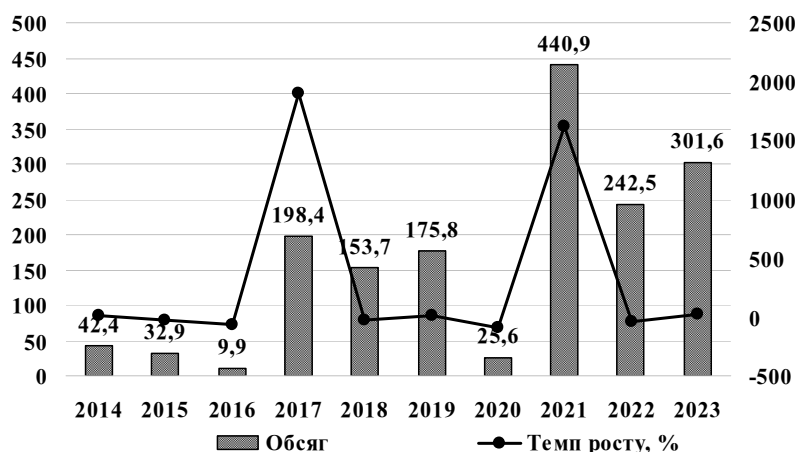


Рис. 9. Динаміка ринку ШІ в Україні за період 2020–2023 рр., млн дол. США

Джерело: сформовано на основі [12].

новані на технології ШІ та використовуються іншими компаніями для генерації клієнтів та збільшення продажів.

Аналізуючи ріст чистого прибутку досліджених компаній, можна визначити, що технології штучного інтелекту сприяли його зростанню, адже з популяризацією ШІ в 2022 році більше світових компаній почало впроваджувати дані технології в свої бізнес процеси і компанії, які роблять дані технології стали затребуваними на ринку, що власне позитивно сприяло на ріст прибутку.

Технології ШІ можуть забезпечити необхідний обсяг та широку номенклатуру інформації, необхідної для ухвалення стратегічних рішень, що скорочує потребу у кваліфікованому персоналі для забезпечення цієї важливої функції корпорації. У зв'язку з цим знадобиться менше людських та тимчасових ресурсів, а невеликі команди для розробки рішень підвищать ефективність та швидкість їх прийняття за рахунок нових можливостей, що надаються ШІ [10].

У людини існує межа швидкості та обсягу засвоєння та переробки інформації, а її перевищення веде до психологічних та фізіологічних проблем, що у випадку керівника відбивається на якості прийнятих рішень та керівництва в цілому. Вихід тут часто знаходять у спрощенні ситуації через побудову ієрархії суттєвих та несуттєвих даних, коли останні ігноруються. Такий шлях подолання інформаційної перевантаженості створює небезпеку помилки, коли суттєві для розв'язання подрібнені дані потрапляють до розряду несуттєвих, внаслідок чого вони "цілком обгрунтовано" не враховуються, проте наслідки такої помилки можуть бути дуже сумними. Щоб її уникнути, можна розглянути перспективи використання ШІ, для якого практично будь-які масиви даних не складають проблеми.

Застосування технологій ШІ для аналізу великого масиву даних дозволяє реагувати на швидке зростання даних та високу динамічність параметрів бізнес-середовища у сучасних реаліях. Завдяки аналізу великого масиву різноманітних даних технології ШІ можуть виробляти достовірніші сценарії наслідків прийнятих рішень, тим самим покращуючи можливості прогнозування [11].

Отож, з однієї сторони технології можуть обробляти більший масив даних, ніж людина, з іншої звільнити людину і надіятись на правильність технології є необдумано ризиковим рішенням. Саме тому нами пропонується об'єднати можливості ШІ та людські навички і розум, які доповнюватимуть один одного при розробці корпоративних стратегій. Таким чином корпорації не втрачатимуть персонал, а стануть ефективнішими в плані росту, адже поєднання людської логіки та передчуття з даними штучного інтелекту дозволить максимально точно будувати стратегію росту ТНК. Тобто ідеальним рішенням для сучасної корпорації — це колаборація людини та ШІ, адже технології для того і були створенні, щоб ними управляла людина, а не навпаки.

ШІ може розглядатися як розширення можливостей людського інтелекту, до прикладу побудовані на основі ШІ прогностичні моделі, які допомагають розробляти все більш достовірні сценарії та моделі, впроваджувати ситуаційну методологію в процес прийняття рішень, що дозволяє прогнозувати навіть дуже віддалені наслідки прийняття рішень. Також ШІ може застосовуватися в ситуації, коли частина функцій (особливо ті, які мають на меті обробку масиву даних) передається штучному інтелекту, а люди використовують отримані таким чином результати як основу для остаточного прийняття рішень.

В підсумку проаналізуємо розвиток ринку ШІ в Україні та визначимо динаміку іноземних інвестицій у їх розвиток (рис. 8).

Отож, ми можемо спостерігати динамічний розвиток ринку ШІ в Україні за виключенням 2022 року, адже через війну та нестабільну ситуацію в нашій країні впровадження технологій ШІ були тимчасово призупинені, на що вплинуло зменшення інвестицій в розвиток українських інноваційних та стартап компаній.

Динаміка інвестицій в українські технологічні компанії наведена на рисунку 9.

Аналізуючи рисунок 9, видно, що інвестиції в українські інноваційні компанії значно виросли за період 2014–2023 рр. — з \$42,4 млн у 2014 року до \$301,6 млн у 2023 році, що свідчить про зростання інноваційного сектору в українській економіці та збільшен-

ня зацікавленості іноземних інвесторів в українському інноваційному бізнесі. Також ми можемо побачити спад інвестицій у 2020 році через Пандемію Коронавірусу та у 2022 року через вторгнення росії в Україну. Український інноваційний сектор має значні перспективи в розвитку штучних технологій та може успішно конкурувати з відомими світовими компаніями, для цього лиш потрібно розвивати дану сферу на прикладі досвіду міжнародних ТНК.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отож, дослідивши використання ШІ в управлінні ТНК, нами було досліджено, що із впровадженням ШІ досліджувані компанії збільшили свою прибутковість, що власне характеризує ефективність даної технології. Щодо оптимізації управління, нами запропоновано поєднання можливостей людини з технологіями, адже тільки при такій колаборації компанія буде успішною. Адже якою б ефективною не була технологія вона має здатність виходити з ладу. Те саме і людські можливості, які є обмеженими при опрацюванні даних та розбленні прогнозів. Саме тому ефективним рішенням для цього є об'єднання можливостей одних із знаннями та навичками інших, адже в кінці кінців технологій для того створенні, щоб ними управляти, а не навпаки.

### Література:

- Кузнецова А. Штучний інтелект в маркетингу: переваги і приклади використання. 2023. URL: <http://web-promo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-u-marketingu-perevagi-i-prikladi-vikoristannya/> (дата звернення 22.06.2024).
- Jarek K., Mazurek G. Marketing and artificial intelligence. Central European business review. 2019. Volume 8. Number 2. DOI: <https://doi.org/10.18267/j.cebr.213> (дата звернення 22.06.2024).
- AI Market Size Statistics (2024), URL: <https://explodingtopics.com/blog/ai-market-size-stats> (дата звернення 23.06.2024).
- Forbes The World's Most Innovative Companies (2024), URL: <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank> (дата звернення 23.06.2024).
- ServiceNow Gen AI: An introduction (2024), URL: <https://www.servicenow.com/community/intelligence-ml-articles/servicenow-gen-ai-an-introduction/ta-p/2776240> (дата звернення 23.06.2024).
- AI IQ: Insights on Artificial Intelligence in the Enterprise (2024), URL: [https://forms.workday.com/en-us/reports/ai-iq-ai-and-machine-learning-in-the-enterprise-sngl/form.html?step=step1\\_default](https://forms.workday.com/en-us/reports/ai-iq-ai-and-machine-learning-in-the-enterprise-sngl/form.html?step=step1_default) (дата звернення 23.06.2024).
- Salesforce Artificial Intelligence (2024), URL: <https://www.salesforce.com/artificial-intelligence/> (дата звернення 23.06.2024).
- ServiceNow Net Income 2010—2024 | NOW (2024), URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NOW/servicenow/net-income> (дата звернення 24.06.2024).
- Workday Net Profit Margin 2011-2024 | WDAY (2024), URL: <https://pro.macrotrends.net/stocks/charts/WDAY/workday/net-profit-margin> (дата звернення 24.06.2024).
- Provost F., Fawcett T. Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data- Analytic Thinking. Sebastopol: O'Reilly Media, 2021.
- Hilb M. (2020) Toward Artificial Governance? The Role of Artificial Intelligence in Shaping the Future of Corporate Governance. Journal of Management and Governance. Vol. 24. P. 851—870.
- DeepTech and AI Ecosystem in Ukraine (2024), URL: <https://analytics.dkv.global/Ukraine/teaser.pdf> (дата звернення 25.06.2024).

### References:

- Kuznetsova A (2023), "Artificial intelligence in the market: victories and examples of use", available at: <http://web-promo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-u-marketingu-perevagi-i-prikladi-vikoristannya/> (Accessed 22 June 2024).
- Jarek K. And Mazurek G. (2019) "Marketing and artificial intelligence. Sentral European business review", Central European Business Review, vol. 8, pp. 2—3.
- Exploding, (2024), "AI Market Size Statistics", available at: <https://explodingtopics.com/blog/ai-market-size-stats> (Accessed 23 June 2024).
- Forbes (2024), "The World's Most Innovative Companies", available at: <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank> (Accessed 23 June 2024).
- ServiceNow (2024), "Gen AI: An introduction", available at: <https://www.servicenow.com/community/intelligence-ml-articles/servicenow-gen-ai-an-introduction/ta-p/2776240> (Accessed 23 June 2024).
- Workday (2024), "AI IQ: Insights on Artificial Intelligence in the Enterprise", available at: [https://forms.workday.com/en-us/reports/ai-iq-ai-and-machine-learning-in-the-enterprise-sngl/form.html?step=step1\\_default](https://forms.workday.com/en-us/reports/ai-iq-ai-and-machine-learning-in-the-enterprise-sngl/form.html?step=step1_default) (Accessed 23 June 2024).
- Salesforce (2024), "Artificial Intelligence", available at: <https://www.salesforce.com/artificial-intelligence/> (Accessed 23 June 2024).
- Macrotrends (2024), "ServiceNow Net Income 2010—2024", available at: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NOW/servicenow/net-income> (Accessed 24 June 2024).
- Macrotrends (2024), "Workday Net Profit Margin 2011—2024", available at: <https://pro.macrotrends.net/stocks/charts/WDAY/workday/net-profit-margin> (Accessed 24 June 2024).
- Provost F. And Fawcett T. (2021), "Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data- Analytic Thinking", Sebastopol: O'Reilly Media, pp. 35—27.
- Hilb M. (2020), "Toward Artificial Governance? The Role of Artificial Intelligence in Shaping the Future of Corporate Governance" Journal of Management and Governance, vol. 24., pp. 851—870.
- Analytics (2024), "DeepTech and AI Ecosystem in Ukraine", available at: <https://analytics.dkv.global/Ukraine/teaser.pdf> (Accessed 24 June 2024).

Стаття надійшла до редакції 02.08.2024 р.

С. П. Потеряйко,  
д. держ. упр., професор,  
заступник начальника науково-організаційного відділу,  
Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3787-0929>

К. Г. Бєлікова,  
д. держ. упр., професор, старший науковий співробітник науково-організаційного відділу,  
Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7475-2115>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.256

# СПОСІБ РОЗВ'ЯЗАННЯ РОЗПОДІЛЬЧИХ ЗАДАЧ ОРГАНАМИ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ НА ДІЇ У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

S. Poteriaiko,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Deputy Chief of the Scientifically-Organizational Department,  
Institute of Public Administration and Research in Civil Protection

K. Bielikova,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Senior Researcher of the Department of Scientifically  
Organizational, Institute of Public Administration and Research in Civil Protection

## THE METHOD OF SOLVING DISTRIBUTION PROBLEMS BY MANAGEMENT BODIES WHEN DECIDING ON ACTIONS IN EMERGENCY SITUATIONS

**У науковій статті розглянуто спосіб розв'язання розподільчих задач органами управління під час прийняття рішення на дії у надзвичайних ситуаціях.**

**Проведено аналіз попередніх наукових досліджень, в яких розкрито проблемні питання сфери цивільного захисту, зокрема щодо запровадження управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій, кризового менеджменту, методу обґрунтування варіантів стратегічних рішень, сутність системи державного управління цивільним захистом, принципу стратегічної мобільності, зонування територій України за ступенем можливих небезпек. Виявлено, що питання застосування методу теорії корисності під час розв'язання розподільчих задач потребує окремого наукового дослідження.**

**Розкрито сутність способу розв'язання розподільчих задач органами управління під час прийняття рішення на дії у надзвичайних ситуаціях завдяки використанню математичного методу теорії корисності, що дозволяє керівнику органу управління раціонально розподіляти наявні ресурси за завданнями у районі виникнення надзвичайної ситуації.**

**Встановлено, що представлений спосіб використання методу теорії корисності тим точніше, чим менший ступінь деталізації рішення, що приймається.**



**The scientific article examines the method of solving distribution problems by management bodies during decision-making on actions in emergency situations.**

**An analysis of previous scientific studies was carried out, which revealed problematic issues in the field of civil protection, in particular, regarding the introduction of emergency risk management, crisis management, the method of substantiating options for strategic decisions, the essence of the civil protection state management system, the principle of strategic mobility, zoning of the territories of Ukraine according to the degree of possible dangers. It was found that the issue of applying the method of utility theory when solving distributional problems requires a separate scientific study.**

**The essence of the method of solving distribution problems by management bodies during decision-making on actions in emergency situations is revealed thanks to the use of the mathematical method of utility theory, which allows the head of the management body to rationally allocate available resources by tasks in the area of emergency situations.**

**It has been established that the presented method of using utility theory methods is more accurate, the smaller the degree of detail of the decision being made.**

*Ключові слова: органи управління, надзвичайна ситуація, теорія корисності, розподільчі задачі, математичний метод, ресурсний обсяг.*

*Key words: management bodies, emergency situation, utility theory, distributional problems, mathematical method, resource volume.*

Алгоритм — це послідовність дій, що визначає шлях виконання певного завдання.  
Станіслав Лем "Сума технології"

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

За останні роки система державного управління України перебуває в стані постійної трансформації, що вказує на внутрішню незбалансованість і суперечливість процесів, які відбуваються в державі. За таких умов зростає нагальна потреба у підвищенні ролі керівників органу управління як складової частини системи управління, адже від здатності формувати стратегічні завдання та приймати раціональні управлінські рішення залежить не лише ефективність їх діяльності, але й майбутнє України [1].

Нині в діяльності органів державного управління виникають проблеми, що пов'язані з одного боку великим обсягом та складністю завдань, які перед ними постають, з іншого — частіше поверхневим підходом до визначення способів їх виконання та раціонального розподілу ресурсів.

Саме тому підтримання безпечних умов життєдіяльності населення та своєчасне реагування на виникнення реальних і потенційних загроз є актуальним і найважливішим завданням органів державної влади. Різноманітність та складність зазначених завдань потребує від керівництва держави та керівного складу органів управління безпекових структур комплексного та системного підходу до їх виконання, що обумовлює актуальність цього дослідження. Наукову статтю підготовлено в рамках реалізації Стратегії національної безпеки України.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковим розвідкам щодо визначення науково-методичних підходів до визначення раціональних рішень присвячено низку наукових досліджень.

Зокрема, П. Волянський сформулював базові методологічні підходи до управління ризиками в процесі ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Вчений зазначає, ризики та невизначеність є невіддільними рисами життєвої діяльності людини та процесів управління [2, с. 135].

Кризовий менеджмент та управління в умовах надзвичайних ситуацій як динамічний процес, що починається заздалегідь до виникнення кризових подій та продовжується тривалий час після їх закінчення розглядає А. Терент'єва [3].

В. Богданович, А. Семенченко, М. Єжєєв розробили теоретико-методологічні засади системних досліджень проблем забезпечення національної безпеки як основи створення цілісної теорії національної безпеки. Автори розглядають метод обґрунтування варіантів стратегічних рішень у сфері забезпечення національної безпеки [4, с. 2, 4].

Н. Клименко відзначає основні реальні та потенційні загрози національній безпеці України, зокрема стабільності в суспільстві у сфері цивільного захисту на нинішньому етапі розвитку держави, а саме: невідповідність сучасним викликам стану єдиної державної системи цивільного захисту, сил цивільного захисту, їх технічного оснащення [5, с. 172].

С. Засулько визначив сутність системи державного управління цивільним захистом як сукупності взаємозалежних органів державного управління та вищих посадових осіб держави, що в межах чинного законодавства та з залученням наявного у її розпорядженні потенціалу держави здійснює розробку й реалізацію владних, регуляторних, координаційних, перевірчих та нормативних державно-управлінських впливів (рішень) [6, с. 105].

Важливу складову частину безпеки держави — систему цивільного захисту відзначає М. Кулешов, яка, на думку автора, має будуватися за принципом стратегічної мобільності, сутність якого полягає у поетапному нагромадженні заходів цивільного захисту за часом і простором, залежно від місця та рівня загроз [7, с. 436—437].

На думку О. Єлізарова доцільно здійснювати зонування територій України за ступенем можливих небезпек, що дозволить враховувати особливості організації захисту населення залежно від потенційних небезпек, можливих на відповідних територіях [8, с. 403].

Отже, дослідженню особливостей функціонування структур сфер державної безпеки та цивільного захисту присвячено низку наукових досліджень, де частково розглянуто питання щодо перспектив розвитку державного управління сферою цивільного захисту та її ролі в забезпеченні національної безпеки. Однак, вважаємо, що зазначені наукові здобутки мають поодинокий характер та не утворюють єдиних поглядів до проблематики щодо прийняття обґрунтованих рішень в умовах надзвичайних ситуацій. Тому, вважаємо за необхідне більш детально дослідити процес прийняття управлінських рішень органами управління єдиної державної системи цивільного захисту щодо виконання ними завдань з метою забезпечення безпеки населення з застосуванням методу теорії корисності.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою наукової статті є обґрунтування доцільності застосування методу теорії корисності під час розв'язання розподільчих задач.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення реалізації державної політики у сфері цивільного захисту здійснюється, відповідно до Кодексу, єдиною державною системою цивільного захисту (далі — ЄДСЦЗ), яка складається з функціональних і територіальних підсистем та їх ланок.

Водночас, основними завданнями, що можемо віднести до системи управління ЄДСЦЗ є:

- забезпечення готовності органів управління та сил і засобів до дій, спрямованих на запобігання і реагування на надзвичайні ситуації;

- забезпечення реалізації заходів щодо запобігання виникненню надзвичайних ситуацій;

- навчання населення щодо поведінки та дій у разі виникнення надзвичайної ситуації;

- опрацювання інформації про надзвичайні ситуації, видання інформаційних матеріалів з питань захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій;

- оповіщення населення про загрозу та виникнення надзвичайних ситуацій, своєчасне та достовірне інформування про фактичну обстановку і вжиті заходи;

- захист населення у разі виникнення надзвичайних ситуацій;

- проведення рятувальних та інших невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, організація життєзабезпечення постраждалого населення;

- пом'якшення можливих наслідків надзвичайних ситуацій у разі їх виникнення.

Однією зі складових ЄДСЦЗ є її функціональні підсистеми, що створюються центральними органами виконавчої влади у відповідній сфері суспільного життя. Безпосереднє керівництво функціональною підсистемою покладається на керівника органу, суб'єкта господарювання, що створив таку підсистему. До складу функціональних підсистем входять органи управління та підпорядковані їм сили цивільного захисту, відповідні суб'єкти господарювання, які виконують завдання цивільного захисту.

Безпосереднє керівництво територіальною підсистемою, її ланкою покладається на посадову особу, яка очолює орган, що створив таку підсистему, ланку. Режимом функціонування ЄДСЦЗ визначено статтею 11 Кодексу, де зазначено, що ЄДСЦЗ, залежно від масштабів і особливостей надзвичайної ситуації, що прогнозується або виникла, функціонує у режимах повсякденного функціонування, підвищеної готовності, надзвичайної ситуації та надзвичайного стану. Крім того, Положенням про ЄДСЦЗ визначається перелік заходів, що здійснюються у відповідному режимі, завдання та порядок взаємодії суб'єктів забезпечення цивільного захисту під час функціонування зазначеної системи у відповідному режимі.

Аналіз досвіду ліквідації надзвичайних ситуацій дозволяє виявити найбільш типові помилки з боку керівників і органів управління, до яких належать нерішучість, приховування дійсного стану справ, помилкові рішення, ухилення від розв'язання проблеми, підміна дій розмовами проведення зайвих засідань, нарад тощо.

З метою ліквідації можливих прорахунків в організації управління у надзвичайних ситуаціях, заздалегідь розробляються алгоритми дій керівників та органів управління.

Побудова алгоритмів, що описують реальні процеси, зв'язують з визначенням оптимального рішення або оптимального значення параметрів управління. Для розв'язання цієї задачі і вибудовується певна послідовність діяльності керівників, органів управління і персоналу.

На основі практичної діяльності відпрацьовані загальні правила дій, на підставі яких можуть розроблятися окремі алгоритми для конкретних ситуацій і для різних органів управління.

Рішення на проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт у зоні надзвичайної ситуації є основою управління, його приймає і реалізує виконання керівник органу управління (керівник робіт з ліквідації надзвичайної ситуації). Рішення містить такі основні елементи: задум дій; завдання формуванням та організаціям, які беруть участь у ліквідації надзвичайної ситуації; заходи щодо безпеки; забезпечення робіт

з ліквідації надзвичайної ситуації та дій сил цивільного захисту.

У задумі дій визначаються: райони (об'єкти ділянки) зосередження основних зусиль; послідовність (етапи) та способи проведення робіт та виконання завдань щодо ліквідації надзвичайної ситуації; розподіл сил та засобів, порядок використання технічних засобів; завдання, що належить виконувати органам управління, організаціям та силам; резерв сил та засобів; заходи безпеки, порядок роботи та забезпечення її неперервності у цілодобовому режимі.

Найбільш характерними рисами сучасних дій органів управління та сил цивільного захисту в умовах надзвичайних ситуацій є гострий дефіцит інформації про обставини в районі, де вони виникли та вкрай обмежений час, що є в наявності на прийняття рішення.

Важливою складовою частиною рішення на дії під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій є розподіл сил і засобів, що забезпечує виконання поставлених завдань.

Водночас керівник робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації та штаб діють за заздалегідь розробленим методикам та алгоритмам. За такої умови вони вимушені виконувати безліч різноманітних розрахунків, що забирають багато часу. Рутинна робота вихолощує творчість, а процес прийняття рішення зводиться до простого розрахунку. Аналіз наявних методик розрахунків свідчить про те, що з часу, відведеного на розроблення рішення, майже 60% витрачається на визначення обсягу задач, можливостей сил і засобів тощо.

Одним із способів розв'язання розподільчих задач під час розроблення рішення, на наш погляд, може бути використання математичного методу теорії корисності, сутність якого полягає у такому. Припустимо, що розв'язання будь-якої задачі зводиться до того, щоб на деяку множину елементів  $x_1 \in X$  розподілити певну множину елементів  $y_1 \in Y$ . Водночас результат розподілу має бути найбільш ефективним.

Заздалегідь відомо, що усі  $x_1 \in X$  неоднорідні, водночас інформація про елементи  $x_1$  знаходиться на рівні, коли перший елемент краще другого, другий краще третього та ін. Відповідно для  $x_1 \in X$  можна побудувати ряд вигляду

$$X_1 > X_2 > \dots > X_i > \dots > X_n \quad (1).$$

Враховуючи, що елементи  $y_1 \in Y$  необхідно розподілити по  $x$ , ряду (1) можна поставити у відповідність ряд вигляду

$$y_1 \geq y_2 \geq \dots \geq y_i \geq \dots \geq y_n \quad (2).$$

Водночас можна показати, що для ряду (2) є деяке відношення порядку виду

$$p_1 \geq p_2 \geq \dots \geq p_i \geq \dots \geq p_n \geq 0 \quad (3),$$

де  $p_1$  — доля розподілу  $y_1$  від загального  $Y$ .

Тоді для відношення (3) можна скласти функцію невизначеності

$$H(p) = P_1^n \cdot P_2^{n-1} \cdot \dots \cdot P_n^1 \quad (4).$$

Слід зазначити, що з погляду методу теорії корисності ці міркування належать до так званих бінарних відношень слабого упорядкування (присутній знак  $\geq$ ),

а це цілком відповідає твердженню про вкрай недостатню інформацію про  $X$ .

Максимум функції (4) досягається за оцінкою Фішборна

$$\bar{P}_i = \frac{2(n-i+1)}{n(n+1)} \quad (5),$$

де  $i = 1, \dots, n$ ;  $P_i$  — доля  $y$ , що відповідає  $i$ -му елементу  $x$ .

Розглянемо зазначене на конкретному прикладі. Керівнику, який приймає рішення на дії в умовах надзвичайної ситуації, необхідно визначити, яку кількість сил і засобів потрібно задіяти для розв'язання першої та другої задачі, скільки потрібно залишити в резерві. Проаналізувавши дані, що є в наявності, керівник встановив, що інформація про обставини в районі виникнення вкрай обмежена. Відомо тільки, що для розв'язання першої задачі необхідно використати більшу частину сил і засобів, ніж для другої. Відповідно в резерві необхідно використати сил і засобів більше, ніж для розв'язання другої задачі тому, що інформація про розвиток надзвичайної ситуації відсутня. Відомо лише дані, що свідчать про те, що перебіг подій в районі надзвичайної ситуації непередбачуваний. Виходячи з окреслених, завдань, що постають перед керівником органу управління, за очікуваним ресурсним обсягом, можна розподілити так:  $P_1$  — перша задача,  $P_2$  — друга задача,  $P_3$  — резерв сил і засобів.

Використовуючи формулу (5), визначаємо

$$P_1 = \frac{2(3-1+1)}{3(3+1)} = 0,5$$

$$P_2 = \frac{2(3-2+1)}{3(3+1)} = 0,3$$

$$P_3 = \frac{2(3-3+1)}{3(3+1)} = 0,16$$

Отже, для виконання першої задачі необхідно використати половину сил і засобів, для другої — 0,3 і залишити в резерві 0,16.

Вважаємо, що зазначений спосіб є інваріантним для розв'язання практично будь-яких розподільчих задач. Використовуючи метод теорії корисності, можна показати, що розподілення, яке отримуємо, буде найсприятливішим.

Аналіз прикладів використання методу теорії корисності свідчить про те, що зазначений спосіб тим точніше, чим менший ступінь деталізації рішення, що приймається.

Так само слід зазначити, що використання цього способу під час розв'язання цілої низки розподільчих задач може виявитися єдиною можливістю отримання відносно прийнятних відповідей. Вважаємо, що зазначений метод може застосовуватись на етапі прийняття рішення. Під час отримання додаткової інформації дані мають уточнюватися та доповнюватися. Спосіб, що пропонується, не відноситься до питання щодо оптимізації та вироблення оптимальних рішень.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виявлено проблеми в діяльності органів державного управління, що пов'язані з одного боку великим об-

сягом та складністю завдань, які перед ними постають, з іншого — частіше поверхневим підходом до визначення способів їх виконання та раціонального розподілу ресурсів, що обумовлює актуальність тематики дослідження.

Обґрунтовано доцільність застосування математичного методу теорії корисності під час розв'язання розподільчих задач у процесі прийняття рішення. Наведено математичні залежності, що використовуються під час розв'язання розподільчих задач та приклад проведення розрахунків.

Сформульовано висновок, що зазначений спосіб доцільно використовувати для розв'язання практично будь-яких розподільчих задач. Встановлено, що використовуючи метод теорії корисності, розподілення, яке отримуємо, є найсприятливішим, а зазначений спосіб буде тим точніше, чим менший ступінь деталізації рішення.

Подальший напрям наукових досліджень із розглянутої тематики вбачається у розробці моделі прийняття рішення керівником органу управління.

## Література:

1. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. Дата оновлення: 25.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.08.2024).

2. Волянський П. Б. Методологічні підходи до управління ризиками в процесі ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2013. № 13. С. 134—136.

3. Терент'єва А. В. Управління надзвичайними ситуаціями з елементами кризового менеджменту. Державне управління: удосконалення та розвиток. Дніпро, 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=881> (дата звернення: 07.08.2024).

4. Богданович В. Ю., Семенченко А. І., Єжеев М. Ф. Методи державного управління забезпеченням національної безпеки у її визначальних сферах: навч. посіб. Київ: НАДУ при Президентові України, 2008. 136 с.

5. Клименко Н. Г. Роль цивільного захисту у забезпеченні національної безпеки України в сучасних умовах. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Київ, 2015. Вип. 2. С. 165—177.

6. Засулько С. С. Місце та роль державного управління у системі забезпечення цивільного захисту в Україні. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Юридична. Львів, 2011. № 3. С. 101—111.

7. Кулешов М. М. Щодо побудови та удосконалення діяльності державної системи цивільного захисту України. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. Харків, 2018. Вип. 1 (8). С. 433—440.

8. Єлизаров О. В. Місце цивільного захисту в системі безпеки та державного управління. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. Харків, 2018. Вип. 1 (8). С. 399—405.

## References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "Some issues of reforming the public administration of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (Accessed 07 August 2024).

2. Volians'kyj, P.B. (2013), "Methodological approaches to risk management in the process of emergency response", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 13, pp. 134—136.

3. Terent'ieva, A.V. (2015), "Emergency management with elements of crisis management", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=881> (Accessed 07 August 2024).

4. Bohdanovych, V.Yu. Semenchenko, A.I. and Yezheiev, M.F. (2008), *Metody derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsional'noi bezpeky u ii vyznachal'nykh sferakh* [Methods of state management of ensuring national security in its defining areas], NAPA, Kyiv, Ukraine.

5. Klymenko, N.H. (2015), "The role of civil protection in ensuring the national security of Ukraine in modern conditions", *Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, vol. 2, pp. 165—177.

6. Zasunko, S.S. (2011), "The place and role of public administration in the system of civil protection in Ukraine", *Scientific Journal of Lviv State University of Internal Affairs. Law*, vol. 3, pp. 101—111.

7. Kulieshov, M.M. (2018), "Regarding the construction and improvement of the state system of civil protection of Ukraine", *Bulletin of National University of Civil Defense of Ukraine. State Management series*, vol. 1, no. 8, pp. 433—440.

8. Yelizarov, O.V. (2018), "The place of civil protection in the system of security and public administration", *Bulletin of National University of Civil Defense of Ukraine. State Management series*, vol. 1, no. 8, pp. 399—405.

*Стаття надійшла до редакції 08.08.2024 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 327:341:14:355.02

В. І. Андріяш,  
д. держ. упр., професор,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>  
О. А. Малікіна,  
старший викладач,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.261

## ЗОВНІШНЯ ПОЛІТИКА ТА ВОЄННА СИЛА СУЧАСНОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

V. Andriiash,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Black Sea National University of Petro Mohyla  
O. Malikina,  
Senior Lecturer,  
Black Sea National University of Petro Mohyla

### FOREIGN POLICY AND MILITARY POWER OF THE MODERN NATION-STATE IN GLOBALIZATION

**В статті розглянуто особливості взаємодії двох сфер державної діяльності — зовнішньої політики та військової сили. На сьогодні наявна глобальна військово-політична обстановка характеризується поєднанням двох основних тенденцій: з одного боку, поширеним прагненням сучасних держав сформулювати якісно нову, більш справедливую й демократичну систему міжнародних економічних та політичних взаємовідносин та взаємодій. З іншого боку, не всі сучасні держави виступають за створення такої системи міжнародних взаємовідносин, в якій значення військової сили буде мінімізована та її функції зведено лише до завдання стримування збройних конфліктів. У цих умовах зберігається значення військової сили як інструменту зовнішньої політики та забезпечення національних інтересів тієї чи іншої сучасної держави. Наявність у держав з сучасними та ефективними збройними силами, саме їх наявність стає однією з передумов їх успішної та безболісної інтеграції в систему міжнародних взаємовідносин, що все ще будується та видозмінюється. В статті визначено сутність воєнної сили та її взаємозв'язок із зовнішньою політикою та воєнною безпекою держави. Доведено наявність певних особливостей щодо зовнішньої політики національної держави в умовах глобалізації та місця й ролі у цих взаємовідносинах воєнної сили. Встановлено основні особливості сучасних міжнародних воєнно-політичних взаємовідносин сучасних держав. Авторам вдалося виявити зовнішньополітичні елементи військової сили та військові елементи зовнішньої політики сучасних держав. Виявлено, що відсутність війни ще не є свідченням відсутності протистояння в мирний час між різними політичними суб'єктами. Визначено, що формування міжнародних взаємовідносин, на сучасному етапі, супроводжується сильною конкуренцією, а також бажанням цілого ряду суб'єктів посилити наявний власний вплив на світову політику, зокрема за допомогою розв'язування конфліктів та війн, або створення та поширення зброї масового знищення. Наголошено, що фактор сили в сучасному світі й можливості національних держав використовувати воєнну силу задля врегулювання конфліктних ситуацій все ще залишається актуальним та загально визнано дієвим.**

*The article examines the peculiarities of the interaction of two spheres of state activity — foreign policy and military force. Today, the existing global military-political situation is characterized by a combination of two main trends: on the one hand, the widespread desire of modern states to form a qualitatively new, fairer and more democratic system of international economic and political relations and interactions. On the other hand, not all modern states are in favor of creating such a system of international relations, in which the importance of military force will be minimized and its functions reduced only to the task of deterring armed conflicts. Under these conditions, the importance of military force as an instrument of foreign policy and ensuring the national interests of one or another modern state remains. The presence of states with modern and effective armed forces, their very presence becomes one of the prerequisites for their successful and painless integration into the system of international relations, which is still being built and modified. The article defines the essence of military power and its relationship with foreign policy and military security of the state. The existence of certain peculiarities regarding the foreign policy of the national state in the conditions of globalization and the place and role of the military force in these relations are proved. The main features of modern international military-political relations of modern states have been established. The authors managed to identify the foreign policy elements of the military force and the military elements of the foreign policy of modern states. It was found that the absence of war is not yet evidence of the absence of confrontation in peacetime between different political subjects. It was determined that the formation of international relations, at the current stage, is accompanied by strong competition, as well as the desire of a number of subjects to strengthen their existing influence on world politics, in particular by means of resolving conflicts and wars, or creating and spreading weapons of mass destruction. It is emphasized that the force factor in the modern world and the ability of national states to use military force to settle conflict situations still remains relevant and generally recognized as effective.*

*Ключові слова: Військова сила, зовнішня політика, міжнародні відносини, збройні сили, війна, зброя.*  
*Key words: military power, foreign policy, international relations, armed forces, war, weapons.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні національні держави, вступаючи у взаємовідносини одна з одною в системі міжнародних відносин, намагаються проводити зовнішню політику, спрямовану на досягнення власних цілей та обумовлену власними інтересами. За такої необхідності, наявна міжнародна практика нараховує вже цілу низку різноманітних засобів та інструментів, якими оперує зовнішня політика сучасних держав, зокрема, до цього числа належить й військове співробітництво між різними країнами та їх об'єднаннями чи союзами. Загальновідомо, що міжнародне військове співробітництво у певних формах зародилося з появою перших держав й має глибоке історичне коріння. Саме тому, в сучасній системі міжнародних взаємовідносин воно посідає особливе місце. Багато в чому вказане є взаємопов'язаним з особливостями реалізації заходів політичного, дипломатичного, економічного та військового характеру, що дозволяють вибудовувати взаємовигідну взаємодію з іншими державами, набувати партнерів у

різних частинах світу. Вказане сприяє створенню стабільної та стійкої системи міжнародних взаємовідносин й попередження виникнення загроз військової безпеки сучасних держав, тим самим забезпечуючи зміцнення обороноздатності країни, забезпечення сприятливих зовнішніх умов для розвитку військової сили держави. Крім того, роль та значення міжнародного військового співробітництва за остання роки, зросло у зв'язку з посиленням процесів глобалізації та відповідними змінами ієрархії світового порядку. Тривале посилення та зміцнення полі центричності — є найбільш значущим чинником системної трансформації міжнародних взаємовідносин, що знаходить свій власний відбиток й в такій її сфері, як міжнародне військове співробітництво. З посиленням процесів глобалізації, для переважної більшості міжнародної спільноти, став очевидним факт неефективності однополярного світу та односторонніх підходів. Все більше набирала обертів затребуваності конструктивної, орієнтованої на рівноправне співробітництво міжнарод-

ного порядку денного. Вказане є свідченням необхідності вироблення наукового обґрунтованого й виваженого державною політикою військового співробітництва, а також пошуку відповідних дієвих механізмів її ефективної реалізації в сучасних умовах.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо впливу глобалізації на різні аспекти суспільного життя національної держави відображено у цілій низці праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, зокрема Я. Григоренко, Д. Черненко та ін. Найбільш розробленими підходами щодо визначення поняття "зовнішньої політики" вирізняються праці авторів, як А. Ждамарова, В. Пироженко та ін. Низка авторів приділяє увагу у своїх дослідженнях питання військової сили сучасних держав, зокрема Н. Андрієнова, М. Шпура, В. Федорієнко та ін. Незважаючи на досить великий масив наукової літератури з обраної теми, не вщухають дискусії щодо поняття та змісту зовнішньої політики сучасної національної держави та її військової сили в умовах глобалізації.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — розкрити основні аспекти впливу глобалізації на зовнішню політику та воєнну силу сучасної національної держави.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні національні держави змушені адаптуватися до вимог та потреб глобалізації, оскільки їхня політика стає все більше обумовленою різноманітними чинниками, забезпечуючи включення національної держави у світові процеси з метою сформулювати та використовувати можливості світового рівня. Більш сучасних дослідників, вважають, що саме національні держави є найактивнішими суб'єктами глобалізації [6, с. 125—126]. Саме національні держави намагаються встановлювати правила гри на світовій арені, генеруючи більшу частину процесів глобалізації або активно впливаючи на основні напрями їхнього подальшого розвитку. Менш розвинені та стабільні держави, зазвичай, ж пасивними об'єктами глобалізації, постачальниками різноманітних ресурсів в обмін на високо технологічні можливості. Як наслідок, виникає реальна можливість розвинених національних держав використовувати процеси глобалізації у власних національних інтересах [5, с. 188]. Й саме для реалізації вказаних можливостей держави все більше використовують зовнішню політику та воєнну силу. Зовнішня політика сучасної національної держави здатна одночасно слугувати як передумовою, так й фактором розвитку світової політики, що покликана захищати та сприяти реалізації національних інтересів. Якщо зовнішня політика носить позитивний характер, то в результаті її реалізації світова політика орієнтуватиме держави на стабілізацію взаємовідносин. Саме така політика повинна сприяти єдності держав та створювати необхідні умови розвитку співробітництва між зацікавленими сторонами світової політики [4, с. 77].

Варто зауважити, що зовнішня політика держави в умовах розвитку глобалізації зазнає суттєвих змін, оскільки зважаючи на об'єктивні процеси відбуваються суттєві зміни завдань, які кожна із держав ставить перед собою. Це проявляється також в тому, що окремі політичні дії в певний проміж часу або реалізуються в екстреному режимі, або навпаки, тимчасово призупиняються. За деяких обставин для ефективної реалізації окремих політичних дій необхідним є використання певної сили — м'якої, жорсткої або воєнної. В нашому випадку ми говоримо саме про воєнну силу, яка безпосередньо пов'язана з реалізацією оборонної функції сучасної національної держави. Загальновизнано, що відповідно до критеріїв сфери реалізації оборонна функція може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Ця функція — є однією з тих, котра за умов процесів глобалізації не може бути переданою до транснаціональних корпорацій, оскільки держава наділена монополією правом на реалізацію саме цієї функції. Крім того, саме воєнна сила лежить в основі оборонної функції та функції захисту, оскільки з настанням певних обставин, що загрожують національним інтересам національної держави, починає здійснюватися в зовсім іншому надзвичайному режимі, що проявляється в залученні та активізації всіх воєнних структур, введення в дію необхідних норм національного та міжнародного права тощо [3; 9, р. 670].

Варто погодитися, що саме питання безпеки та захисту — є невід'ємною частиною національної безпеки національної держави. Крім того, якщо безпеку не буде забезпечено, то навіть саме існування та розвиток національної держави наражатиметься на небезпеку, особливо в умовах глобалізації. Варто вказати, що протягом тривалого часу саме війну та використання воєнної сили розглядали як єдиний та ефективний засіб вирішення будь-яких міжнародних проблем, а насильство — слугувало вирішальним фактором розвитку взаємовідносин між державами, класами, націями, різноманітними групами тощо. За цей час сформувалися досить стійкі традиції виправдання війни та застосування воєнної сили, які є уособленням відповідних часових комплексів та стереотипів світу та суспільства. Нажаль, й по сьогодні війна та воєнна сила продовжують активно використовуватися та відповідним чином втілюються під виглядом різноманітних "гуманітарних інтервенцій", "миротворчих місій", "особливих військових операцій" [10, р. 34] тощо.

На сьогодні глобальна ситуація характеризується поєднанням двох основних тенденцій: з одного боку, прагненням сформувати нову, більш справедливую та демократичну систему міжнародних взаємовідносин. З іншого — прагнення запобігти формуванню такої системи міжнародних взаємовідносин, в значенні якої буде мінімізовано й зведено виключно до запобігання та стримування збройних конфліктів. За такого підходу зберігатиметься значення воєнної сили як певного інструменту зовнішньої політики й забезпечення національних інтересів національних держав. Як наслідок, наявність в державі сучасної та ефективної воєнної сили стає однією з передумов успішної та практично безбо-

лісної інтеграції в систему міжнародних взаємовідносин, що продовжує формуватися під впливом глобалізації. Іншими словами, істотні переваги отримують саме ті держави, котрі володіють комплексною могутністю, що ґрунтується на розвиненій економіці, впливовій політиці та дипломатії, ефективній інформаційній складовій [5, с. 186]. Разом з тим, ефективний розвиток країни можливий лише за умов стабільної обстановки. Саме тому роль та значення воєнної сили як важливого засобу забезпечення вказаних умов є досить вагомим. Зважаючи на вказане, можемо говорити про наявність певних особливостей щодо зовнішньої політики національної держави в умовах глобалізації та місця й ролі у цих взаємовідносинах воєнної сили.

По-перше, в глобальній системі міжнародних взаємовідносин наростає необхідність протидіяти зовсім новим викликам, стимульованим процесами глобалізації, зокрема: поширення зброї масового ураження; тероризм у всіх своїх проявах та масштабах; етнічна нестабільність [2, с. 212]; посилення та поширення діяльності радикальних релігійних спільнот; наркоторгівля; організована злочинність; пандемії. Особливістю вказаних викликів є той факт, що з ними практично неможливо ефективно боротися в межах окремої держави. Як наслідок, зростає роль та значення міжнародного співробітництва відповідних силових структур, включно зі спецслужбами та збройними силами.

По-друге, все більш затребуваними стають різноманітні міжнародні операції із застосуванням відповідної сили поза вже традиційними військовими та політичними організаціями. Воєнна сила все частіше починає застосовуватися в межах певних коаліцій, сформованих на певний час та для виконання певної операції. Географія проведення міжнародних операцій із застосуванням воєнної сили досить значна. Крім того, варто погодитися з деякими дослідниками, що по сьогоднішній день найефективнішим й водночас радикальним інструментом врегулювання конфліктів є використання воєнної сили [1, с. 42].

По-третє, відбувається подальше підпорядкування зовнішніх політичних пріоритетів сучасних національних держав економічним питанням. Крім того, виникає все більш складне поєднання економічних інтересів окремих держав та інтересів транснаціональних корпорацій. Як наслідок, відбуваються суттєві зміни розуміння та сприйняття умов, що раніше вважались достатніми для застосування збройних сил. Якщо раніше основою для прийняття рішення щодо використання воєнної сили слугувала реальна наявність прямої воєнної загрози безпеці або інтересам тієї чи іншої національної держави, то сьогодні воєнна сила все частіше починає використовуватися саме для забезпечення економічних інтересів окремої держави. Варто вказати, що за певних умов завдання воєнної політики спрямовуються на встановлення контролю над відповідним регіонами, що володіють багатими ресурсами й широкими комунікаціями. В певних випадках такі дії є демонстрацією воєнної сили тієї або іншої держави. Крім того воєнна сила повинна стояти на сторожі інтересів глобалізації, допускаючи можливість прямого застосування воєнної сили за необхідності. За таких умов воєнна сила спрямована

не на захоплення або розширення вже наявних територій, а на забезпечення миру й стабільності в критично значущих для світової спільноти регіонах [5, с. 187]. Зауважимо, що саме така політика призводить до поширення обґрунтованих або не зовсім миротворчих операцій.

По-четверте, відбувається подальше поєднання внутрішнього та міжнародного тероризму. Варто наголосити, що тероризм перетворився із суто політичної загрози на реальну воєнно-політичну загрозу світового масштабу. Як наслідок, терористичні елементи починають діяти в сітєвому вигляді, боротьба однієї держави проти тероризму виявляється зовсім неефективною. Варто вказати, що в боротьбі з тероризмом держави практично приречені до проведення спільних дій та розширення дипломатичних взаємостосунків в різноманітних сферах. В таких умовах спрацьовує правило, що ворог мого ворога — є моїм товаришем. Варто вказати, що найбільш дієвим механізмом протидії тероризму варто визнати дипломатичні заходи різних країн [9, р. 671].

По-п'яте, продовжується посилення впливу недержавних учасників системи міжнародних взаємовідносин щодо визначення особливостей характеру зовнішньополітичних пріоритетів різних національних держав. Більшість неурядових організацій, міжнародних рухів та спільнот, міждержавних організацій та неформальних "клубів" чинять вагомий, а часом надто суперечливий вплив на політику окремо взятої держави. Вказане призводить до того, що війни великих масштабів з активними бойовими діями та втратами, все більше трансформуються в контрольовані локальні збройні конфлікти та миротворчі операції щодо підтримання миру й стабільності або, навіть, примушення до миру та стабільності в окремо взятому випадку. На думку деяких дослідників, найчастіше в ролі миротворця та посередника виступає ООН, за умов, що інтереси організації або її членів відповідають інтересам світової спільноти щодо вирішення того або іншого питання [5, с. 188]. Як наслідок, змінюється розуміння, значення та роль масової армії, однак зростають вимоги щодо якісних характеристик збройних сил та їх можливостей.

Отже, відсутність війни ще не означає відсутності воєнного протистояння між різними політичними суб'єктами, оскільки досить складно точно визначити в якій саме час перебуває суспільство — після воєнного чи довоєнного. Як ми знаємо, війна може розпочатися не очікувано, й неможливо бути до неї готовим. Свого часу Сунь-Цзи так трактував ідеальну форму війни: не застосовуючи будь-якої сили, шляхом використання всіх інших засобів змусити противника відмовитися від власних політичних цілей й тим самим зробити його більш поступливішим [7]. Ось чому так важливо протидіяти можливим воєнним загрозам та формувати саме таку систему державної та міжнародної безпеки, яка знизить можливості застосування засобів збройного насильства. Підтримуючи вказану ідею М. Олбрайт запропонувала наступний алгоритм вирішення можливого конфлікту: "варто керуватися простою логікою, економічними стимулами, технічною міццю, новими угодами, обміном інформацією, насильство та навіть загроза його



використання, санкції та будь-яка інша комбінація вказаного" [8, р. 22]. На думку М. Олбрайт, більш радикальну тактику варто використовувати лише щодо екстремістських організацій, які намагаються нав'язувати власну волю використовуючи страх та терор [8, р. 23].

Варто вказати практику закріплення інтересів різних політичних суб'єктів в різноманітних угодах, пактах тощо. Історія знає безліч прикладів формування партнерських та добросусідських взаємовідносин між державами на основі укладання відповідних договорів, деякі з них є свідченням того, що такі договори не є вічними. Зокрема, радянсько-німецький Договір про ненапад 1939 року та віроломний напад гітлерівських військ у 1941 році; створення антигітлерівської коаліції в 1941 року і початок "холодної війни" 1946 року тощо. Зважаючи на сьогоднішній стан речей, якщо національна держава хоче зберегти власний статус незалежної держави і вести активну зовнішню політику, то варто бути готовими до всього, навіть маючи на руках написаний кров'ю договір з безліччю печаток та підписів.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, сучасна реальність характеризується динамічною трансформацією системи міжнародних взаємовідносин, що супроводжується конкуренцією, а також прагненням ряду суб'єктів посилити власний вплив на світову політику, в тому числі шляхом створення зброї масового знищення. З'являється новий вид неконтактного міжнародного протистояння, суть якого — прихований вплив на зовнішню політику, економіку та духовний розвиток противника. Існують реальні загрози воєнній безпеці сучасних національних держав. Це вимагає зміцнення і підвищення бойової готовності воєнної сили сучасної національної держави в умовах глобалізації. Крім того, фактор сили в сучасному світі й можливості національних держав використовувати воєнну силу задля врегулювання конфліктних ситуацій все ще залишається актуальним та загальноновизнано дієвим. Коли саме й хто саме покладуть цьому край спрогнозувати неможливо.

### Література:

1. Андріянова Н. М., Шпура М. І., Федорієнко В. А. Врегулювання сучасних воєнних конфліктів шляхом застосування воєнної сили // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ. № 3 (70). 2021. С. 41—45.
2. Андріяш В. І. Державна етнополітика в Україні в умовах глобалізації [монографія]. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 385 с.
3. Григоренко Я., Черненко Д. Воєнна сила сучасної держави як категорія міжнародних відносин: поняття та шляхи вдосконалення // Підприємництво, господарство і право. 2017. № 3. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/3/68.pdf> (дата звернення 30.07.2024).
4. Ждмарова А. В. Зовнішня політика сучасної держави: основні підходи до визначення поняття // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Збірник наукових праць. № 6. Видавець і виготовлювач Ужгород, 2019 р. С. 72—78.

5. Панфілов О. Ю. Воєнна політика держави в умовах глобалізації // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. Харків: Право, 2010. Вип. 4. С. 185—192.

6. Пироженко В. Євроатлантичні цінності й місіонерство США: конфлікт ідеалів та національних інтересів // Політичний менеджмент. 2007. № 2. С. 123—136.

7. Сунь Цзи. Мистецтво війни URL: <https://knigoed.club/xfsearch/author/%D0%A1%D1%83%D0%BD%D1%8C%20%D0%A6%D0%B7%D0%B8> (дата звернення 30.07.2024).

8. Bremmer Ian. Superpower: Three Choices for America's Role in the World Portfolio, Penguin Group, 2015. 272 p.

9. Howard, R. Decision analysis: Practice and promise // Management Science. 1998. Vol. 34. P. 679—695.

10. Kugler R. Policy Analysis In National Security Affairs: New Methods for a New Era. Washington, DC: National Defense University Press, 2006. 639 p.

### References:

1. Andriianova, N.M. Shpura, M.I. and Fedoriiienko, V.A. (2021), "Settlement of modern military conflicts through the use of military force", Zbirnyk naukovykh prats' Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen' NUOU, vol. 3 (70), pp. 41—45.
  2. Andriiash, V.I. (2013), Derzhavna etnopolityka v Ukraini v umovakh hlobalizatsii [State ethnopolitics in Ukraine in the conditions of globalization], Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine.
  3. Hryhorenko, Ya. and Chernenko, D. (2017), "The military power of a modern state as a category of international relations: concepts and ways of improvement", Pidpryemnytstvo, hospodarstvo i pravo, vol. 3, available at: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/3/68.pdf> (Accessed 30.07.2024).
  4. Zhdamarova, A.V. (2019), "Foreign policy of the modern state: basic approaches to defining the concept", Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Zbirnyk naukovykh prats', vol. 6, pp. 72—78.
  5. Panfilov, O.Yu. (2010), "Military policy of the state in the conditions of globalization", Visnyk Natsional'noi iurydychnoi akademii Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho. Seriya: Filosofiia, filosofiia prava, politolohiia, sotsiolohiia, vol. 4, pp. 185—192.
  6. Pyrozhenko, V. (2007), "Euro-Atlantic values and US missionary activity: conflict of ideals and national interests", Politychny menedzhment, vol. 2, pp. 123—136.
  7. Sun, Tszy (2015), "The art of war", available at: <https://knigoed.club/xfsearch/author/%D0%A1%D1%83%D0%BD%D1%8C%20%D0%A6%D0%B7%D0%B8> (Accessed 30.07.2024).
  8. Bremmer, I. (2015), Superpower: Three Choices for America's Role in the World Portfolio, Penguin Group, London, UK.
  9. Howard, R. (1998), "Decision analysis: Practice and promise", Management Science, vol. 34, pp. 679—695.
  10. Kugler, R. (2006), Policy Analysis In National Security Affairs: New Methods for a New Era, National Defense University Press, Washington, DC, USA.
- Стаття надійшла до редакції 31.07.2024 р.

О. М. Колодій,  
к. держ. упр., керуючий партнер, Адвокатське об'єднання "Правовий шлях"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3377-1114>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.266

# ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

О. Kolodii,  
PhD in Public Administration,  
Managing Partner, "Pravovy Shlyach" Bar Association

## PECULIARITIES OF STATE ADMINISTRATION IN THE FIELD OF TERRITORIAL RESTORATION IN THE POST-WAR PERIOD

*У статті розкрито особливості державного управління у сфері відновлення територій у поствоєнний період. Наведено концептуальні засади сучасної парадигми публічного управління в умовах воєнного стану. Визначено головні наслідки повномасштабної війни росії проти України. З'ясовано, що до того часу, як буде припинено бойові дії, не можна повністю з'ясувати всі втрати довкілля, через це фахівці називають різні суми, що потрібні для відновлення знищеної екології, проте, з огляду на те, що різного роду ускладнюючих ситуацію факторів вкрай багато, приміром, ніхто не зважає на втрачені можливі прибутки від діяльності, що пов'язана із сільським господарством і туризмом, існують підстави вважати, що кінцеві суми суттєво будуть перевищувати початкові. Наведено пріоритетні напрями державного управління в сфері відновлення економіки.*

*The article reveals the peculiarities of state administration in the field of territorial reconstruction in the post-war period. It was found that the open aggression of the Russian Federation against Ukraine, which turned into a full-scale war, led to the terrible destruction of Ukrainian cities and towns, the destruction of vital infrastructure in many communities and regions, the forced resettlement of millions and significant demographic changes in various regions. The activities of local self-government bodies in the difficult conditions of the war, selfless assistance of communities and regions to the most affected territories showed the correctness of the previous policy in the field of decentralization and regional development. However, the war strongly influenced all spheres of the country's domestic policy in general and the country's regional policy in particular.*

*The conceptual foundations of the modern paradigm of public administration under martial law are given. The main consequences of Russia's full-scale war against Ukraine have been determined. It was found that before the cessation of hostilities, it is impossible to fully determine all environmental losses, so specialists indicate different amounts needed to restore the destroyed ecology, but, given the fact that there are many different factors complicating the situation, for example, no one does not take into account lost potential profits from activities related to agriculture and tourism, there is reason to believe that the final amounts will significantly exceed the initial ones.*

***The priority directions of state administration in the sphere of economic recovery are given. It was found that an important role in the reconstruction of territorial communities in the post-war period will belong to local self-government bodies, which, together with local state authorities and military administrations, are already making significant efforts to restore historical and cultural heritage, destroyed (damaged) housing, social and critical infrastructure, etc. Local self-government in the practical plane has proven its own vital activity, and the basic logic that ensures stability in the rear in the conditions of martial law is territorial communities, which play an important role in strengthening the economic potential of the country. And in such circumstances, decentralization continues to strengthen the potential of territorial communities, to strengthen the initiative of citizens in solving issues of social and economic development.***

*Ключові слова: державне управління, відновлення територій, поствоєнний період, концептуальні засади, повоєнна відбудова.*

*Key words: state administration, restoration of territories, post-war period, conceptual foundations, post-war reconstruction.*

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

Непростий період у житті суспільства України, спричинений дуже тяжкими впливами та наслідками військової агресії росії, заподіяною нею значною соціальною, економічною, екологічною шкодою, зростанням кризових явищ в усіх галузях життя суспільства, робить актуальною потребу консолідації зусиль наукового, управлінського, експертного товариства в контексті напрацювання ефективних підходів до утворення спроможності публічно-управлінської системи гарантувати життєдіяльність держави, залучати внутрішні існуючі можливості й потрібні ресурси із зовнішніх джерел з метою формування належних умов здобуття перемоги, напрацьовувати дієві механізми післявоєнного оновлення України. Взаємообумовленість і масштабність вияву різнопланових суспільних перетворень під впливом умов воєнного періоду зумовлюють необхідність в терміновому утворенні нової інституційної сфери публічного управління, котра би дала змогу ввести та втілити проривні публічно-управлінські механізми розв'язання нагальних проблем зі спрямуванням на формування основи втілення стратегічних цілей післявоєнного оновлення.

Відкрита агресія росії проти України, що перетворилася в повномасштабну війну, спричинила страшні руйнування українських міст та селищ, руйнування життєво значущої інфраструктури у великій кількості громад та регіонів, вимушені переселення багатьох мільйонів громадян і великі демографічні зміни в різних регіонах. Функціонування органів місцевого самоврядування в непростій ситуації війни, безкорислива допомога громад і регіонів територіям, які найбільше постраждали, продемонстрували, що попередня політика

в галузі децентралізації й регіонального розвитку була правильною. Однак війна мала сильний вплив на всі сектори внутрішньої політики країни в цілому й на регіональну політику держави зокрема. На додачу до установлених викликів, котрі в Україні виникали до війни, нові виклики, котрі через різні причини вважалися маловірогідними на стадії планування, нині домінують та матимуть вплив на Україну й регіони ще протягом багатьох років. Нині становлення України залежить від різних чинників, проте головні з них — суверенітет її території, чисельність та структура населення, існування та потенціал національної економіки, інфраструктури.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дану проблематику досліджували такі науковці як Т. Богдан, А. Васіна, З. Гбур, О. Дудкіна, О. Іванова, І. Куліш, Т. Лукеря, А. Мельник, Г. Монастирський, Ф. Рагімов, М. Шкільняк та інші. Проте, варто зауважити, що на сьогоднішній день практично немає досліджень у визначенні стратегічних пріоритетів та особливостей державного управління у сфері відновлення територій у поствоєнний період.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у розкритті особливостей державного управління у сфері відновлення територій у поствоєнний період.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Завершення в Україні війни, крім перемоги над російським агресором, притягнення винних до відповідальності й розставлення крапок в антидемократичних сподіваннях неактивно налаштованої частини населення,

спричинить потребу щодо пропонування урядом України стратегії ревіталізації й гарантування стабільного розвитку України. Що означатиме перегляд і пристосування діючої стратегії стабільного розвитку держави, що повинна запропонувати громадянам України конкретний і доступний для кожного план дій щодо спільної відбудови пошкоджених територіальних громад.

Сучасна парадигма публічного управління з урахуванням особливостей правового режиму воєнного стану базується на таких концептуальних засадах, як:

1) конституювання адміністративно-правової моделі державного управління на основі положення Конституції України — "Україна є суверенною, незалежною, демократичною, соціальною, правовою державою";

2) закріплення принципів державної регіональної політики і визначення сталого розвитку як напряму розвитку суспільства для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь;

3) визначення децентралізації як принципу (концепту) регіональної політики і включення такого принципу до тексту Закону України "Про засади державної регіональної політики";

4) реалізація засад, принципів та підходів формування регіональної політики Європейського Союзу в управлінській практиці органів державної влади в Україні;

5) деконцентрація влади в Україні на основі сучасних європейських принципів публічного управління;

6) формування організаційної моделі функціонування органів державної влади й місцевого самоврядування на деокупованих територіях [8, с. 50].

Повномасштабна війна росії проти України зумовила і продовжує поглиблювати страшні наслідки для українського суспільства, які охопили всі його сфери та посилили кризові явища. Зумовлені війною кризові явища соціального плану проявляються у: руйнуванні життя людей, знищенні українського народу; зростанні рівня бідності (за межею бідності у 2023 році опинилися 67% українців); втраті людського потенціалу через велику міграцію (за кордоном через війну перебувають 5,6—6,7 млн українців, здебільшого жінки у віці 35—49 років та діти); значній кількості внутрішньо переміщених осіб (zareєстровано близько 4,8 мільйона внутрішньо переміщених осіб, і 2 мільйонів незареєстрованих переселенців); масовому безробітті та поглибленні кризи ринку праці; ускладненні доступу населення до базових соціальних послуг та погіршенні стандартів життя: освіти, медицини, водопостачання та водовідведення, газопостачання, електропостачання. Страшні наслідки війни, сформували жорстоку реальність, в якій українське суспільство прагне задіяти свій потенціал для здобуття перемоги, віднайти нові можливості відновлення й розвитку своєї життєдіяльності, що є викликом публічному управлінню. Для формування спроможності українського суспільства захистити свої інтереси, здобути і закріпити перемогу важливим є вироблення і запровадження публічно-управлінською системою дієвих механізмів оновлення всіх його сфер, формування передумов вирішення назрілих завдань в контексті досягнення стратегічних цілей, запровадження проривних інноваційних підходів, розроблення моделей бажаного розвитку соціально-економічних систем різних рівнів [9, с. 201].

З метою відновлення України під час війни у квітні Указом Президента України було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Так, Національна рада з відновлення України від наслідків війни є консультативно-дорадчим органом, який функціонує безпосередньо при Президентові України. Основними завданнями цього органу є: розробка плану дій воєнної та повоєнної відбудови та розвитку України; визначення та розробка пропозицій щодо першочергових реформ у воєнний та післявоєнний періоди; підготовка стратегічних ініціатив, проектів нормативно-правових актів, їх прийняття та реалізація для забезпечення ефективної роботи та відновлення України у воєнний та повоєнний період [5].

Поки не припиняться бойові дії, не можна повністю з'ясувати всі втрати довкілля. Фахівці називають різні суми, які потрібні для відновлення знищеної екології, однак, з огляду на те, що різного роду ускладнюючих ситуацію факторів вкрай багато, приміром, ніхто не зважає на втрачені можливі прибутки від діяльності, що пов'язана із сільським господарством і туризмом, існують підстави вважати, що кінцеві суми суттєво будуть перевищувати початкові.

Розвиток економіки в умовах війни вимагає чіткої національної стратегії, успіх якої залежить від узгодженості національної економічної політики та її орієнтації на конкретні показники системних і якісних змін. Питання стратегії і тактики реконструкції національної економіки, модернізації — це майбутнє України, потужної європейської держави з сильною індустрією, зокрема військовою, розвиненими малими та середніми підприємствами з доданою вартістю, які забезпечують зайнятість насамперед населенню. Тому, пріоритетними напрямками державного управління в сфері відновлення економіки мають бути:

1) стимулювання виробничого потенціалу економіки та створення робочих місць;

2) заходи щодо зміцнення платіжного балансу та монетарної стабільності країни [2].

Орієнтуючись на існуючі у світі напрацювання у цій сфері, перед тим, як розпочати відновлення навколишнього середовища України, необхідно буде підготувати територію. Це означає, що в першу чергу потрібно буде здійснити наступні дії: очистити район бойових дій: від боєприпасів, що є у відкритому доступі (на позиціях, у покинутих чи зіпсованих транспортних засобах); від боєприпасів, що знаходяться на землі (артилерійські снаряди, бомби, протитанкові міни тощо); очистити територію від касетних боєприпасів, що заборонені міжнародними конвенціями, але використовуються російськими військами (ракетною артилерією); провести розмінування протипіхотних мін, що заборонені міжнародними конвенціями, але використовуються російськими військами; провести розмінування протитанкових мін, що становлять суттєву проблему для сільського господарства [3].

До того ж, Т. Богдан зазначає, що відновлення зруйнованої після війни економіки має відбуватися за такими основними напрямками: відбудова фізичної інфраструктури та відновлення природного середовища; реконструкція житлового фонду; реабілітація постраждалих, відновлення соціальної інфраструктури та сфери со-

ціальних послуг; відродження промислового сектору, створення нових робочих місць та підтримка малих і середніх підприємств; створення виробничих потужностей та формування державних замовлень для посилення обороноздатності країни; підвищення якості державного управління та посилення інститутів ринкової економіки. Таким чином, програма післявоєнної реконструкції для України мала б передбачати застосування спеціальних інструментів відновлення і модернізації промисловості, як ключової сфери для генерування потоку доходів і збільшення зайнятості населення. Саме такий підхід гарантуватиме створення механізмів самопідтримуючого економічного зростання та генерування нових робочих місць у післявоєнній економіці [1].

Разом з тим, зауважимо, що 14 жовтня Кабінет Міністрів України затвердив Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження, внесення змін, складу та змісту програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини). Даний Порядок визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і включає в себе комплекс заходів для забезпечення відновлення території відповідної області, території територіальної громади (її частини), що постраждали внаслідок збройної агресії проти України або які є місцями концентрації соціально-економічних, інфраструктурних, екологічних чи інших кризових явищ. Водночас він має сприяти впровадженню таких сучасних підходів та практик розвитку регіонів, територіальних громад, населених пунктів та частин їх територій, як людиноцентризм та соціальна справедливість, раціональне просторове планування, забезпечення балансу розселення та розміщення робочих місць, стала міська мобільність, інклюзивність, енергоефективність, екологічність, збереження культурного розмаїття та національної пам'яті, а також відповідати Цілям сталого розвитку України на період до 2030 року [7]. Варто зауважити, що програмні положення стосовно комплексного відновлення території повинні допомогти ввести новітні підходи, як-от людиноцентризм, раціональне просторове планування, гарантування збалансованості між населенням і працевлаштуванням, стабільна міська мобільність, інклюзивність та енергетика, ефективність та екологічність.

Досліджуючи проблематику щодо відновлення територіальних громад, слід зауважити, що вона є досить дискусійною, оскільки цілісно сформованого розуміння щодо розробки планів відновлення територіальних громад, пріоритетності в сфера відновлення, розвитку регіонів і громад сьогодні не існує. Хоча державна політика відновлення територій за 2014—2022 рр., на думку представників експертного середовища, характеризується певним удосконаленням. Так, Т. Лукеря наголошує, що систематизація політики відновлення пов'язана: зі зміною політичної ситуації в Україні після Революції Гідності та пріоритетністю євроінтеграційного розвитку; з початком важливих суспільно-політичних реформ, зокрема реформи децентралізації; з незначним досвідом ведення бойових дій та тимчасовою окупацією територій; відсутністю досвіду системної співпраці з міжнародними партнерами [4]. Результат подібних обставин — існування двох головних проблем,

зокрема координаційного й нормативного характеру стосовно відновлення територіальних громад, де в нормативному елементі політики відновлення є конкуруючі документи, а брак координації між закладами й відомствами на рівні центральної влади затримує процеси відновлення в громадах і значно гальмує ухвалення рішень.

Вагоме значення у відбудові територіальних громад у повоєнний період відіграватимуть органи місцевого самоврядування, котрі спільно з місцевими органами державної влади й військовими адміністраціями уже сьогодні докладають великих зусиль щодо відновлення історичної й культурної спадщини, пошкодженого (зруйнованого) житла, соціальної й критичної інфраструктури та ін. На практиці місцеве самоврядування продемонструвало свою життєдіяльність, а головна закономірність, яка гарантує стабільність у тилу на тлі, — це територіальні громади, що мають вагоме значення в зміцненні економічних можливостей держави. В таких умовах децентралізація й надалі підсилює можливості територіальних громад, збільшує ініціативи громадян у розв'язанні питань соціально-економічного становлення.

Згодні з точкою зору вчених, що в суспільстві України повинне утворитися конкретне розуміння того, що програма відновлення України має сконцентровуватися насамперед на сприянні інституціям, а не на розмірах допомоги. Територіальні громади й громадськість спроможні активно й результативно долучатися до ухвалення рішень стосовно відбудови та контролювати роботу владних структур, застосовуючи цифрові технології. Фінансова підтримка міжнародних донорів і гранти на те, щоб реконструювати об'єкти, які зруйновані, повинна використовуватися для економічного розвитку, а не замінити його.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, на основі вище наведеного можна дійти висновку, що наразі війна для України є не просто втратами людей і економіки, а зумовлює довгострокові негативні ефекти й обмеження розвитку в перспективі протягом багатьох років уперед. Це потрібно розуміти як об'єктивну реальність та здійснювати заходи з метою зведення до мінімуму негативного впливу зазначених викликів на існування і становлення держави. Попри продовження війни, доречно вже нині здійснювати відновлення постраждалих територій, забезпечувати умови для якнайбільш швидкого повернення в Україну тих громадян, що мусили виїхати за межі держави через війну, відновлювати вітчизняну економіку за допомогою співробітництва з міжнародними партнерами, а також завдяки їхньому фінансовому сприянні.

### Література:

1. Богдан Т. Післявоєнна відбудова: уроки з досвіду Балкан. URL: [https://biz.censor.net/columns/3330248/pislyavoyenna\\_vidbudova\\_uroky\\_z\\_dosvidu\\_balkan](https://biz.censor.net/columns/3330248/pislyavoyenna_vidbudova_uroky_z_dosvidu_balkan).
2. Гбур З. Стратегічні пріоритети публічного управління з відновлення України під час війни. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/>

publication/369031910\_Instrumenti\_stabilizacii\_finansovoi\_sistemi\_Ukraini\_v\_umovah\_vijni/links/640613d357495059456d307e/Instrumenti-stabilizacii-finansovoi-sistemi-Ukraini-v-umovah-vijni.pdf#page=328.

3. Куліш І.М. Завдання для публічного управління у сфері повоєнного відновлення територій України. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/62986/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%AF%D0%A4%D0%95%D0%91%D0%9E%D0%90\\_2022%20%2B-93-96.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/62986/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%AF%D0%A4%D0%95%D0%91%D0%9E%D0%90_2022%20%2B-93-96.pdf).

4. Лукеря Т. Що зараз відбувається з державною політикою відновлення громад і які питання треба врахувати. URL: <https://decentralization.ua/news/17127>.

5. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>.

6. Про затвердження плану дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 року № 1219-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-2022-%D1%80#Text>.

7. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022 року № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text>.

8. Рагімов Ф. Сталий розвиток регіонів в умовах повоєнного відновлення в контексті формування наукової парадигми публічного управління. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. Вип. 1. С. 46—52.

9. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Іванова О., Дудкіна О. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. Вісник економіки. 2022. № 2. С. 197—206.

## References:

1. Bohdan, T. (2022), "Post-war reconstruction: lessons from the experience of the Balkans", available at: [https://biz.censor.net/columns/3330248/pislyavoyenna\\_vidbudova\\_uroky\\_z\\_dosvidu\\_balkan](https://biz.censor.net/columns/3330248/pislyavoyenna_vidbudova_uroky_z_dosvidu_balkan) (Accessed 11 July 2024).

2. Hbur, Z. (2023), "Strategic priorities of public administration for the reconstruction of Ukraine during the war", available at: [https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/369031910\\_Instrumenti\\_stabilizacii\\_finansovoi\\_sistemi\\_Ukraini\\_v\\_umovah\\_vijni/links/640613d357495059456d307e/Instrumenti-stabilizacii-finansovoi-sistemi-Ukraini-v-umovah-vijni.pdf#page=328](https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/369031910_Instrumenti_stabilizacii_finansovoi_sistemi_Ukraini_v_umovah_vijni/links/640613d357495059456d307e/Instrumenti-stabilizacii-finansovoi-sistemi-Ukraini-v-umovah-vijni.pdf#page=328) (Accessed 11 July 2024).

3. Kulish, I.M. (2023), "Tasks for public management in the field of post-war reconstruction of the territories of Ukraine", available at: [https://eprints.kname.edu.ua/62986/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%AF%D0%A4%D0%95%D0%91%D0%9E%D0%90\\_2022%20%2B-93-96.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/62986/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%AF%D0%A4%D0%95%D0%91%D0%9E%D0%90_2022%20%2B-93-96.pdf).

D0%98%D0%AF%D0%A4%D0%95%D0%91%D0%9E%D0%90\_2022%20%2B-93-96.pdf (Accessed 11 July 2024).

4. Lukeria, T. (2023), "What is happening now with the state policy of community restoration and what issues should be taken into account", available at: <https://decentralization.ua/news/17127> (Accessed 11 July 2024).

5. President of Ukraine (2022), "Decree of the President of Ukraine "Issues of the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text> (Accessed 11 July 2024).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Decree "On the approval of the action plan of the executive authorities for the restoration of de-occupied territories of territorial communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-2022-%D1%80#Text> (Accessed 11 July 2024).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On the approval of the Procedure for the development, public discussion, approval of programs for the comprehensive restoration of the region, the territory of the territorial community (its parts) and their amendments", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 11 July 2024).

8. Rahimov, F. (2023), "Sustainable development of regions in the conditions of post-war recovery in the context of the formation of a scientific paradigm of public administration", *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 1, pp. 46—52.

9. Shkilniak, M., Melnyk, A., Monastyrskyi, H., Vasina, A., Ivanova, O. and Dudkina, O. (2022), "Management of life activities of territorial communities under martial law: challenges and response mechanisms", *Visnyk ekonomiky*, vol. 2, pp. 197—206.

*Стаття надійшла до редакції 09.08.2024 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

П. В. Опанащук,  
к. і. н., доцент, доцент кафедри права та публічного управління,  
Житомирський державний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7164-4143>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.271

# РЕАЛІЗАЦІЯ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ХАРТІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ МОВ АБО МОВ МЕНШИН

P. Opanashchuk,  
PhD in Historical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Law and Public Administration, Zhytomyr Ivan Franko State University

## IMPLEMENTATION OF THE LANGUAGE POLICY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN CHARTER FOR REGIONAL OR MINORITY LANGUAGES

*У статті досліджено вплив імплементації Європейської хартії регіональних мов або мов меншин на мовну політику в Україні. Мовна політика розглядається, з одного боку, як найбільш чутлива складова формування гуманітарного простору країни, з іншого боку — як потужний інструмент творення нації. Долучення України до Європейської хартії регіональних мов або мов меншин є невід’ємною складовою приведення вітчизняного мовного законодавства до європейських стандартів. Зазначається, що, цей документ у руках проросійськи налаштованих політиків став інструментом гібридного впливу на український гуманітарний простір з метою досягнення цілей внутрішньої дестабілізації й фрагментації українського суспільства за мовною та національною ознакою. У статті досліджено протекціоністські заходи, здійснені Україною задля забезпечення функціонування державної мови, а також з’ясовано реакцію на ці заходи з боку Ради Європи.*

*The article examines the impact of the implementation of the European Charter for Regional or Minority Languages on language policy in Ukraine. All states that have joined this document undertake to protect and promote the traditional languages of the country's minorities in all spheres of public life: in education, justice, in administrative authorities and civil service, mass media, in cultural events and projects, economic and social life and cross-border exchanges. The language policy is considered, on the one hand, as the most sensitive component of the formation of the country's humanitarian space, and, on the other hand, as a powerful tool for nation-building. Ukraine's accession to the European Charter for Regional or Minority Languages is an integral part of bringing domestic language legislation in line with European standards. However, the implementation of this document has led to a number of controversial issues that need to be resolved. In this context, it is noted that in the Ukrainian reality, the implementation of the provisions of the European Charter for Regional or Minority Languages has become a tool for anti-state pro-Russian forces to counter the Ukrainian authorities' desire to unite society around the support of the state language. In particular, this document, in the hands of pro-Russian politicians, has become an instrument of hybrid influence on the Ukrainian humanitarian space in order to achieve the goals of internal destabilization and fragmentation of Ukrainian society along linguistic and national lines. This issue has become especially relevant in the context of the occupation of the Crimean peninsula, and was also used as one of the pretexts for the Russian invasion of the eastern regions of Ukraine in 2014. The article analyzes the protectionist measures taken by Ukraine to ensure the functioning of the state language, and also*

*examines the reaction to these measures by the Council of Europe. Also, emphasizes that Ukraine's experience has shown the importance of developing mechanisms that would make it impossible to use the language environment as a basis for inciting ethnic hatred.*

*Ключові слова: національні меншини, регіональні мови, мовна політика, гуманітарний простір, європейська інтеграція.*

*Key words: national minorities, regional languages, language policy, humanitarian space, European integration.*

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

Зміни та трансформації, які відбуваються в Україні в сучасних умовах, потребують стійкості соціальних систем різних рівнів. Важливою складовою в цьому контексті є формування цілісного гуманітарного простору країни як сукупності сфер суспільно-культурної діяльності, котрі повною мірою здатні забезпечувати культурні потреби громадян України.

Найбільш чутливою складовою формування гуманітарного простору є мовна політика держави, в основі якої лежить сукупність ідеологічних принципів і практичних заходів щодо розв'язання мовних проблем у державі та соціумі. Її об'єктами є українська мова; групи мов, виділені за різними ознаками; групи носіїв мови (існуючих та потенційних); мовні відносини [6, с. 84; 8, с. 166].

Мовна політика в Україні виступає потужним інструментом творення нації, важливою складовою формування цілісного гуманітарного простору в умовах складних викликів сьогодення. З іншого боку — шлях європейської інтеграції, яким рухається Україна, зумовлює необхідність імплементації нормативно-правових механізмів регулювання мовної політики, запровадження у країнах-членах ЄС. Одним із таких механізмів є реалізація Європейської хартії регіональних мов або мов меншин, до якої долучилася й Україна. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що імплементація цього документу спонукає Україну не лише привести власне мовне законодавство до європейських стандартів, але й спричиняє низку викликів, пов'язаних зі спробами політизувати це питання й, як наслідок, загальмувати розпочаті євроінтеграційні процеси.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Зважаючи на актуальність даного питання, окремі аспекти реалізації мовної політики дедалі частіше привертають до себе увагу науковців. Зокрема, дану проблематику піднімали у своїх працях такі дослідники, як Д. Грицяк, Т. Ковальова, Ю. Куц, Ю. Бестерс-Дільгер, Ю. Макарець, Л. Масенко, Р. Лозинський, С. Савойська, В. Омельчук, Г. Євсєєва та інші. Однак динаміка суспільно-політичних процесів останніх років та їх вплив на мовне середовище в Україні зумовлює потребу подальшої наукової розробки даної теми.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження впливу імплементації Європейської хартії регіональних мов або мов меншин на реалізацію мовної політики в Україні як важливої

складової формування цілісного гуманітарного простору країни.

### ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Тривале перебування при владі в Україні політичних сил, які обстоювали ідеї багатовекторності в зовнішній політиці, що супроводжувалось заграванням з російськомовним електоратом, призвело до поглиблення дисбалансу й напруги не лише мовних відносин у суспільстві, але й негативне позначилось на цілісності гуманітарного простору країни загалом. Врешті-решт, ставлення українців до мовного питання перетворилось на своєрідний лакмусовий папірець, що визначає не лише національну самоідентифікацію, але й у багатьох випадках виступає маркером у ставленні до вектору зовнішньополітичної орієнтації України.

Професор-славіст Фрайбурзького університету (Німеччина) Ю.Бестерс-Дільгер акцентує увагу на ще одному важливому аспекті мовної політики в Україні, а саме — впливі на неї євроінтеграційних процесів. Зокрема, дослідниця зазначає, що до 2009 року на реалізацію мовної політики в Україні впливало дві тенденції. З одного боку спостерігалось прагнення вітчизняного політичного керівництва забезпечити баланс між підтримкою розвитку державної мови та захистом прав національних меншин. З іншого боку — давалася взнаки тенденція ускладнення творення української нації на основі української мови у зв'язку з євроінтеграційними процесами [1, с. 88—89]. Мова йде про те, що прагнення України до членства в Європейському Союзі зумовило необхідність імплементації у вітчизняне законодавство стандартів Ради Європи щодо реалізації мовної політики. При цьому слід брати до уваги те, що мовне питання в Україні завжди позначалось суттєвою політизацією й неодноразово використовувалось різними антидержавними політичними силами як привід до штучного розколу суспільства.

Певні складнощі в цьому контексті виникли й під час ратифікації в 2003 р. Європейської хартії регіональних мов або мов меншин (набула чинності у 2006 р.). Хартію було ухвалено у Страсбурзі 5 листопада 1992 р. з метою "захисту й розвитку історичних регіональних мов і мов національних меншин у Європі" [2]. Усі держави, які долучились до цього документу, беруть на себе зобов'язання захищати та пропагувати традиційні мови меншин країни в усіх сферах суспільного життя: в освіті, правосудді, в адміністративних органах влади та державній службі, засобах масової інформації, у культурних заходах та об'єктах, економічному і соціальному житті та транскордонних обмінах. Реалізація цих зобов'язань потребує розробки та впровадження відповідної нормативно-правової бази, яка чітко визначає ви-



користання мов меншин у різних сферах суспільного життя [5, с. 2].

Відповідно до цього документу, Україна взяла на себе зобов'язання вживати заходів з підтримки 13 мов меншин, серед яких і російська. Однак в українських реаліях на певному етапі Хартія перетворилась на інструмент протидії опозиційними проросійськими силами прагненню української влади згуртувати суспільство навколо підтримки державної мови. Зокрема, у 2007 р. експерти Комітету міністрів Ради Європи оприлюднили перший звіт про виконання Україною Хартії. У ньому акцентувалася увага на тому, що російською мовою користується значна частина населення України — серед яких і самі українці, й представники інших національних меншин. У звіті містилась рекомендація взяти до уваги цей чинник у процесі реалізації мовної політики в Україні [4].

Таким чином, ратифікація Хартії створила передумови для віднесення російської мови до мов, котрі потребують захисту й підтримки з боку держави. А це, своєю чергою, було використано популістськими проросійськими політиками для обґрунтування надання російській мові статусу регіональної офіційної мови на значній частині території України. Так, набуття чинності Хартією в 2006 році позначилось вимогами низки районних, міських та обласних рад Сходу та Півдня України визнати російську мову регіональною, не дочекавшись навіть, поки закон про ратифікацію набуде чинності.

Таким чином, Європейська хартія регіональних мов або мов меншин у руках проросійськи налаштованих політиків стала інструментом гібридного впливу на український гуманітарний простір з метою досягнення цілей внутрішньої дестабілізації й фрагментації українського суспільства за мовною та національною ознакою.

Варто враховувати, що положення Хартії приймалися у 1992 році в геополітичних реаліях, які виключали використання мовного питання в Європі як інструменту гібридної війни. В українських реаліях реалізація цього документу була використана для захисту мовних інтересів агресора, вимоги якого потім трансформувались у захист т. зв. "російського світу", в основі якого лежав захист від мовних та інших національних "утисків" російськомовного населення. Створилась парадоксальна ситуація, при якій саме державна мова потребувала першочергового захисту, а положення Хартії унеможливлювали вжиття реальних кроків у цьому напрямі, створюючи сприятливі умови для подальшої фрагментації українського суспільства за мовною та національною ознакою.

Ця фрагментація, врешті-решт, вийшовши з гуманітарної площини, призвела до ще глибшого розколу держави у політичній сфері шляхом нав'язування суспільству тези про "російськомовний Схід і україномовний Захід". Ю.Макарець з цього приводу слушно зазначає, що ратифікація Україною даної Хартії зумовила появу обставин, які потенційно могли суттєво розбалансувати мовну ситуацію в Україні [7, с. 55].

Щоб уникнути подальшого розколу в суспільстві за мовною ознакою, у 2006 р. за ініціативи Президента В. Ющенка був підписаний Універсал національної єдності, відповідно до якого держава, зокрема, мала забезпечити "всебічний розвиток і функціонування української мови як державної та мови офіційного спілкування у всіх сферах суспільного життя на всій території Ук-

раїни — як основи самоідентифікації народу і держави". Щоправда, під тиском опозиційної тоді Партії регіонів у цьому документі також було зафіксоване гарантоване кожному громадянину право вільно використовувати "в усіх життєвих потребах" російську чи іншу рідну мову "відповідно до Конституції України та Європейської хартії регіональних мов або мов меншин" [9].

За часів президентства В.Януковича під приводом реалізації Європейської хартії регіональних мов або мов меншин знову активізувалися спроби на законодавчому рівні закріпити російську мову як другу офіційну поряд з українською, або ж як регіональну. Такі заходи супроводжувались істотним скороченням статей державного бюджету, покликаних забезпечити фінансову підтримку української мови. Зокрема, у державному бюджеті на 2011 рік витрати на забезпечення розвитку та застосування української мови були скорочені майже в 4 рази. У бюджеті, затвердженому на 2012 рік, такої статті взагалі не було передбачено. Натомість у видатках, запланованих на 2013 рік, більш ніж у 10 разів зросло витрати на "заходи з реалізації Європейської хартії регіональних мов або мов меншин" [7, с. 56].

З ініціативи провладних політиків Верховною Радою України у 2012 р. було прийнято Закон "Про засади державної мовної політики". Одразу після цього російську мову регіональною спробували визнати низка обласних та міських рад Сходу та Півдня України, а угорську — в м. Берегове (Закарпаття). Низка населених пунктів Чернівецької та Закарпатської областей визнали регіональною мовою молдовську (румунську). Лише після Революції Гідності у 2018 р. Конституційним Судом України цей закон було визнано неконституційним через порушення процедури його ухвалення.

Однак маніпуляції питаннями захисту мовних прав російськомовного населення на цьому не припинились. Використання даної теми стало одним із елементів російської гібридної війни проти України на території Кримського півострову та на Сході України й, врешті-решт, було використане як один із приводів до початку російського вторгнення до України у 2014 році.

Події російсько-української війни стали визначальними в процесі мовної самоідентифікації українців. Зокрема, змінилося як ставлення самого суспільства до мовного питання, так і рівень консолідації українських політичних та культурних еліт у поглядах на необхідність вжиття більш дієвих протекційних заходів, спрямованих на захист української мови. Таким чином, значно зріс рівень згуртованості українського суспільства в поглядах на мову як на чинник, який впливає на єдність гуманітарного простору всієї країни. Однак на практиці це питання вийшло далеко за межі лише гуманітарної складової — прийшло усвідомлення того, що мовна єдність суспільства стала одним із чинників забезпечення національної стійкості в умовах активізації явних та прихованих загроз українській державності.

У 2019 р. Верховною Радою України було прийнято Закон "Про забезпечення функціонування української мови як державної" [3]. Прийняття цього Закону давно перебувало в статусі пріоритетів державної гуманітарної політики. Він не лише визначає статус державної мови, але й регулює її використання у різних сферах суспільного життя, визначає стандарти та вимоги до її застосування.

Окрім цього, було вжито низку протекціоністських заходів, спрямованих на забезпечення умов для розширення вільного використання української мови в ключових сферах суспільного життя. Зокрема, було введено квоти на використання україномовних програм на радіо та на телебаченні, внаслідок чого суттєво зростає частка україномовного продукту в цих галузях.

Важливо, що заходи, спрямовані на забезпечення функціонування української мови, не викликали засудження з боку Ради Європи. Комітет експертів Європейської хартії регіональних мов або мов меншин оприлюднив заяву, у якій звернув увагу на неприпустимість застосування російською федерацією в якості приводу для агресії факту присутності російської мови в Україні як однієї з мов меншин [5]. Комітет найрішучіше засудив агресію РФ проти України та висловив свою солідарність з усім українським народом. При цьому було відзначено зусилля української влади щодо імплементації Європейської хартії регіональних мов або мов меншин.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, на сучасному етапі розвитку української державності особливої ваги набуває продовження реалізації на державному рівні дієвих протекціоністських заходів у мовно-культурній сфері. Це допоможе подолати наслідки багаторічної асиміляторської політики, яка здійснювалась російською владою не лише за радянських, але й за імперських часів. Водночас, мовна політика в Україні повинна реалізовуватись з урахуванням досвіду та практик країн Європейського Союзу.

Ідея єдності у різноманітті, яка прослідковується в положеннях Хартії регіональних мов або мов меншин, є надзвичайно прогресивною. Вона довела свою життєздатність в умовах фактично безконфліктного простору ЄС, де протиріччя будь-якого походження вирішуються цивілізованим дипломатичним шляхом. Однак Європа протягом своєї історії не мала досвіду реагування на ситуації, коли мова (чи якийсь інший чинник) використовується як елемент гібридної війни, коли різноманіття (мовне, національне, культурне, релігійне тощо) стає підґрунтям для розпалювання міжнаціональної, міжрелігійної чи будь-якої іншої ворожнечі. Досвід України показав, що важливо не лише нашій країні, але й країнам-членам ЄС виробити механізми для унеможливлення реалізації на їх території подібних сценаріїв. Для цього важливо реалізовувати заходи, спрямовані на підвищення престижності та пропаганди державної мови, а також популяризувати використання державної мови в повсякденному житті, при цьому зберігаючи повагу до мов національних меншин й створюючи умови для їх вільного функціонування.

## Література:

1. Бестерс-Дільгер Ю. Українська мовна політика з 1991 по 2009 рік: погляд ззовні. Мова і суспільство: збірник наукових праць. Львів: ВЦ Львівського національного університету імені Івана Франка, 2010. Вип. 1. С. 88—94.
2. Європейська хартія регіональних мов або мов меншин від 5 листопада 1992 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_014#Text) Дата звернення: 27.06.2024.
3. Закон України "Про забезпечення функціонування української мови як державної" №2704-VIII від 25 квіт-

ня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> Дата звернення: 06.07.2024.

4. Застосування Хартії в Україні: Перший цикл моніторингу. URL: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806dbb47> Дата звернення: 26.06.2024.

5. Заява Комітету експертів про правову базу імплементації Європейської хартії регіональних мов або мов меншин. URL: <https://rm.coe.int/ukrainestatementcomex15june2023-ua/1680ac16b5> Дата звернення: 26.06.2024.

6. Куц Ю. Сучасна державна мовна політика України: європейський вимір. European political and discourse. 2019. Vol. 6. Issue 6. С. 83—88.

7. Макарець Ю. Державна мовна політика незалежної України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Філологія. 2019. № 40. Т. 1. С. 53—58.

8. Сергієнко Л.В. Гуманітарна політика України: ідентифікація складових, об'єктів, суб'єктів та пріоритетів. Вісник ЖДТУ. 2019. № 2 (88). С. 162—173.

9. Універсал національної єдності від 03 серпня 2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0010100-06> Дата звернення: 26.06.2024.

## References:

1. Besters-Dilger, Yu. (2010), "Ukrainian language policy from 1991 to 2009: an outside view", *Mova i suspilstvo: zbirnyk naukovykh prats*, vol. 1, pp. 88—94.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), "European Charter for Regional or Minority Languages", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_014#Text) (Accessed 15 July 2024).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "On Ensuring the Functioning of the Ukrainian State Language", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (Accessed 15 July 2024).
4. Council of Europe (2010), "Application of the Charter in Ukraine: The first cycle of monitoring", available at: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806dbb47> (Accessed 15 July 2024).
5. Council of Europe (2023), "Statement of the Committee of Experts on the legal basis for the implementation of the European Charter of Regional or Minority Languages", available at: <https://rm.coe.int/ukrainestatementcomex15june2023-ua/1680ac16b5> (Accessed 15 July 2024).
6. Kuts, Yu. (2019), "Modern state language policy of Ukraine: European dimension". *European political and discourse*, vol. 6, issue 6, pp. 83—88.
7. Makarets, Yu. (2019), "State language policy of independent Ukraine", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Filolohiia*, vol. 40, no. 1, pp. 53—58.
8. Serhiienko, L.V. (2019), "Humanitarian policy of Ukraine: identification of components, objects, subjects and priorities", *Visnyk ZhDTU*, vol. 2 (88), pp. 162—173.
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2006), "Universal car of national unity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0010100-06> (Accessed 15 July 2024).

*Стаття надійшла до редакції 06.08.2024 р.*

Я. Ю. Цимбаленко,  
к. держ. упр., доцент, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції в КПІ  
ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет України "Київський  
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2717-4321>  
Є. В. Дергачов,  
к. філос. н., доцент кафедри теорії та практики управління,  
Національний технічний університет України  
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7238-2595>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.275

# УПРАВЛІНСЬКА КОЛІЗІЯ ПРИ ЗАСТОСУВАННІ ДИСЦИПЛІНАРНОГО СТЯГНЕННЯ ДО ПОСАДОВИХ ОСІБ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА ЗА ОКРЕМІ ПРАВОПОРУШЕННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З КОРУПЦІЄЮ

Y. Tsymbalenko,  
PhD in Public Administration, Associate Professor, Authorized Person for the Prevention and Detection of Corruption in Igor  
Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"  
Y. Derhachov,  
PhD in Philosophy, Associate Professor of the Department of Management Theory and Practice in Igor Sikorsky Kyiv  
Polytechnic Institute, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

## ADMINISTRATIVE CONFLICT WHEN APPLYING DISCIPLINARY SANCTIONS TO OFFICIALS OF LEGAL ENTITIES UNDER PUBLIC LAW FOR SEPARATE OFFENSES RELATED TO CORRUPTION

**У статті розглянуто основні принципи, закладені до Антикорупційної стратегії України до 2025 року, а також заходи, які потребують впровадження з метою виконання державної антикорупційної програми. Проаналізовано принцип невідворотності юридичної відповідальності за скоєні корупційні правопорушення та колізії у прийнятті управлінських рішень під час застосування цього принципу.**

**Детально досліджено питання стосовно прийняття управлінських рішень щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб юридичних осіб публічного права, а також застосування до них заходів додаткової відповідальності та впливу через внесення інформації про них до Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення.**

**Розглянуто приклад управлінської колізії відповідно до статті 36 Закону України "Про запобігання корупції" під час притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб юридичних осіб публічного права у зв'язку зі скоєнням правопорушень, пов'язаних з корупцією, або порушень вимог закону про запобігання корупції.**

**The article examines the main principles and goals included in the provisions of the Anti-Corruption Strategy of Ukraine until 2025. Are studied the main principles of the State Anti-Corruption Program of Ukraine, approved by the National Agency for the Prevention of Corruption. Have been identified the main measures, the implementation of which is necessary for the implementation of the State anti-corruption program, including: optimization of state processes, digital transformation, ensuring accessibility and transparency, strengthening responsibility for corruption offenses.**

**Attention is focused on the principle of inevitability of legal responsibility for committed corruption offenses. Particular attention should be paid to bringing officials of legal entities under public law to disciplinary responsibility, as well as applying measures of additional responsibility and influence to them by entering information about them into the Unified State Register of persons who have committed corruption or corruption-related offenses.**

**It is noted that the Law of Ukraine "On Prevention of Corruption" provides for various methods of obtaining information, in particular through internal and external channels of messages using the Unified Message Portal.**

**It was determined that the notification of possible facts of corruption or corruption-related offenses must be preliminarily reviewed by an authorized person**

**Were studied the stages of processing and responding to these messages in the case of confirmation of information indicating the possible commission of a corruption or corruption-related offense.**

**Are highlighted the main differences between the corruption offense and the offense related to corruption, is determined as well as the level of responsibility for the commission of these offenses.**

**Was analyzed in detail the mechanism of transferring the enterprise and corporate rights to another person to prevent violation of the requirements of the Law of Ukraine "On Prevention of Corruption".**

**Considered, on the example of Art. 36 of the Law of Ukraine "On the Prevention of Corruption" is an example of managerial conflict during the disciplinary action of officials of legal entities under public law in connection with the commission of offenses related to corruption or violations of the requirements of this law.**

*Ключові слова: дисциплінарна відповідальність, декларація, конфлікт інтересів, посадові обов'язки, управлінське рішення, пов'язане з корупцією правопорушення.*

*Key words: disciplinary responsibility, declaration, conflict of interest, official duties, management decision, offense related to corruption.*

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

20 червня 2022 року Верховна Рада України схвалила Антикорупційну стратегію України на 2021—2025 роки [1]. Відповідно до вимог законодавства Національне агентство з питань запобігання корупції (далі — НАЗК) здійснює розробку та впровадження державної антикорупційної програми України.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженнями феномену корупційних правопорушень і правопорушень, пов'язаних з корупцією, а також

напрямами антикорупційної діяльності займалися такі вчені, як О. Боднарчук, В. Гвоздецький, Є. Невмержицький, О. Мусієнко, С. Задорожний, Л. Шестопалова, В. Франчук та інші.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цього дослідження є аналіз практичного застосування управлінцями публічного сектору приписів антикорупційного законодавства щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб юридичних осіб публічного права за правопорушення, пов'язане з конфліктом інтересів у зв'язку з наявністю у таких осіб корпоративних прав.

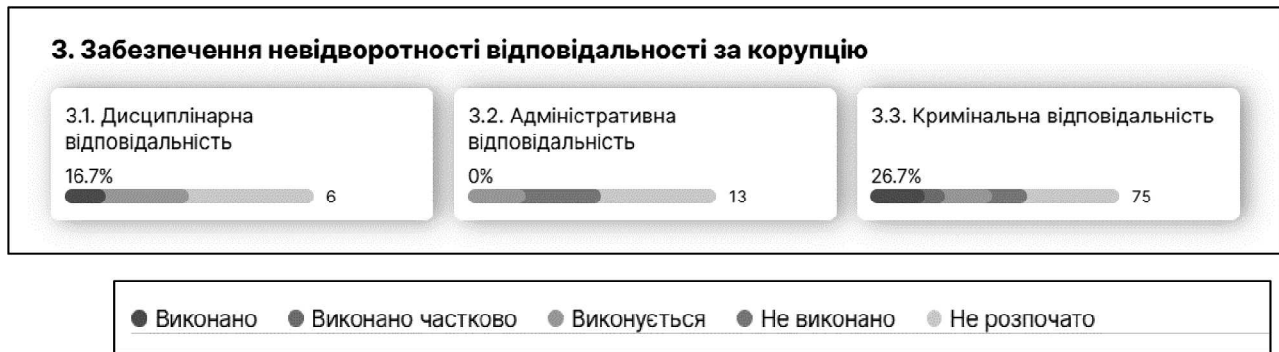


Рис. 1. Заходи ДАП із забезпечення невідворотності юридичної відповідальності (виконання)

Джерело: [2].

## ВІСЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Антикорупційна стратегія визначає ключові проблеми та встановлює стратегічні результати, необхідні для їх подолання у кожній пріоритетній сфері. Ці результати сформульовані так, щоб забезпечити однозначне розуміння комплексу заходів, які потребують впровадження для їх досягнення [1].

Державна антикорупційна програма побудована так, що кожен очікуваний стратегічний результат передбачає конкретні заходи, строки виконання, виконавців, показники результативності їх виконання, а також джерела та обсяги фінансових ресурсів, які потрібні для цього.

Державна антикорупційна програма на 2023—2025 роки (далі — ДАП) є загальнодержавним стратегічним документом, розробленим для реалізації Антикорупційної стратегії на 2021—2025 роки, а також необхідним і вкрай важливим інструментом удосконалення діяльності державного управління та мінімізації корупційних проявів [2]. Реалізація ДАП потребує системного підходу, що включає оптимізацію державних процесів, цифрову трансформацію, забезпечення доступності та прозорості, а також посилення відповідальності за корупційні правопорушення. Ці заходи спрямовані на впорядкування етичних стандартів і підвищення ефективності антикорупційної політики в Україні.

Ключовими цілями ДАП на період до 2025 року є:

1. Забезпечення узгодженості й системності антикорупційної діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування.

2. Досягнення суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції.

3. Забезпечення належного процесу післявоєнного відновлення України [2].

Основними напрямками реалізації антикорупційної політики на 2021—2025 роки, які були враховані під час розробки ДАП на 2023—2025 роки, є:

1. Оптимізація функцій держави та місцевого самоврядування, що передбачає:

— усунення дублювання повноважень між різними органами;

— тимчасове припинення реалізації малоефективних повноважень, які супроводжуються високим рівнем корупції, до впровадження процедур, що мінімізують корупційні ризики;

— усунення випадків поєднання повноважень одним органом, що створює додаткові корупційні ризики.

2. Цифрова трансформація реалізації повноважень органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

3. Прозорість діяльності та відкритість даних як основа для мінімізації корупційних ризиків.

4. Створення альтернативних до наявних корупційних практик зручних та законних способів задоволення потреб фізичних і юридичних осіб.

5. Формування суспільної нетерпимості до корупції, утвердження культури доброчесності та поваги до верховенства права.

6. Забезпечення невідворотності юридичної відповідальності за корупційні правопорушення, що також має додатковий превентивний ефект (Рис. 1) [2].

Теорія права та юридична практика передбачають, зокрема, такі види юридичної відповідальності: дисциплінарну, адміністративну, кримінальну, матеріальну та цивільно-правову.

Вимоги ДАП декларують забезпечення невідворотності юридичної відповідальності за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень.

Для досягнення цього завдання, зокрема закон передбачає різні способи отримання інформації про вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, зокрема, за допомогою повідомлення через внутрішні, зовнішні та регулярні канали повідомлень із використанням Єдиного порталу повідомлень.

Законодавство покладає на уповноважених осіб з питань протидії та запобігання корупції здійснювати попередній розгляд повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України "Про запобігання корупції" (далі — Закон), отриманих через зовнішні або внутрішні канали повідомлення такої інформації, у строк не більше десяти робочих днів з дня внесення цієї інформації до Єдиного порталу повідомлень викривачів [4].

Крім того, Закон визначає, що в разі надходження повідомлення повинні відбутися певні визначені законодавством заходи щодо перевірки інформації. У разі підтвердження інформації, що містить фактичні дані, які вказують на можливе вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, інших порушень Закону, які можуть бути перевірені, здійснюються такі заходи:

1. Попередній розгляд повідомлення уповноваженою особою з питань протидії та запобігання корупції у строк не більше десяти робочих днів з дня внесення цієї інформації до Єдиного порталу повідомлень викривачів.

2. Протягом 24 годин направлення повідомлення спеціально уповноваженому суб'єкту у сфері протидії корупції або Державному бюро розслідувань.

3. Інформування особи, що повідомила про прояви корупції (повідомлювача).

4. У разі підтвердження інформації — притягнення винної особи до дисциплінарної відповідальності.

Стаття 1 Закону визначає, що корупційне правопорушення — діяння, що містить ознаки корупції, вчинене особою, зазначеною у частині першій статті 3 Закону, за яке законом встановлено кримінальну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність; водночас правопорушення, пов'язане з корупцією — діяння, що не містить ознак корупції, але порушує встановлені Законом вимоги, заборони та обмеження, вчинене особою, зазначеною у частині першій статті 3 Закону, за яке законом встановлено кримінальну, адміністративну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність [4].

Так, можна зробити висновок, що відмінністю між правопорушенням, пов'язаним з корупцією, та корупційним правопорушенням є наявність у складі правопорушення таких ознак корупції, як:

- використання особою, зазначеною у частині першій статті 3 Закону, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей;

- з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки / пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка / пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам;

- з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей [4].

Якщо немає хоча б однієї з наведених ознак корупції у діях особи, зазначеної у частині першій статті 3 Закону, — таке правопорушення буде правопорушенням, пов'язаним з корупцією.

Перелік адміністративних правопорушень, пов'язаних з корупцією, у Кодексі України про адміністративні правопорушення (далі — КУпАП) містить, зокрема, такі проступки: стаття 172-4 — порушення обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності; стаття 172-5 — порушення встановлених законом обмежень щодо одержання подарунків; стаття 172-6 — порушення вимог фінансового контролю (несвоєчасне подання без поважних причин декларації); стаття 172-7 — порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; стаття 172-9 — невжиття заходів щодо протидії корупції [5].

Стаття 53-2 Закону визначає, що в разі, якщо за результатами попереднього розгляду повідомлення викладена у ньому інформація підтверджується, винні особи притягаються до дисциплінарної відповідальності уповноваженим на це суб'єктом відповідного органу або

юридичної особи за поданням уповноваженої особи з питань запобігання та виявлення корупції (статтею 53-9 Закону), що містить вимогу про притягнення винних осіб до дисциплінарної відповідальності за порушення Закону [4].

У межах цього дослідження звернемо увагу на прийняття управлінських рішень щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб юридичних осіб публічного права за правопорушення, пов'язані з корупцією.

З метою з'ясування управлінських колізій застосування інституту дисциплінарної відповідальності розглянемо приклад порушення посадовою особою вимоги статті 36 Закону "Запобігання конфлікту інтересів у зв'язку з наявністю в особи підприємств чи корпоративних прав".

Стаття 36 Закону встановлює, що особи, зазначені в пункті 1, підпункті "а" пункту 2 частини першої статті 3 Закону, зобов'язані протягом 60 днів після призначення (обрання) на посаду передати в управління іншій особі належні їм підприємства та корпоративні права в порядку, встановленому законом. До таких суб'єктів належать, зокрема, посадові особи юридичних осіб публічного права (далі — посадові особи) [4].

У разі, якщо посадовою особою не передано корпоративні права в управління, як того вимагає пункт 1 статті 36 Закону, це є порушенням Закону, а такі дії особи підпадають під визначення правопорушення, пов'язаного з корупцією, та можуть бути кваліфіковані за статтею 172-7 КУпАП.

Так, керівник (або інша уповноважена на прийняття такого рішення особа) юридичної особи публічного права притягає до дисциплінарної відповідальності посадову особу за порушення Закону згідно з частиною 1 статті 65-1 Закону.

Науковець К. Волинка виділяє такі головні цілі юридичної відповідальності: 1) забезпечення нормального функціонування механізму правового регулювання через гарантування реалізації суб'єктами правових відносин суб'єктивних прав і юридичних обов'язків; 2) охорона існуючого державного ладу та суспільного порядку; 3) утвердження законності і захист правопорядку; 4) захист прав і свобод громадян від незаконних порушень; 5) покарання винного у скоєнні правопорушення; 6) попередження скоєння правопорушень у майбутньому [12].

Так, притягнення посадової особи до юридичної відповідальності має не лише "каральний" зміст, що передбачається нормативно-правовими актами, а й превентивний характер демонстрації невідворотності відповідальності, що є управлінським аспектом запобігання корупції. На управлінському рівні це створює інституціональні засади формування у представників суспільства довіри до влади через дотримання принципу справедливості, а також забезпечує розвиток антикорупційної парадигми.

Відповідно до приписів статті 36 Закону, суб'єкти декларування зобов'язані протягом 60 днів після призначення або обрання на посаду передати в управління іншій особі, окрім членів своєї сім'ї, належні їм підприємства та корпоративні права в порядку, встановленому Законом.

Частина 3 статті 36 Закону визначає єдиний та чіткий механізм передання в управління іншій особі підприємства та корпоративних прав винятково в один із таких способів:

— укладання договору управління майном і суб'єктом підприємницької діяльності (крім договору управління цінними паперами та іншими фінансовими інструментами);

— укладання договору про управління портфелем фінансових інструментів та або грошовими коштами, призначеними для інвестування у фінансові інструменти з фінансовою фірмою, яка має видану національною комісією цінних паперів та фондового ринку ліцензію на провадження діяльності з управління портфелем фінансових інструментів;

— укладання договору про створення венчурного пайового інвестиційного фонду для управління переданими корпоративними правами з компенсацією з управління активами, яка має ліцензію національної комісії цінних паперів та фондового ринку на провадження діяльності з управління активами [4]. Імперативність норми статті 36 Закону визначає вичерпний та такий, що не підлягає розширеному тлумаченню, перелік способів передання в управління підприємств та корпоративних прав.

Також згідно з частиною 5 статті 36 Закону посадові особи, призначені на посаду в одноденний термін після передання в управління належних їм підприємств та корпоративних прав, зобов'язані письмово повідомити про це НАЗК із наданням нотаріально засвідченої копії укладеного договору [4]. Так, надання будь-якого іншого документу, наприклад, довіреності або заяви про передання управління корпоративних прав тощо, окрім надання нотаріально засвідченої копії договору до НАЗК, є неналежним виконанням обов'язку, встановленого статтею 36 Закону.

Крім письмового повідомлення НАЗК про передання корпоративних прав в управління таке передання в обов'язковому порядку має відображатися в електронній декларації осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.

Під час заповнення електронної декларації в підрозділі "Інформація про передачу корпоративних прав" має відображатися факт передання іншій особі корпоративних прав в управління, а в підрозділі "Інформація щодо особи, якій належить об'єкт" вказується інформація про особу, яка є управителем об'єктом (пункт 9 Розділу 4 Порядку заповнення та подання декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування (далі — Порядок), затвердженого наказом НАЗК від 27.03.2021 року № 225/21) [6].

Так, відповідно до зазначеного Порядку, перед підписанням декларації суб'єкт декларування підтверджує повноту та достовірність даних, вказаних у ній, ознайомлення з попередженням про настання відповідальності за подання недостовірних відомостей через проставлення відповідної відмітки [6].

Суб'єкт декларування підписує декларацію через накладання на неї особистого кваліфікованого електронного підпису або удосконаленого електронного підпису відповідно до вимог законодавства [6].

Згідно зі статтею 18 Закону України "Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги", кваліфікований електронний підпис або удосконалений електронний підпис мають таку ж саму юридичну силу, як і власноручний підпис, та мають презумпцію його відповідності власноручному підпису [7].

Посадова особа самостійно подає та підписує електронну декларацію у порядку, встановленому Законом, зокрема декларує інформацію про передання або не передання корпоративних прав в управління.

Ця інформація має своє підтвердження відомостями з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, а також відповідними юридичними діями, що передбачені статтею 36 Закону, а саме:

1) передати корпоративні права відповідно до договору;

2) повідомити НАЗК та додати нотаріально завірнену копію такого договору;

3) зазначити інформацію про передання корпоративних прав в електронній декларації [4].

Як було зазначено вище, пов'язане з корупцією правопорушення — це діяння, яке не містить ознак корупції, але порушує встановлені Законом вимоги заборони та обмеження, вчинене особою, за яке Законом встановлена відповідальність [4].

Згідно з частиною 1 статті 65-1 Закону, за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень особи, які їх вчинили, притягаються до кримінальної, адміністративної, цивільно-правової та дисциплінарної відповідальності у встановленому законом порядку [4].

На відміну від державних службовців, у яких дисциплінарне провадження та можливість застосування дисциплінарного стягнення передбачено Законом України "Про державну службу", Постановою Кабінету Міністрів України

№ 1039 від 04.12.2019 року "Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження", наказом Національного агентства України з питань державної служби № 49 від 03.03.2016 року "Про затвердження Порядку обліку та роботи з дисциплінарними справами" та є цілком логічним продовженням приписів Закону, для посадових осіб публічного права може бути застосовано виключно приписи трудового законодавства. Зазначена різниця створює певну колізію у застосуванні законодавства та управлінські механізми притягнення до дисциплінарної відповідальності рівнозначних суб'єктів з погляду антикорупційного законодавства, що полягає в наступному.

Відповідно до статті 139 Кодексу законів про працю України (далі — КЗпП України), працівники зобов'язані працювати чесно, сумлінно та своєчасно виконувати розпорядження роботодавця і додержуватись трудової дисципліни [8].

Трудова дисципліна — це система правових норм, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок, встановлюють трудові обов'язки працівників та роботодавця, зазначають заохочення за успіхи в роботі і відповідальність за невиконання цих обов'язків [8].

Згідно з частиною 1 статті 147 КЗпП України, за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано один із таких заходів стягнення: догана або звільнення [8].

Статтею 141-1 КЗпП України визначено, що дисциплінарне стягнення застосовується органом, якому надано право приймати на роботу (обрання, затвердження, призначення на посаду) цього працівника. Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені й інші дисциплінарні стягнення для окремих категорій працівників [8]. Так, наприклад: спеціальні види дисциплінарних стягнень передбачені законами України "Про державну службу", "Про прокуратуру", "Про судоустрій і статус суддів" тощо. Притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників, які не мають особливого статусу, можливе у формі догани чи звільнення.

Відповідно до частини 1 статті 148 КЗпП України, дисциплінарне стягнення застосовується роботодавцем безпосередньо за виявлення проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення [8]. Дисциплінарним проступком визначається як винне невиконання чи неналежне виконання працівником своїх трудових обов'язків.

На наш погляд, до трудових обов'язків не може належати передання корпоративних прав в управління третім особам, відповідно до статті 36 Закону, оскільки це є предметами регулювання різних галузей права, що і створює певну управлінську колізію під час прийняття рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності.

Стаття 41 КЗпП України визначає додаткові підстави розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця з окремими категоріями працівників за певних умов, а саме: п. 4-1) наявності у працівника реального чи потенційного конфлікту інтересів, який має постійний характер і не може бути врегульований в інший спосіб, передбачений Законом України "Про запобігання корупції" [8]. Законодавство передбачає для врегулювання конфліктів інтересів у зв'язку з наявністю у особи корпоративних прав — передання корпоративних прав в управління. У разі, якщо немає підтвердження здійснення такого передання — це відсутність можливості врегулювання конфлікту інтересів в інший спосіб, а так, розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця.

Це означає, що законодавством передбачена можливість звільнення працівника за наявності реального чи потенційного конфлікту інтересів, який має постійний характер і не може бути врегульований в інший спосіб. Виходячи з наведеного, наявність у особи корпоративних прав та відсутність доказів їх передавання (порушення статті 36 Закону) є підставою для розірвання договору за ініціативи власника, але не є підставою для притягнення до дисциплінарної відповідальності у формі звільнення.

Що стосується застосування іншого дисциплінарного стягнення у формі оголошення догани зазначеній посадовій особі за порушення статті 36 Закону, то виникає управлінська колізія у вигляді складності співвідношення та кореляції не передання корпоративних прав третій особі з порушенням трудової дисципліни та вчиненням дисциплінарного проступку.

У разі наявності у посадової особи задекларованих непереданих корпоративних прав протягом визначеного статтею 36 Закону строку, то таке правопорушення є

триваючим. Відповідно до Постанови Великої палати Верховного Суду від 11.12.2018 року у справі № 810/1224/17, протиправні дії чи бездіяльність особи, яка виконує конкретний покладений на неї обов'язок або виконує його не повністю чи неналежним чином та який триває протягом певного проміжку часу або до моменту виконання установлених обов'язків, або виявлення правопорушення — є триваючим правопорушенням [9].

Зазначені висновки щодо застосування норм права підтверджуються судовою практикою у подібних правовідносинах, зокрема в Постанові Верховного суду від 26.12.2018 року № 642/2466/17 [9]. Так, Верховний суд підтвердив правомірність звільнення з посади виконуючого обов'язки директора державного підприємства, який не виконав покладений на нього статтею 36 Закону обов'язок та вчинив триваюче правопорушення.

Так, порушення посадовими особами статті 36 Закону не є підставою для застосування дисциплінарного стягнення у вигляді догани, але може бути підставою для звільнення відповідно до статті 41 КЗпП України. Водночас абзац 1 частини 2 статті 65-1 Закону передбачає, що особа, яка вчинила корупційне правопорушення або правопорушення, пов'язане з корупцією, однак судом не застосовано до неї покарання або не накладено на неї стягнення у вигляді позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, або такою, що прирівнюється до цієї діяльності, підлягає притягненню до дисциплінарної відповідальності у встановленому законом порядку [4]. Зазначена стаття не визначає конкретний перелік суб'єктів, які підпадають під регулювання цієї норми, що означає її розповсюдження на всіх суб'єктів, визначених в пункті 1, підпункті "а" пункту 2 частини першої статті 3 Закону, до якої належать і посадові особи.

Отже, у разі скоєння правопорушення, пов'язаного з корупцією, згідно зі статтею 36 Закону, посадові особи відповідно до статті 65-1 Закону мають притягуватись до дисциплінарної відповідальності. Водночас окремого спеціального порядку притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб юридичних осіб публічного права за згадані правопорушення не існує, а до трудових обов'язків не може належати передання корпоративних прав в управління третім особам.

Окремо варто розглянути ситуацію, коли до посадових обов'язків посадової особи належить необхідність дотримання норм антикорупційного законодавства. У такому випадку може виникнути ситуація, коли у зв'язку з порушенням статті 36 Закону, що з одного боку є правопорушенням, пов'язаним з корупцією, а з іншого — дисциплінарним проступком (неналежним виконанням посадових обов'язків), у такому разі може бути застосована дисциплінарна відповідальність у вигляді оголошення догани.

Але з урахуванням всього вищевикладеного виникає певна колізія у правозастосуванні під час прийняття управлінських рішень щодо внесення відомостей про осіб, що вчинили корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення, до Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, як того вимагає стаття 59 Закону.





**Рис. 2. Статистика Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення**

Джерело: [3].

Притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб за порушення вимог статті 36 Закону, по факту, не може бути застосовано.

Крім цього, для рішення управлінця, стає явною дилемою застосування вимоги статті 59 Закону, що визначає, що відомості про осіб, яких притягнуто до дисциплінарної відповідальності за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, вносяться до Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення (Рис. 2).

Згідно з пунктом 9 частини 1 статті 11, статті 59 Закону відомості про осіб, яких притягнуто до дисциплінарної відповідальності за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, вносяться до Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення (далі — Реєстр) протягом трьох робочих днів з дня надходження до НАЗК від кадрової служби юридичної особи публічного права, завіреної в установленому порядку паперової копії наказу про накладення дисциплінарного стягнення [4].

Порядок внесення відомостей до Реєстру та вилучення таких відомостей з нього визначений у абзаці 3, 4 частини 1 статті 59 Закону, а також розділом II Положення про Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, затвердженого рішенням НАЗК від 09.02.2018 року № 166 (далі — Положення).

Згідно з підпунктами 14, 16 пункту 6 Положення до Реєстру вносяться такі відомості про особу, яку притягнуто до відповідальності за вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення: реквізити розпорядчого документа про накладення дисциплінарного стягнення; спосіб вчинення дисциплінарного проступку; вид дисциплінарного стягнення [11].

Також у пункті 3 інформаційної картки до розпорядчого документа про накладення дисциплінарного стягнення на особу за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень (додаток 1 до Положення, далі — інформаційна картка) встановлена вимога зазначити норму Закону України "Про запобігання корупції" / Кримінального кодексу України / Кодексу України про адміністративні порушення, що була порушена. З огляду на вищезазначене, розпорядчий документ про накладення на особу дисциплінарного стягнення та інформаційна картка мають містити норму Закону, яку було порушено, як підставу внесення відомостей до Реєстру.

Оскільки до посадових осіб не можуть бути застосовані заходи дисциплінарного стягнення за порушення вимог статті 36 Закону, то й інформація про них не може бути внесена до Реєстру.

Так, можна зробити висновок, що управління в частині притягнення до відповідальності за порушення вимог статті 36 Закону посадовими особами має колізію, яку, на наш погляд, необхідно вирішити шляхом внесення змін до алгоритму притягнення цих суб'єктів до відповідальності, зокрема внесення відомостей до Реєстру.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, з метою виконання завдання ДАП, яке полягає у забезпеченні невідворотності юридичної відповідальності за корупційні правопорушення, є суттєва необхідність прийняття законодавчих і управлінських рішень з питань кореляції норм трудового та антикорупційного законодавства, а саме удосконалення норм і прийняття спеціальних нормативних актів, що стосуються притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб за порушення антикорупційного законодавства.

Управлінські рішення з питань відповідальності посадових осіб, на нашу думку, це формування управлінських смислів у сфері взаємодії громадянського суспільства та влади засобами ефективного запобігання корупції, а також є змістом нового уявлення невідворотності відповідальності. Інститут невідворотності відповідальності повинен забезпечити формування у представників суспільства довіри до влади через дотримання демократичного принципу справедливості, а також сформувати стале відношення до невідворотності відповідальності незалежно від об'єктивного або суб'єктивного складу правопорушення.

Невідворотність відповідальності повинна отримати чіткий та прозорий алгоритм управлінських дій.

### Література:

1. Антикорупційна стратегія України на 2021—2025 роки. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykorupsiijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> (дата звернення: 12.07.2024).
2. "Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки": Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.07.2024).

3. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023—2025 роки. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/module/> (дата звернення: 12.07.2024).

4. "Про запобігання корупції": Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 12.07.2024).

5. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8073-1-10#Text> (дата звернення: 12.07.2024).

6. "Про затвердження форми декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування та порядку заповнення та подання декларації особи уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування": Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 23.07.2021 № 449/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0987-21#n19> (дата звернення: 12.07.2024).

7. "Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги": Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 12.07.2024).

8. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 12.07.2024).

9. Постанова Великої палати Верховного Суду від 11.12.2018 № 810/1224/17. URL: [https://supreme-court.gov.ua/userfiles/media/daidjest\\_6.pdf](https://supreme-court.gov.ua/userfiles/media/daidjest_6.pdf) (дата звернення: 12.07.2024).

10. Постанова Верховного суду від 26.12.2018 № 642/2466/17. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/78979316> (дата звернення: 12.07.2024).

11. "Про затвердження положення про Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення": Рішення Національного агентства із запобігання корупції від 09.02.2018 № 166 URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/rishennya-vid-09-02-2018-166-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-yedynyj-derzhavnyj-reyestr-osib-yaki-vchynily-koruptsiyni-abo-pov-yazani-z-koruptsiyeyu-pravoporushennya/> (дата звернення: 12.07.2024).

12. Волинка К. Теорія держави і права: навч. посіб. Київ: Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2003. 240 с.

## References:

1. National Agency on Corruption Prevention (2020), "Anti-corruption Strategy of Ukraine for 2021—2025", available at: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsiyna-strategiya-na-2021-2025-r.pdf> (Accessed 12 July 2024).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On the approval of the State anti-corruption program for 2023—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text> (Accessed 12 July 2024).

3. National Agency on Corruption Prevention (2024), "Results of Monitoring and Evaluation of the Effectiveness of the Implementation of the State Anti-Corruption Program for 2023—2025", available at: <https://dap.nazk.gov.ua/module/> (Accessed 12 July 2024).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On prevention of corruption", available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (Accessed 12 July 2024).

5. 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 12 July 2024).

6. National Agency on Corruption Prevention (2021), Order "On the approval of the declaration form of the person authorized to perform the functions of the state or local self-government and the procedure for filling out and submitting the declaration of the person authorized to perform the functions of the state or local self-government", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0987-21#n19> (Accessed 12 July 2024).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "About electronic identification and electronic trust services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (Accessed 12 July 2024).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "Labor Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 12 July 2024).

9. Grand Chamber of the Supreme Court (2018), "Resolution", available at: [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/daidjest\\_6.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/daidjest_6.pdf) (Accessed 12 July 2024).

10. Supreme Court (2018), "Resolution", available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/78979316> (Accessed 12 July 2024).

11. National Agency on Corruption Prevention (2018), Decision "On the approval of the provisions on the Unified State Register of Persons Who Committed Corruption or Corruption-related Offenses", available at: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/rishennya-vid-09-02-2018-166-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-yedynyj-derzhavnyj-reyestr-osib-yaki-vchynily-koruptsiyni-abo-pov-yazani-z-koruptsiyeyu-pravoporushennya/> (Accessed 12 July 2024).

12. Volynka, K. (2003), *Teoriia derzhavy i prava* [Theory of the state and law], Mizhrehionalna akademiia upravlinnia personalom, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 31.07.2024 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

УДК36+304](477)

О. М. Штиргов,  
к. держ. упр., доцент, завідувач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

Н. А. Малиновська,  
к. і. н., доцент,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0861-603X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.283

## РОЛЬ СВІТОВОГО ДОСВІДУ У СФЕРІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

O. Shtyrov,  
PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Local Self-Government  
and Regional Development, Educational and Scientific Institute of Public Management  
and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

N. Malynovska,  
PhD in Historical Sciences, Associate Professor,  
Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration,  
Petro Mohyla Black Sea National University

### THE ROLE OF GLOBAL EXPERIENCE IN THE SPHERE OF REALIZATION AND IMPROVEMENT OF SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY IN UKRAINE

**Стаття присвячена питанню запровадження світового досвіду у різних аспектах соціальної та гуманітарної політики в Україні. Актуалізація цієї проблематики зумовлена тим що соціальна та гуманітарна політика ЄС не обмежується лише питаннями діяльності, розв'язанням соціогуманітарних проблем, що виникають, і виправлення несприятливої ситуації, але покликана прогнозувати та регулювати їх. В той же час із матеріальними коштами та планами соціогуманітарної допомоги реалізуються програми з подолання соціальних конфліктів, провадяться профілактичні заходи в галузі соціальної екології, включно з гуманітарними питаннями регулювання відносин людини та суспільства, стратегії бізнесу, рівня розвитку.**

**Акцентовано увагу на соціальному захисті громадян що показано на прикладі досвіду Австрії, Бельгії, Німеччини та здійснено порівняння із аналогічними питаннями в Україні. Зазначено що країни із соціально орієнтованою економікою реалізують сучасні підходи до реалізації політики соціального захисту. Німецька система соціального забезпечення виглядає достатньо сильною за міжнародними стандартами. Її основу складають самостійні системи соціальних гарантій, що фінансуються за рахунок відрахувань із заробітної плати. Система соціального забезпечення в Німеччині регулюється Соціальним кодексом. Соціальне страхування у Бельгії є важливим елементом системи соціального забезпечення і фінансується на основі соціальної солідарності. Швецька модель здійснює соціальну політику, спрямовану на вирівнювання доходів населення та підтримку загальної зайнятості. Соціальна солідарність є найбільшою цінністю Швеції. Виплати здійснюються з податків, якими наповнюються державний і місцеві бюджети.**

**Констатовано що основними проблемами соціального та гуманітарного розвитку в Україні є: по-перше низька адресність соціальних виплат; по-друге невідповідність розміру допомоги реальним можливостям її надання; по-третє наявний дефіцит пенсійного фонду; по-четверте залишковий принцип фінансування медичної допомоги.**

**Зроблено висновок про те що державна соціальна політика має бути спрямована на соціальне страхування, соціальну допомогу, житлові програми, охорону здоров'я, освіту. Такі соціально орієнтовані сфери діяльності в країні, як харчова та легка промисловість, які виробляють життєво важливі для людини товари та продукти.**

**В свою чергу гуманітарна політика має визначальний вплив на конкурентну стратегію держави на світовому ринку та конкурентоспроможність національної економіки, оскільки забезпечує розвиток людського потенціалу, соціальну стабільність у суспільстві та покращення інвестиційно-інноваційного клімату в країні.**

**The article is devoted to the issue of the introduction of world experience in various aspects of social and humanitarian policy in Ukraine. The actualization of this issue is conditioned by the fact that the social and humanitarian policy of the EU is not limited to issues of activity, the solution of emerging socio-humanitarian problems, and the correction of an unfavorable situation, but is designed to predict and regulate them. At the same time, with material funds and plans for socio-humanitarian aid, programs to overcome social conflicts are being implemented, preventive measures are being taken in the field of social ecology, including humanitarian issues of regulating human-society relations, business strategies, and the level of development.**

**Attention is focused on the social protection of citizens, which is shown on the example of the experience of Austria, Belgium, and Germany, and a comparison is made with similar issues in Ukraine. It is noted that countries with a socially oriented economy implement modern approaches to the implementation of social protection policy. The German social security system appears to be quite strong by international standards. It is based on independent systems of social guarantees financed by deductions from wages. The social security system in Germany is regulated by the Social Code. Social insurance in Belgium is an important element of the social security system and is financed on the basis of social solidarity. The Swedish model implements a social policy aimed at equalizing the incomes of the population and supporting general employment. Social solidarity is Sweden's greatest value. Payments are made from taxes that fill state and local budgets.**

**It was established that the main problems of social and humanitarian development in Ukraine are: firstly, low targeting of social payments; secondly, the inconsistency of the amount of assistance with the real possibilities of its provision; thirdly, there is a deficit of the pension fund; fourthly, the residual principle of financing medical care.**

**It was concluded that the state social policy should be aimed at social insurance, social assistance, housing programs, health care, and education. Such socially oriented spheres of activity in the country as food and light industry, which produce goods and products that are vital for humans.**

**In turn, humanitarian policy has a decisive influence on the competitive strategy of the state in the world market and the competitiveness of the national economy, as it ensures the development of human potential, social stability in society and improvement of the investment and innovation climate in the country.**

*Ключові слова: соціальна політика, гуманітарна політика, соціальний захист, соціальні стандарти, соціальні послуги, соціальне страхування, публічне управління, державне управління.*

*Key words: social policy, humanitarian policy, social protection, social standards, social services, social insurance, public administration, state administration.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сфера соціального та гуманітарного розвитку є невід'ємним компонентом регіональної політики згуртування ЄС, скерованої на економічну та соціальну згуртованість регіонів та країн-членів.

"Інвестуючи в підтримку створення робочих місць, економічного зростання, конкурентоспроможності, підвищення якості життя та сталого розвитку, регіональна політика ЄС сприяла реалізації гуманітарних цілей стратегії "Європа-2020" [7].

Соціальна та гуманітарна політика, скоординована з регіональною політикою, та сприяє згуртованості європейського співтовариства у горизонтальній площині (між регіонами — регіональна політика) та у вертикальній площині (між верствами суспільства — гуманітарна політика). З часу формування та під час гуманітарного розвитку і соціальної інтеграції ЄС відбувся відхід від спрощеного погляду на гуманітарну політику як на відображення стану суспільства, його реакцію на ті чи інші події і економічні перетворення, пов'язані із захистом рівня життя та прав громадян на працю. Процедура розширення ЄС, розвиток міжнародних відносин, з однієї сторони, та прагнення до побудови єдино-

го соціогуманітарного простору, з іншої, призвели до постійного розширення спектра соціальної та гуманітарної політики, інтенсивного розвитку її зовнішнього виміру і легалізації її досягнень.

Як свідчення актуальності залучення світового досвіду є те що "за сучасних умов соціальна та гуманітарна політика ЄС не обмежується лише питаннями діяльності, розв'язанням соціогуманітарних проблем, що виникають, і виправлення несприятливої ситуації, але покликана прогнозувати та регулювати їх. Разом із матеріальними коштами та планами соціогуманітарної допомоги реалізуються програми з подолання соціальних конфліктів, провадяться профілактичні заходи в галузі соціальної екології, включно з гуманітарними питаннями регулювання відносин людини та суспільства, стратегії бізнесу, рівня розвитку" [3].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання аналізу та запровадження зарубіжного досвіду у сфері соціальної та гуманітарної політики держави постійно перебувають у фокусі уваги дослідників. Вивченням особливостей розвитку державної соціаль-

ної політики як чиннику розвитку країни займався цілий ряд вчених, зокрема В. Деріга, Н. Драгомирецька, А. Мойсіях, Л. Курносенко, В. Головка, І. Гонак, Т. Грень, В. Літинська та інші. Але по при достатню чисельність наукових розвідок присвячених обраній тематиці, досі наявна велика кількість проблемних питань, які потребують більш прискіпливого розгляду. Зокрема, дослідження шляхів запровадження світових практик у сфері соціальної та гуманітарної політики у вітчизняні реалії.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є спроба розкрити роль світового досвіду у сфері запровадження і з'ясувати ефективність її цілеспрямованого впровадження та впливу на соціальну та гуманітарну політику в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Визначальна ідея, навколо якої будується європейська політика соціогуманітарного розвитку, полягає в тому, що вона покликана сприяти захисту інтересів різних груп та категорій суспільства, не обмежуючись підтримкою знедолених, зміщуючи вектор із заходів соціального захисту населення (він зазвичай гарантується законодавством країн-учасниць) на діяльність, скеровану на підвищення продуктивності й рентабельності соціальної та гуманітарної політики загалом. Капіталовкладення в соціальну та гуманітарну політику розглядаються як продуктивні капіталовкладення, а соціальна згуртованість — виступає як виробничий фактор, а витрати стосовно соціального захисту як продуктивні інвестиції.

Головними причинами недофінансування соціальної та гуманітарної сфери вбачаємо як недостатність бюджетних коштів так і дефіцит місцевих бюджетів, а також невикористання нових та нестандартних методів регулювання економіки країни — використання недержавних фінансів шляхом створення соціальних фондів і залучення соціально відповідального бізнесу. "Сучасна модель економічного та соціального розвитку України сформувалася внаслідок непослідовної та суперечливої політики, в умовах постійних політичних та економічних криз та під потужним впливом різноспрямованих сил, які мають свої геоекономічні та геоекономічні політичні інтереси в Україні. Як наслідок, замість соціально орієнтованої та конкурентоспроможної ринкової економіки в Україні формується дезінтегрований та суперечливий конгломерат фрагментованих ринків, який не забезпечує повного включення економічного розвитку, перерозподіляючи значну частину його результатів на користь вузьких ринків. коло економічних "гравців" [5]. В рамках існуючої моделі соціально-економічного розвитку значна частина суспільства не бачить власного майбутнього, а бізнес не зацікавлений у легальній та стратегічно орієнтованій діяльності в країні. Звідси втеча капіталу, орієнтація значної частини населення на еміграцію з країни, внутрішня еміграція (переорієнтація населення на поточне виживання, відчуження від інтересів і цілей розвитку держави). Наразі ми маємо лише розбіжності в діях менеджменту, системне ігнорування принципів стратегічного менеджменту, протиріччя поглядів суспільства і його надмірну політизацію, безробіття, корупцію, низький рівень демократії, освіти і ме-

дицини, правову невизначеність. Ці фактори мають згубний вплив на розвиток соціальної держави. Активна реалізація державного контролю у сфері соціальної політики і його успішне функціонування вимагатиме злагодженої роботи в багатьох сферах життя суспільства, зокрема в економіці, яка повинна функціонувати саме в контексті державного фінансування усіх соціальних програм. "Децентралізація — це модернізація економіки з нуля для більш ефективного вирішення спільних проблем" [1]. Важливим напрямом децентралізації є розвиток державної політики, скерованої на зміну матеріальних стимулів та ліквідацію ресурсного принципу фінансування, що спричиняє надмірну інституціоналізацію соціальних послуг. Результатом децентралізації має бути наближення соціальної підтримки і соціального захисту до людей. Реформи у сфері соціальних послуг в Україні вже активно втілюються та набули інституційного виміру з прийняттям у новій редакції Закону України "Про соціальні послуги", який набрав чинності 01. 01. 2020 р.

На нашу думку результатом процесу децентралізації є формування нової системи органів місцевого самоврядування, в результаті таких змін територіальні органи влади наділяються більшими повноваженнями, зокрема щодо питання соціального захисту населення. Також на рівні держави ухвалено низку нормативно-правових актів у сфері соціальної та гуманітарної політики. Події 2020 року, пов'язані з активізацією пандемії Covid 19 та запровадженням карантинних заходів, такий стан справ вніс значні корективи в показники соціально-економічного розвитку держави. Як засвідчили підсумки 2020 р., спостерігаються суттєві негативні зміни у доходах і рівнях бідності населення. Слушна думка про те що "з часом негативні наслідки можуть вплинути на інші сфери життя, особливо пов'язані з немонетарними аспектами, та призвести до збільшення масштабів соціального відчуження" [2]. Водночас існують різноманітні виклики щодо стабільності системи соціального захисту в Україні. До основних із них можемо віднести суперечливі підходи до формування соціальних стандартів, а також прожиткового мінімуму, який не відповідає культурно-побутовим вимогам особистості в суспільстві. Соціальні стандарти і гарантії не розробляються на комплексних засадах — без урахування купівельної спроможності громадян, без системного врахування потреб та можливостей громадянського суспільства. Індексація грошових доходів громадян (соціальних виплат заробітної плати, пенсій,) повинна проводитися щорічно. Індексація грошових доходів громадян це необхідний процес для повної або часткової компенсації підвищення цін на товари та послуги. Інакше кажучи, це створений державою механізм компенсації втрати частини прибутку внаслідок девальвації грошей і є "соціальною гарантією". Погоджуємось з думкою про те що "процедури та адміністративні дії щодо забезпечення соціального захисту залишаються складними. Наявні порушення у сфері пільг, допомог та соціальної допомоги. Підприємці та працюючі українці не довіряють системі соціального захисту та уникають участі в ній, що негативно впливає на створення та наповнення соціальних фондів" [2]. Невирішеною залишається проблема надання адміністративних послуг при одержанні соціальної

допомоги мешканцям територіальних громад. Система управління державними соціальними програмами вимагає модернізації через такі недоліки, як відсутність системного розмежування, а в окремих випадках також дублювання повноважень органів та органів місцевого самоврядування. Повинен існувати чіткий механізм фінансового забезпечення реалізації органами місцевого самоврядування покладених державою на них повноважень щодо складання та реалізації місцевих бюджетів, контролю за витрачанням коштів особами, що мають бюджетні кошти, а також здійснення додаткових функцій щодо розпорядження коштами місцевого бюджету. "Згідно даних звіту Європейської Комісії, в державах-членах ЄС домінують чотири основні моделі: континентальна, англосаксонська, скандинавська та південноєвропейська" [9]. Модель соціального забезпечення стосується встановлених принципів організації та функціонування програм соціального забезпечення.

У Німеччині, Бельгії та Австрії соціальний захист реалізується через систему соціального забезпечення, що свідчить про те, що є страхова модель соціального захисту. Проаналізуємо сучасні підходи до реалізації політики соціального захисту у деяких європейських країнах із соціально орієнтованою економікою. Система соціального забезпечення Німеччини позиціонується достатньо сильною за міжнародними стандартами. Основу її складають самостійні системи соціальних гарантій, фінансування яких відбувається за рахунок відрахувань із заробітної плати. Соціальне забезпечення в Німеччині врегульовано Соціальним кодексом під назвою Sozialgesetzbuch (SGB). Основу системи соціального забезпечення складає принцип пільги. Це означає, що всі застраховані громадяни мають право скористатися соціальною допомогою в Німеччині. Система соціального забезпечення в Німеччині містить в собі обов'язкове медичне страхування, обов'язкове пенсійне страхування, та страхування від нещасних випадків, страхування у випадку тривалого догляду та страхування у разі безробіття. Фінансування системи відбувається переважно за рахунок страхових внесків для населення, яке є професійно активним, роботодавців та податкових пільг. Соціальне страхування осіб, що не можуть самостійно здійснювати відрахування, відбувається за рахунок бюджетних дотацій. Усі зібрані кошти скеровуються в галузеві соціальні фонди. Соціальне забезпечення у Німеччині має обов'язковий характер. Це дає змогу компенсації через солідарний підхід, врівняти соціальні послуги для громадян з різним рівнем прибутку та забезпечити необхідну підтримку тим, хто не має змоги її отримати у зв'язку з тим, що бере участь у системах добровільного страхування, що спричинено низькими доходами або взагалі їх відсутністю. В залежності від сфери страхування функції фондів соціального страхування мають можливість виконувати як державні, так і приватні організації. Нині у Німеччині зафіксовано високий рівень життя, який має комплексну систему соціального забезпечення. У Бельгії наявна консервативна (європейська, континентальна, інституційна) модель, яка скерована насамперед на ринок і страхування. "Ця модель заснована на принципі індивідуальних досягнень, де праця визначає подальшу соціальну безпеку. Проблеми виникають у тих верствах суспіль-

ства, які не працюють і не застраховані. Вони змушені покладатися на місцеві благодійні організації та державну допомогу, яка зазвичай мінімальна. Бюджетні відрахування та страхові внески для працівників і роботодавців практично однакові, основними ланками розподілу є державні та недержавні страхові фонди" [9]. Як зазначає О. Тищенко, "у Бельгії через соціальне забезпечення та державне соціальне страхування створюються досить значні фінансові ресурси, які становлять 30 % ВВП" [4].

Соціальне страхування у Бельгії є важливим елементом системи соціального забезпечення і фінансується на основі соціальної солідарності: держава — 20%, роботодавці — 32—38%, працівники — 13,07%. Усі кошти збираються в Національному фонді соціального страхування, які передаються державним установам, таким як Національна служба пенсійного страхування, Національна служба зайнятості, Національна служба оплати відпусток, Фонд страхування від нещасних випадків на виробництві, Фонд страхування від професійних захворювань, Національний інститут страхування від захворювань та інвалідності, Федеральне агентство у справах дітей" [4].

Швеція є соціально-демократичною державою зі скандинавською моделлю соціального захисту. Така модель мінімізує соціальну нерівність і захищає всіх, оскільки всі громадяни мають однакову цінність. Держава реалізує соціальну політику, спрямовану на вирівнювання доходів громадян та підтримку загальної зайнятості. Найбільшою цінністю Швеції є соціальна солідарність. Виплати здійснюються з податків, якими наповнюються державний та місцеві бюджети. В європейських країнах, серед яких варто виокремити Данію, надважливо завжди точно знати, яка кількість людей потребує соціальної допомоги (залучається також скандинавська модель). Наприклад, держави можуть розрахувати обсяг фінансових ресурсів, необхідних для "утримання" соціальної держави. Усі сфери соціальної роботи мають свої нормативи і стандарти. В європейському союзі запроваджена пріоритетна політика стандартів соціального захисту, яка пов'язана із потребами громадян в матеріальних благах та послугах, а також фінансових ресурсах для їх запровадження. Для розуміння ідеологічної спрямованості країни, недостатньо лише оголосити про створення соціально орієнтованої держави. В країнах ЄС усі умови та аспекти надання соціальних послуг, набули поширення у форматі системи соціального забезпечення та чітко регламентовані, зведені в одну систему та уніфіковані. Але сьогодні в Україні більшість соціальних виплат надходять з державного бюджету у вигляді дотацій бюджетам на місцях.

Головним джерелом забезпечення виконання соціальних гарантій працюючого населення є фінансові активи установ, підприємств, організацій тощо. Джерелом надходження у соціальну сферу додаткових коштів є також кошти зовнішніх позик та цільових кредитів, скерованих на вирішення комплексу соціальних проблем і скеровані на конкретні соціальні програми. Головним напрямком фінансування соціальної сфери є активна участь системи страхування в системі соціального забезпечення, а саме: утворення економічних умов, необхідних для розвитку соціального забезпечення, яке виступає основним елементом системи соціального за-

безпечення. В Україні зараз діють чотири з п'яти легалізованих видів соціального страхування зокрема це пенсійне, від тимчасової втрати працездатності, від безробіття і від нещасного випадку на виробництві. Оскільки бюджетне фінансування є основним джерелом поповнення соціальної сфери, виникає потреба прискорити процес реформування податкової системи і вжити додаткових заходів щодо наповнення дохідної частини держбюджету та бюджетів усіх рівнів. Для вирішення цього питання варто використати досвід європейських країн із розвинутою системою соціального забезпечення (Швеція, Велика Британія, Данія). Збір окремих видів податків у цих країнах забезпечується шляхом фінансування відповідних соціальних витрат. Завдяки такій системі держава може гарантувати повернення коштів суспільству у вигляді соціальних послуг і пільг.

Мусимо констатувати що основними проблемами соціального та гуманітарного розвитку в Україні є: по-перше низька адресність соціальних виплат; по-друге невідповідність розміру допомоги реальним можливостям її надання; по-третє наявний дефіцит пенсійного фонду; по-четверте залишковий принцип фінансування медичної допомоги.

Слушна думка про те що нині "соціогуманітарна сфера держави не є пріоритетною. Залишаються нерозв'язаними проблеми молоді, серед яких нерівний доступ до освіти та працевлаштування, забезпечення житлом. Кожна третя молода людина не задоволена своїм соціальним статусом, і лише третина молоді бачить власну соціальну перспективу в Україні" [6].

Визначальними напрямками розв'язання вищезазначених питань можемо вважати: відхід від категоричного принципу надання благ і спрямування благ на конкретного суб'єкта. Визначення розміру доходу особи, яка звертається за пільгою, та призначення пільги лише у разі її доходу нижче середнього. Заборона запровадження нових пільг, законодавче закріплено окремого джерела фінансування для кожного виду пільг, реалізація обмеження "одна особа — одна пільга". З метою зменшення видаткової частини Пенсійного фонду запровадити максимальний розмір пенсії, цим самим сприявши детиніфікації оплати праці, що надасть змогу збільшити базу для нарахування пенсійних внесків.

Слушна думка про те що "практична реалізація загальнообов'язкового медичного страхування, зменшить навантаження на державний бюджет і водночас обмежить можливість покриття інших бюджетних витрат за рахунок коштів із сфери охорони здоров'я. Законодавство про соціальний захист і забезпечення має бути погоджено з бюджетним законодавством як за підходами та механізмами, так і за основними процедурами: запровадження нових форм і видів соціального захисту повинно діяти паралельно з рішеннями щодо необхідного фінансування, визначенням обсягів і джерел цього фінансування. Оскільки бюджетне фінансування є головним джерелом економічної стабільності соціальної сфери, потрібно прискорити процес реформування податкової системи і вжити додаткових заходів з метою наповнення дохідної частини державного бюджету і бюджетів усіх рівнів" [10].

Для розв'язання цієї проблеми рекомендується використовувати досвід розвинутих європейських держав,

зокрема Швеції і Німеччини. Збір окремих видів податків у зазначених країнах реалізується шляхом фінансування відповідних соціальних витрат. Така система дасть змогу державі гарантувати повернення коштів громадянам у вигляді соціальних послуг та пільг.

Як засвідчують результати опитування яке проводилося "Соціологічною групою "Рейтинг" на замовлення Центру аналізу та соціологічних досліджень Міжнародного республіканського інституту по всій Україні (крім окупованих територій Криму, Донецької та Луганської областей) у період з 1 по 5 лютого 2023 року методом телефонного опитування що питання соціального захисту було і залишається проблемним та має в цілому за результатами опитування дуже низьку оцінку від 3.2 у Луцьку до 2.5 у Чернівцях, при максимальному індексі 5.0" [8], що в черговий раз говорить про необхідність здійснювати у цьому напрямку суттєві зміни та реформи які б сприяли покращенню цього напрямку соціальної політики з боку держави.

"До основних завдань держави належить забезпечення політики, яка відповідатиме викликам світової економіки та мотивуватиме громадян самостійно нести відповідальність за свій добробут. Вся державна політика має бути, перш за все, соціальною, адже в Конституції України записано, що наша країна є соціальною державою. Запровадження такої соціальної політики, яка може стати основою справедливого суспільства, а отже, його успішного функціонування 40 потребуватиме порядку в усіх сферах держави, зокрема в економіці, яка має фінансувати всі соціальні програми" [1].

Запроваджуючи одну з моделей соціальної політики в Україні, потрібно враховувати стан економіки і особливості життя нації, її менталітет, національну і політичну культуру. Вектор взаємодії економічних, політичних та культурних процесів визначає загальну ефективність інноваційної діяльності, напрями соціальної спрямованості економіки і захисту соціальних інтересів особи, суспільства та держави. Держава має на меті створити умови, необхідні для здійснення економічних, соціальних та культурних прав людини. Віддаючи більшу частину своїх доходів державі, громадяни мають відчувати, що це все для їхнього блага та вони можуть розраховувати на якісні послуги і підтримку з боку держави. Система оподаткування і державних послуг є формою перерозподілу багатства, створеної для захисту найбідніших в ім'я соціальної справедливості. Істотним аргументом на користь політичної діяльності політичних суб'єктів лишається прагнення до створення більш справедливого суспільства. Соціальна нерівномірність може мати значний негативний вплив на безпеку і стабільність, оскільки безправні і бідні часто є джерелами напруги і насильства. Для соціального забезпечення держава провадить податкову політику або збирає внески пропорційно розміру доходу та використовує їх для фінансування системи соціального забезпечення. Визначальною є взаємозалежність кількох важливих факторів: попиту на комплексні соціальні послуги, вартості послуг і їх трудомісткості, продуктивності праці персоналу, який вимагає відповідної винагороди за свою працю. Таким чином, коли всі ці показники в економіці зростають, тоді підвищиться матеріальний рівень життя в

країні, зростуть витрати на послуги соціального спрямування. В цьому випадку витрати будуть відображені в цінах для кожного клієнта або в податках для всього населення. Одже система соціального забезпечення слугує фундаментальним цінностям, тобто реалізації соціальної справедливості яким сприяють принципи рівності та свободи.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З метою забезпечення ефективності соціальної політики держави рекомендовано реалізувати такі напрями вдосконалення. Особливу увагу слід приділити активній складовій державної соціальної політики. Працездатні громадяни повинні створити умови для продуктивної праці, забезпечити сприятливий клімат на робочому місці та мати справедливую оплату праці.

Державна соціальна політика має бути спрямована на соціальне страхування, соціальну допомогу, житлові програми, охорону здоров'я, освіту. Такі соціально орієнтовані сфери діяльності в країні, як харчова та легка промисловість, які виробляють життєво важливі для людини товари та продукти.

В свою чергу гуманітарна політика має визначальний вплив на конкурентну стратегію держави на світовому ринку та конкурентоспроможність національної економіки, оскільки забезпечує розвиток людського потенціалу, соціальну стабільність у суспільстві та покращення інвестиційно-інноваційного клімату в країні. Гуманітарна політика — це дороговартісний "проект". Ресурси та зусилля, вкладені в людський капітал, дають результат з часом, а не лише в одному поколінні. Проте лише такі капіталовкладення виграють у часі, адже завдяки ним підвищується рівень політичної культури взаємовідносин громадських та державних інституцій.

### Література:

1. Гонтар З. Г. Перспективні напрями вдосконалення соціальної політики в Україні з урахуванням досвіду європейських країн. Економіка праці. Демографія. Соціальна політика. 2021. Випуск 3. (149). С. 36—41.
2. Про Стратегію людського розвитку: Указ Президента України від 14.05.2021 р. № 225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> (дата звернення: 22.08.2024).
3. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення: наук. доп. / авт. кол.; за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ: НАДУ, 2018. 180 с.
4. Тищенко О. В. Реалізація права на гідне життя як основа соціальної політики Бельгії. Соціальне право. 2017. № 2. С. 120—127.
5. Писаренко С. М., Горін Н. В., Українець Л. А. Менеджмент європейської економічної інтеграції: підручник. Київ.: Знання, 2012. 373 с.
6. Публічне управління соціально-гуманітарним розвитком: конспект лекцій / за заг. ред. С.А. Попов, Л.В. Курносенко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 218 с.
7. Стратегія Європа-2020, URL: <http://dialog.lviv.ua/strategiya-yevropa-2020-u-tsentri-lyudina/>. (дата звернення: 25.08.2024).

8. Восьме всеукраїнське муніципальне опитування. 2023 р. URL: [https://iri.org.ua/sites/default/files/surveys/Municipal\\_survey\\_May\\_2023.pdf](https://iri.org.ua/sites/default/files/surveys/Municipal_survey_May_2023.pdf) (дата звернення: 21.08.2024).

9. An economy that works for people. European Commission: Website. 2019. URL: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economyworks-people>

10. Hildebrandt T., Hillebrecht C., Holm P. M., Pevehouse J. The Domestic Politics of Humanitarian Intervention: Public Opinion, Partisanship and Ideology. Foreign Policy Analysis. 2013. Vol. 9. №. 3. P. 243—266. URL: [https://www.researchgate.net/publication/264215511\\_The\\_Domestic\\_Politics\\_of\\_Humanitarian\\_Intervention\\_Public\\_Opinion\\_Partisanship\\_and\\_Ideology](https://www.researchgate.net/publication/264215511_The_Domestic_Politics_of_Humanitarian_Intervention_Public_Opinion_Partisanship_and_Ideology)

### References:

1. Gontar, Z. G. (2021), "Promising directions for improving social policy in Ukraine taking into account the experience of European countries", *Ekonomika pratsi. Demohrafiia. Sotsialna polityka*, vol. 3. (149), pp. 36—41.
  2. The President of Ukraine (2021), Decree "About the Strategy of Human Development", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> (Accessed 22.08.2024).
  3. Kuybida, V. (2018), *Reforma systemy derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: stan, vyklyky, perspektyvy zdiisnennia* [Reform of the system of state administration and local self-government in Ukraine: state, challenges, prospects for implementation], NADU, Kyiv, Ukraine.
  4. Tyshchenko, O. V. (2017), "Implementation of the right to a dignified life as the basis of the social policy of Belgium", *Sotsialne pravo*, vol. 2, pp. 120—127.
  5. Pisarenko, S. M. (2012), *Menedzhment yevropeiskoi ekonomichnoi intehtatsii* [Management of European economic integration], Knowledge, Kyiv, Ukraine.
  6. Popov, S.A. and Kurnosenko, L.V. (2018), *Publichne upravlinnia sotsialno-humanitarnym rozvytkom: konspekt lektsii* [Public management of social and humanitarian development: summary of lectures], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.
  7. Krat, M. (2019), "Strategy Europe-2020", available at: <http://dialog.lviv.ua/strategiya-yevropa-2020-u-tsentri-lyudina/> (Accessed 28.08.2024).
  8. The official site of the International Republican Institute IRI (2023), "The eighth all-Ukrainian municipal survey. April May", available at: [https://iri.org.ua/sites/default/files/surveys/Municipal\\_survey\\_May\\_2023.pdf](https://iri.org.ua/sites/default/files/surveys/Municipal_survey_May_2023.pdf) (Accessed: 21.08.2024).
  9. European Commission. (2019), "An economy that works for people", available at: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economyworks-people> (Accessed: 21.08.2024).
  10. Hildebrandt, T. Hillebrecht, C. Holm, P. M. and Pevehouse, J. (2023), "The Domestic Politics of Humanitarian Intervention: Public Opinion, Partisanship and Ideology", *Foreign Policy Analysis*, Vol. 9, no. 3, pp. 243—266, available at: [https://www.researchgate.net/publication/264215511\\_The\\_Domestic\\_Politics\\_of\\_Humanitarian\\_Intervention\\_Public\\_Opinion\\_Partisanship\\_and\\_Ideology](https://www.researchgate.net/publication/264215511_The_Domestic_Politics_of_Humanitarian_Intervention_Public_Opinion_Partisanship_and_Ideology) (Accessed: 21.08.2024).
- Стаття надійшла до редакції 16.08.2024 р.*



Б. О. Цюрко,  
генеральний директор ТОВ "Медистар"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7546-441X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.289

# ПЕРВИННА МЕДИЧНА ДОПОМОГА ЯК ПРОВІДНА ЛАНКА СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МІЖНАРОДНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ КОНТЕКСТ

В. Tsiurko,  
Chief Executive Officer (CEO), MEDISTAR LTD

PRIMARY MEDICAL CARE AS A KEY COMPONENT OF THE HEALTHCARE SYSTEM:  
INTERNATIONAL AND NATIONAL CONTEXT

*У статті досліджується міжнародний і вітчизняний контекст реформування системи охорони. Визначено, що офіційно на світовому рівні ключова роль первинної медичної допомоги була визнана на Міжнародній конференції в Алма-Аті в 1978 році та закріплена в Алма-Атинській декларації з первинної медичної допомоги, у якій було закладено базові принципи та складові первинної медичної допомоги. Визначено глобальні тренди щодо здорового життя та добробуту. Доведено, що світові принципи і тренди склали концептуальну основу реформування системи охорони здоров'я в Україні.*

*Розкрито нормативно-правовий, інституціональний, фінансово-економічний механізми реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, які створюють міцне підґрунтя стійкого функціонування первинної ланки надання медичних послуг. Визначено проблемні аспекти здійснення секторальної децентралізації в Україні та їх поглиблення в умовах воєнного стану. Сформульовано рекомендації перспективного розвитку системи надання медичних послуг. Окреслено перспективи подальших наукових досліджень у напрямку цифрових платформ діяльності ПМСД на місцевому рівні та розробки механізмів координації дій громадянського суспільства в контексті надання доступних медичних послуг, у тому числі у повоєнний період.*

*The article examines the international and domestic context of reforming the public health care system, which is one of the most important social values. It was determined that officially at the world level, the key role of primary medical care was recognized at the International Conference in Alma-Ata in 1978 and enshrined in the Alma-Ata Declaration on Primary Medical Care. The basic principles and components of primary medical care according to the specified Declaration were studied. Global trends regarding healthy life and well-being are identified, in particular, strengthening the capacity of primary medical care, stable financing of the health care system, involvement of the territorial community in the formation of a healthy environment, interdisciplinary efforts, preparedness for emergency situations, increasing medical literacy and innovation, and creating national information health care systems. It has been proven that world principles and trends formed the conceptual basis of reforming the health care system in Ukraine.*

*The article substantiates that it is at the primary level that the basis for the formation of public health is laid, the rational and effective use of resources is ensured in accordance with people's needs, the basic principles of population satisfaction with the health care system and the quality of services are created. The normative, legal, institutional, financial and economic mechanisms for the implementation of state policy in the field of health care, which create a solid basis for the sustainable functioning of the primary link of the provision of medical services, have been revealed. Problematic aspects of the implementation of sectoral decentralization in Ukraine and their deepening in wartime conditions are identified. The active role of citizens in ensuring a sustainable system of primary medical care is emphasized. Recommendations for the future development of the system of providing medical services have been formulated. The prospects for further scientific research in the direction of creating reliable, functional, integrated into the national system of digital platforms for primary care activities at the local level and the development of mechanisms for coordinating the actions of civil society in the context of providing affordable medical services, including in the post-war period, are outlined.*

*Ключові слова: охорона здоров'я, міжнародні принципи, реформа системи охорони здоров'я, первинна медична допомога*

*Key words: health care, international principles, reform of the health care system, primary medical care.*

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

Однією з найвищих суспільних цінностей у сучасному світі розглядається здоров'я людини. Наголошення на необхідності створення умов для його забезпечення міститься в цілій низці міжнародних документів. Серед них слід виділити Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року та Глобальний план дій щодо здорового життя та добробуту (далі ГПД). Дані документи стали концептуальною основою та дороговказом реформування системи охорони здоров'я в Україні.

ГПД визначив сім головних напрямів посилення прогресу у сфері охорони здоров'я [1]:

- посилення спроможності первинної медичної допомоги для всеохоплюючого надання медичних послуг населенню;
- забезпечення стабільного фінансування системи охорони здоров'я;
- залучення територіальної громади у формування здорового середовища;
- спрямування зусиль на міжгалузеву політику;
- забезпечення готовності до надзвичайних ситуацій;

— підвищення медичної грамотності, проведення досліджень і впровадження інновацій;

— створення та надійне функціонування національних інформаційних систем охорони здоров'я.

У 2016 році Кабінетом Міністрів України було затверджено Концепцію реформи фінансування системи охорони, у якій підкреслювалась важливість первинної медичної допомоги та її обов'язкове включення у державний гарантований пакет медичної допомоги. Це повністю відповідає закладеному у медичну реформу принципу субсидіарності, тобто "встановлення повноважень щодо фінансування системи охорони здоров'я та надання медичної допомоги на якомога нижчому рівні влади, який дозволяє забезпечити відповідні доступність, належну якість та найкращу можливу економічну ефективність цієї допомоги, а також необхідні для цього ресурси" [2].

Наведене свідчить, що зміцнення первинної медичної допомоги є глобальним і національним пріоритетом у сфері охорони здоров'я.

В умовах повномасштабних воєнних дій правильність обраного напрямку підтвердилась самим життям. В той час, як ускладнювалась ситуація з використанням традиційних механізмів надання медичної допомоги, саме на місцевому рівні, на рівні тери-

торіальної громади первинна ланка медичної допомоги забезпечувала населення, у тому числі внутрішньо переміщених осіб, необхідними послугами, підтримуючи у такий спосіб стійкість системи охорони здоров'я.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика державного управління медичною сферою, підходів до її реформування знайшла своє відображення у численних працях учених М. Білинської, Ю. Джигир, Т. Желюка, Н. Карпишина, С. Кравченка, М. Литвиненко, К. Майнзюк, А. Мерфі, О. Петрух, К. Проппер, Я. Радиша, Т. Сіташа, М. Шкільняка, Н. Щербака, З. Юринця, Т. Ямненко, Н. Ярош, тощо.

Дослідники відмічали, що "на сучасному етапі проблеми державного гарантування надання громадянам доступних якісних медичних послуг в повному обсязі є ключовою квінтесенцією здійснюваної медичної реформи та прийнятих нормативно-правових актів, що регламентують діяльність закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг" [3]. Ярош Н. підкреслював важливість охорони здоров'я як соціальної діяльності, яка сприяє підвищенню рівня людського розвитку та є індикатором якості публічної політики та національної безпеки зокрема [4].

Питання секторальної децентралізації, організації надання медичних послуг у територіальних громадах висвітлювались у дослідженнях Н. Кризиної, Є. Кульгінського, Л. Стефанишин, Л. Рудакової та ін. Так, Н. Кризина наголошувала, що "на сучасному етапі суспільного розвитку Українська держава виступає як монополіст у формуванні політики щодо охорони здоров'я нації, але разом з тим вона не спроможна фінансово її підтримати в умовах перехідного періоду. Разом з тим, децентралізація державного управління охороною здоров'я підвищує роль регіональних і місцевих органів державної влади, місцевого самоврядування, пов'язаних з охороною здоров'я та медичною допомогою" [5].

Базові принципи та особливості організації первинної медичної допомоги стали предметом поглибленого вивчення такими дослідниками, як Е. Борвінко, В. Волчек, В. Кравченко, Л. Крячкова, В. Лехан, Н. Орлова, О. Устінов, тощо. Ми повністю погоджуємося з твердженням В. Лехан та Л. Крячкової, що для реального покращення первинної медичної допомоги необхідно "спиратися не на інтуїтивні й емпіричні висновки, а на науково обгрунтовані, з доведеною ефективністю підходи до перетворень в системах первинної медичної допомоги ... з урахуванням національних особливостей і досвіду" [6].

Незважаючи на численні дослідження, питання зміцнення первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД) залишаються важливими для наукових розвідок, що пов'язано з невирішеністю багатьох науково-практичних завдань та новими викликами, що постали перед сферою сьогодні.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування підходів до зміцнення первинної медико-санітарної допомоги як провідної ланки системи охорони здоров'я.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Офіційне визнання на світовому рівні посилення уваги до первинної медичної допомоги отримано в 1978 році, коли було прийнято Алма-Атинську декларацію на Міжнародній конференції з ПМСД, що проводилась під патронажем Всесвітньої організації охорони здоров'я. У Декларації наголошувалось, що ПМСД є провідною ланкою охорони здоров'я, що базується на практичних, науково обгрунтованих і соціально прийнятних методах, підкреслювалось, що саме ця ланка є первинною, що сполучає людину з національною системою охорони здоров'я і цей процес має здійснюватися за принципом недискримінаційності [7]. ПМСД має надаватися визначеними у конкретній країні базовими постачальниками послуг. "Цим постачальником може бути лікар первинної ланки, наприклад, лікар загальної практики або сімейний лікар, або (залежно від населеного пункту, організації системи охорони здоров'я та на розсуд пацієнта) фармацевт, помічник лікаря, медична сестра, медична сестра (наприклад, поширений у Великобританії), медичний працівник (наприклад, у деяких частинах Африки) або аюрведичний чи інші фахівці з традиційної медицини (наприклад, у деяких частинах Азії)" [9].

У Декларації (п.3 стаття 7) було визначено основні складові ПМСД, а саме:

- дослідження проблем охорони здоров'я, методів запобігання та боротьби з ними;
- піклування про раціональне харчування, належне водопостачання та впровадження базових санітарних заходів;
- охорона здоров'я материнства та дитинства, у тому числі планування сім'ї;
- вакцинація, скринінг, профілактика, контроль та лікування неінфекційних та інфекційних захворювань;
- профілактика ендемічних у певному районі хворіб та боротьба з ними;
- забезпечення необхідного надання медичних послуг в контексті поширених захворювань та травм;
- забезпечення основними ліками засобами [7].

Наголосимо, що у 2018 році положення Алма-Атинської декларації отримали подальший розвиток. Так, було підкреслено, що населення, яке перебуває у зонах конфлікту, потребує особливої уваги щодо забезпечення доступності якісних послуг на рівні первинної медичної допомоги [8]. Важливість даної тези особливо відчутна сьогодні в Україні, коли люди, що проживають на територіях, наближених до зони активного конфлікту, з різних причин (безпекових, інфраструктурних, соціальних) не можуть отримати необхідні медичні послуги і вирішення цього питання постійно перебуває у центрі уваги управлінців як на національному, так і місцевому рівнях. ВООЗ у 2021 році відмітила "поліпшення доступу до медичних послуг в межах та поза лініями фронту для українців, які проживають у районах, що постраждали від конфлікту, має надзвичайне значення" [1].

23 лютого 2022 року в Україні було погоджено проєкт Стратегії розвитку системи охорони здоро-

в'я до 2030 року, який на даний час проходить громадське обговорення. У документі продовжується тренд щодо ПМСД, закладений Концепцією реформи фінансування системи охорони здоров'я, та наголошується, що "універсальне охоплення послугами охорони здоров'я має базуватися на потужній і доступній людиноорієнтованій первинній медичній допомозі" [1].

Відмітимо, що в Україні історично склалось, коли до системи ПМСД зверталось набагато менше людей, ніж у спеціалізовані відділення вторинного або третинного рівня надання медичної допомоги. До прикладу, у розвинених країнах, навпаки "80% пацієнтів отримують медичну допомогу на первинному рівні і 20% за умов наявності потреби у спеціалізованій допомозі отримують лікування у медичних закладах вторинної і третинної ланки" [11]. Тому зміна ролі та посилення спроможності ПМСД стали ключовими завданнями реформування системи охорони здоров'я в Україні. Саме на первинному рівні закладається основа формування громадського здоров'я, забезпечується раціональне та ефективне використання ресурсів відповідно до потреб людей, створюються базові засади задоволення населення системою охорони здоров'я та якістю послуг.

Міжнародні та вітчизняні підходи до розбудови первинної медичної допомоги базуються на таких базових принципах як доступність, справедливість, громадо— та людиноцентричність функціонування даної ланки системи охорони здоров'я при забезпеченні високої якості надання медичних послуг більш високого рівня.

Дотримання означених принципів стає можливим лише за умови тісної співпраці та взаємодоповнення зусиль акторів системи охорони здоров'я національного, місцевого рівнів, рівня медичних закладів і безпосередньо людей.

На центральному рівні формуються засади державної політики у медичній сфері, окреслюються пріоритети її зміцнення, визначаються шляхи вирішення пріоритетних завдань, розробляються та впроваджуються нормативно-правовий, інституціональний, фінансово-економічний механізми задля створення міцного підґрунтя стійкого функціонування первинної ланки надання медичних послуг. У цьому контексті в Україні зроблена величезна робота. Зокрема, внесено необхідні зміни у Закон України "Основи законодавства України про охорону здоров'я", прийнято Закон України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення", Закон України "Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості", запроваджено Програму медичних гарантій, що надало можливість реалізувати принцип "гроші слідують за пацієнтом" у ПМСД, розроблено Порядок формування спроможних мереж надання первинної медичної допомоги. Посиленню інституційної компоненти сприяло створення Національної служби здоров'я України, Центру громадського здоров'я МОЗ та ДП "Медичні закупівлі України", реорганізація Міністерства охорони здоров'я України та підпорядкованих йому установ.

На місцевому рівні найбільш яскраво проявляється закладений у реформу принцип громадоцентричності. Саме територіальна громада має опікуватися зміцненням первинної ланки надання медичних послуг на основі вивчення потреб мешканців і ретельного планування медичної мережі, використовуючи при цьому увесь арсенал інструментарію, що надається державою.

Абсолютно підтримуючи процеси децентралізації системи ПМСД як найбільш наближеної до людей ланки, не можемо не звернути увагу на окремі проблеми. Так, медична інфраструктура низки територіальних громад виявилась неготовою до реалізації стандартів надання медичних послуг, управління медичними закладами характеризувалось відсутністю сучасних методів менеджменту, на низькому рівні знаходилась інформаційна система охорони здоров'я, що ускладнювало обґрунтоване планування медичної мережі на основі потреб, проявилась проблема нестачі працівників, особливо в сільській місцевості. Сьогодні наведені проблеми ускладнюються у зв'язку з воєнним станом, необхідністю забезпечити медичними послугами внутрішньо переміщених осіб, утримати стійкість ПМСД на тлі скорочення фінансових ресурсів, додатково мотивувати медичних працівників, попит на яких зростає як всередині країни, так і за кордоном. Це говорить про те, що секторальна децентралізація ще триває і продовжиться у повоєнний період.

Наприкінці хочемо особливо наголосити на тому, що активним учасником побудови міцної системи охорони здоров'я, в тому числі ПМСД, має бути населення. Люди мають не лише право на отримання необхідних послуг, а й обов'язок підтримувати здоровий спосіб життя, включатися у процеси вироблення місцевої політики розвитку охорони здоров'я.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Міжнародна спільнота і вітчизняні науковці, практики та управлінці одноставно наголошують на необхідності створення потужної, ефективної і доступної системи надання первинної медичної допомоги, де закладаються основи громадського здоров'я як невідмінної складової високої якості життя, тривалої працездатності та довголіття.

Стійке функціонування ПМСД потребує постійних, скоординованих зусиль міжнародних, національних, місцевих інституцій і громадянського суспільства. Необхідно вчасне виявляти виникаючі проблеми, що стоять на шляху до реалізації базового права людини права на здорове життя, та спільно виробляти шляхи їх усунення, розробляти відповідні рекомендації, здійснювати інформаційно-консультативну підтримку, розповсюдження кращих практик, тощо.

В Україні додатковими науково-практичними завданнями, які, на нашу думку, мають бути у центрі уваги дослідників, є створення надійних, функціональних, інтегрованих у національну систему цифрових платформ діяльності ПМСД на місцевому рівні, які слугуватимуть об'єктивному обліку ресурсів, визначенню реальних

потреб та їх динамічних змін, моніторингу ситуації із захворюваністю населення, забезпеченню більшої прозорості та підзвітності, здійсненню обґрунтованого планування і прийняттю ефективних управлінських рішень на цій основі. Наукових розвідок також потребує феномен волонтерського руху в Україні, розробка механізмів координації дій громадянського суспільства в контексті надання доступних медичних послуг, у тому числі у повоєнний період.

#### Література:

1. На шляху до здоровішої України. Прогрес у досягненні Цілей Сталого Розвитку у галузі охорони здоров'я — 2020. World Health Organization, 2021. 75 с.
2. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.06.2024)
3. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
4. Ярош Н. П. Нормативно-правове регулювання розвитку стандартизації у сфері охорони здоров'я населення України. Економіка і право охорони здоров'я. 2016. № 2. С. 76—80.
5. Кризина Н. Категорійно-понятійний апарат державної політики України у галузі охорони здоров'я. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2006. № 2. С. 391—397.
6. Лехан В.М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Перетворення в системах первинної медичної допомоги (порівняльний аналіз підходів в країнах Європи та в Україні): навчальний посібник. Дніпро, 2016. 30 с.
7. UNICEF, World Health Organization. Alma Ata Primary Healthcare Conference. Report of the Conference on Primary Healthcare, Alma Ata. URL: <https://www.unicef.org/documents/alma-ata-primary-healthcare-conference> (дата звернення: 19.07.2024).
8. Лузан Т. Як покращити доступ до первинної медичної допомоги постраждалим від конфлікту територіям? URL: <https://r2p.org.ua/page/yak-pokrashhyty-dostup-do-pervynnoyi-medychnoyi-dopomogy-postrazhdalym-vid-konfliktu-terytoriyam> (дата звернення: 26.07.2024).
9. What is the Role of a Primary Care Physician in Your Healthcare. URL: <https://www.intercoastalmedical.com/2017/09/14/what-is-the-role-of-a-primary-care-physician-in-your-healthcare/> (дата звернення: 26.07.2024).
10. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Проект 23 лютого 2022 року. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf> (дата звернення: 28.07.2024).
11. Філіпова Н. В. Досвід європейських країн у фінансуванні охорони здоров'я. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. С. 315—320.
12. Вошко І. Особливості реформування систем охорони здоров'я в країнах Європи. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2 (83). С. 64—68.

#### References:

1. World Health Organization (2021), Na shliakhu do zdorovishoi Ukrainy. Prohres u dosiahnenni Tsilej Staloho Rozvytku u haluzi okhorony zdorov'ia — 2020 [On the way to a healthier Ukraine. Progress in achieving the Sustainable Development Goals in the field of health care — 2020], WHO.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Decree "On the approval of the Concept of reform of the financing of the health care system", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text> (accessed June 21, 2024).
3. Shkilniak, M. & Zhelyuk, T. (Ed.) (2020), Modernizatsiia menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v systemi okhorony zdorov'ia [Modernization of management and public administration in the health care system], Ternopil, Krok, Ukraine.
4. Yarosh, N. (2016), "Normative and legal regulation of the development of standardization in the sphere of health care of the population of Ukraine", Ekonomika i pravo okhorony zdorovia, Vol 2, pp. 76—80.
5. Kryzyna, N. (2006), "Categorical and conceptual apparatus of state policy of Ukraine in the field of health care", Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Vol 2, pp. 391—397.
6. Lekhan, V., Kryachkova, L. & Volchek, V. (2016), Peretvorennia v systemakh pervynnoi medychnoi dopomohy (porivnial'nyj analiz pidkhodiv v krainakh Yevropy ta v Ukraini) [Transformation in primary medical care systems (comparative analysis of approaches in European countries and Ukraine): a study guide], Dnipro, Ukraine.
7. UNICEF, World Health Organization (1978), "Alma Ata Primary Healthcare Conference. Report of the Conference on Primary Healthcare", Alma Ata, available at: <https://www.unicef.org/documents/alma-ata-primary-healthcare-conference> (accessed July 19, 2024).
8. Luzan, T. (2022), "How to improve access to primary medical care in conflict-affected territories?", available at: <https://r2p.org.ua/page/yak-pokrashhyty-dostup-do-pervynnoyi-medychnoyi-dopomogy-postrazhdalym-vid-konfliktu-terytoriyam> (accessed July 26, 2024).
9. Intercoastalmedical (2017), "What is the Role of a Primary Care Physician in Your Healthcare", available at: <https://www.intercoastalmedical.com/2017/09/14/what-is-the-role-of-a-primary-care-physician-in-your-healthcare/> (accessed July 26, 2024).
10. Ministry of Health of Ukraine (2022), "Strategy for the development of the health care system until 2030. Project", available at: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf> (accessed July 28, 2024).
11. Filipova, N. (2020), "Experience of european countries in financing healthcare", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Vol. 6, pp. 315—320.
12. Voshko, I. (2021), "Peculiarities of reforms of national health systems in european countries", Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, Vol. 2 (83), pp. 64—68.

Стаття надійшла до редакції 30.07.2024 р.

*Д. В. Бондарчук,  
заступник начальника відділу супроводження судових спорів за участю територіальних  
органів управління супроводження спорів щодо відмови у реєстрації податкових накладних  
Департаменту правового забезпечення, Державна податкова служба України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7078-5535>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.294

# АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПОДАТКУВАННІ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

D. Bondarchuk,  
Deputy Head of the Department for Supporting Legal Disputes with the Participation of Territorial  
Management Bodies for Supporting Disputes Regarding the Refusal to Register Tax Invoices  
of the Department of Legal Support, State Tax Service of Ukraine

ANTI-CORRUPTION POTENTIAL AND EFFECTIVENESS OF THE USE OF INTELLIGENT  
SYSTEMS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN TAXATION:  
PROSPECTS FOR DEVELOPMENT IN UKRAINE

*У статті розглядається вплив інтелектуальних систем і штучного інтелекту на процеси оподаткування, зокрема їх роль у підвищенні ефективності державного управління та боротьбі з корупцією. Аналізуються ключові переваги, такі як автоматизація рутинних завдань, запобігання податковим ухиленням, і надання покращених послуг платникам податків. Особлива увага приділяється досвіду України у впровадженні системи СМКОР, що слугує інструментом для моніторингу ризиків і прийняття управлінських рішень. Акцентується увага на викликах та перспективах подальшого розвитку технологій для покращення прозорості, ефективності та зниження корупційних ризиків у податковій сфері, що має важливе значення для забезпечення стабільності державних фінансів. Стверджується, що інтеграція штучного інтелекту в оподаткування є значним прогресом у державному управлінні, пропонуючи численні переваги з точки зору ефективності, прозорості та антикорупційних зусиль. Однак це також підкреслює важливість вирішення проблем, пов'язаних із впровадженням ШІ, щоб реалізувати його повний потенціал.*

*The article is devoted to the Ukrainian experience of implementing the Risk Monitoring and Control System as an innovative tool based on artificial intelligence, designed for monitoring and assessing tax risks. This system serves as an important tool in the fight against corruption by identifying and flagging suspicious transactions and organizations, thus allowing authorities to take preventive measures. The effectiveness of the system in reducing fraud and increasing the efficiency of tax administration is highlighted, as well as the problems encountered during its implementation, such as technical problems, resistance from stakeholders and the need for constant updating to adapt to new threats.*

*The article also considers the wider implications of the introduction of AI technologies in taxation on the global stage. It discusses how artificial intelligence is being used to optimize tax collection, improve compliance and foster a culture of transparency and accountability. The potential of artificial intelligence to revolutionize tax systems worldwide is highlighted, with particular emphasis on its ability to minimize administrative costs, reduce the tax gap and increase the overall integrity of the tax process.*

*In addition, the article examines ethical and legal considerations related to the use of AI in taxation. Issues such as data privacy, algorithm bias, and the need for a reliable regulatory framework are explored. The paper argues for a balanced approach that ensures the responsible use of AI while maximizing its potential to improve public administration and curb corruption.*

*The paper concludes by arguing that the integration of AI into taxation represents a significant advance in public administration, offering numerous benefits in terms of efficiency, transparency and anti-corruption efforts. However, it also highlights the importance of addressing the challenges associated with implementing AI in order to realize its full potential. Ukraine's experience with this system serves as an example that demonstrates both the opportunities and obstacles associated with tax administration with the help of AI. The paper calls for continued research and collaboration between governments, technology providers and international organizations to develop and improve AI systems that can effectively fight corruption and improve tax collection efficiency worldwide.*

*Ключові слова: штучний інтелект (ШІ), оподаткування, державне управління, корупція, ухилення від сплати податків, система моніторингу критеріїв оцінки ризиків, прозорість, автоматизація.*

*Key words: artificial intelligence (AI), taxation, public administration, corruption, tax evasion, risk assessment criteria monitoring system, transparency, automation.*

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

У сучасному світі впровадження інтелектуальних систем та штучного інтелекту стає невід'ємною частиною управління у різних сферах державного впливу, зокрема й у галузі оподаткування. Сфера податкового адміністрування є однією з ключових, оскільки саме податки забезпечують стабільність фінансової системи держави, сприяючи розвитку економіки та фінансуванню державних послуг. Впровадження інтелектуальних систем у цей процес значно підвищує ефективність збору податків, дозволяє мінімізувати ризики ухилення від оподаткування, а також спрощує адміністративні процедури для платників податків.

Застосування інтелектуальних систем та штучного інтелекту у податковій сфері має дві основні цілі: запобігання несплаті податків і надання послуг платникам податків. Ці системи дозволяють виявляти неплательників шляхом аналізу та відстеження фінансових даних, а також пропонують автоматизовані послуги, зокрема подання податкових декларацій, що спрощує взаємодію громадян і підприємств із податковими органами. Автоматизація процесів за допомогою інтелектуальних систем не лише підвищує ефективність роботи податкових органів, але й зменшує навантаження на працівників, дозволяючи їм зосередитися на більш складних завданнях, що потребують людського ресурсу. Це особливо важливо в контексті великих обсягів даних, які необхідно обробляти для прийняття ефективних державних рішень. Однак важливо зазначити, що впровад-

ження інтелектуальних систем у податковій сфері вимагає належного правового регулювання та дотримання принципів прозорості, зрозумілості для платників податків, а також ефективної взаємодії між ІТ-спеціалістами та юристами.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми впровадження інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту детально розглянуті у наукових працях таких дослідників, як К. Бабіч, Т. Запорожець, В. Кремень, А. Олійник, С. Субботін, М. Тарчук, Л. Шрагина та інших.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в аналізі впливу інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту на процеси оподаткування, а також у виявленні їх потенціалу для підвищення ефективності та прозорості податкових систем. Основна увага зосереджена на дослідженні переваг та викликів, пов'язаних з впровадженням цих технологій, а також на оцінці їхнього впливу на боротьбу з корупцією та оптимізацію адміністративних процесів у податковій сфері.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Уряди використовують переваги інтелектуальних систем та систем штучного інтелекту в багатьох сферах, як-от: охорона здоров'я, транспорт, оборона та національна безпека, що відкриває нові можливості для інновацій у державних послугах. Податки є основним джерелом доходів, необхідним для підтримки всіх функцій державного сектора та дає змогу уряду здійснювати адекватні інвестиції у функції суб'єктів державного управління.

Дві найпоширеніші мети інтелектуальних систем та систем штучного інтелекту в оподаткуванні — запобігання несплати податків і надання послуг платникам податків. За допомогою інтелектуальних систем можна легко знайти неплатників, які платять менше податків або взагалі не платять податки, аналізуючи та відстежуючи фінансові дані особи або підприємства. Інтелектуальні системи можуть надавати покращені послуги, такі як автоматизоване подання податкових декларацій. Існує багато різних сфер оподаткування, де можна впровадити інтелектуальні системи.

Одним із найпростіших і водночас найкорисніших застосувань інтелектуальних систем та систем штучного інтелекту є автоматизація процесів. Трудомісткі завдання, з яких складається робочий день податкового фахівця, — це здебільшого повторювані процеси, які включають обробку документів, звітність тощо. Розроблення алгоритмів із підтримкою інтелектуальних систем для автоматизації повторюваних завдань допоможе податковим фахівцям у виконанні повторюваних процедур і дозволить їм зосередитися на більш інтелектуально складних завданнях, виконання яких потребує людського ресурсу [1].

Наприклад, інтелектуальні системи можна використовувати для внесення номерів рахунків або ідентифікаційних номерів активів в електронні таблиці, а також для приймання фінансової звітності. Окрім того, інтелектуальні системи з підтримкою штучного інтелекту добре підходять для виконання поглибленого аналізу даних. За допомогою попередньої податкової документації для навчання та прогнозного аналізу можна отримати досконалі знання про податки та бути в курсі щорічних змін. Завдяки цьому фахівцям-практикам податків набагато легше визначати сфери економії грошей.

Використання інтелектуальних систем вже вразило складний світ оподаткування. Застосування робототехніки та ШІ в оподаткуванні може допомогти зменшити робочу силу та навантаження на людей. Використання робототехніки та штучного інтелекту в оподаткуванні також запобігатиме хабарництву, оскільки, на відміну від людей, роботи не сприйнятливі до корупції [2].

Використання робототехніки та штучного інтелекту в оподаткуванні, безумовно, прискорить тривалі процедури оподаткування та принесе користь податковому сектору в цілому.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р схвалено Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні.

Концепція розвитку штучного інтелекту — це один з небагатьох нормативно-правових актів, що має визначення штучного інтелекту на законодавчому рівні. Відтак, за Концепцією, штучний інтелект — це "...організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань" [3].

Концепція передбачає, що системи штучного інтелекту покликані забезпечити прозорий процес прийняття рішень, зайняття Україною провідних місць серед країн світу у застосуванні інтелектуальних систем в державному управлінні, забезпечення доступу до інформації (реєстри, бази даних), захист інформаційного простору від несанкціонованого втручання, приведення у відповідність міжнародним стандартам та нормам національного законодавства. Дана Концепція передбачена на період до 2030 року.

Слід також зазначити, що Концепція передбачає використання інтелектуальних систем та систем штучного інтелекту у різних напрямках та сферах: освіта та професійне навчання, наука, економіка, кібербезпека, оборона, державне управління, правосуддя тощо.

Прикладом ефективного використання інтелектуальної системи у податковій сфері є СМКОР — система моніторингу критеріям оцінки ризикам. Дана система функціонує на підставі Постанови Кабінету Міністрів України № 1165 від 11.12.2019 "Про затвердження порядку з питань зупинення реєстрації податкової наклад-



ної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних" (далі — Порядок № 1165) [4].

Відповідно до пункту 2 Порядку № 1165 СМКОР — це сукупність заходів та методів, що застосовуються контролюючим органом для виявлення ознак наявності ризиків порушення норм податкового законодавства за результатами проведення автоматизованого аналізу наявної в інформаційних системах контролюючих органів податкової інформації [4].

Як вбачається навіть із законодавчого визначення, СМКОР є багатошаровою системою, яка містить у собі підсистеми з величезним обсягом інформації, здатна її опрацьовувати, застосовувати певні алгоритми та в кінцевому результаті приймати державно-управлінські рішення.

Алгоритм роботи системи СМКОР наступний. Платники податку на додану вартість відповідно до Податкового кодексу України за результатом господарських операцій з іншими платниками податку на додану вартість складають податкові накладні/розрахунки коригування та реєструють їх у територіальних органах Державної податкової служби України, де і перебувають на податковому обліку такі платники податку на додану вартість.

Інформацію та копії документів подаються платником до органів Державної податкової служби України в електронній формі засобами електронного зв'язку з урахуванням вимог Закону України "Про електронні документи та електронний документообіг", "Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги" та Порядку обміну електронними документами з контролюючими органами, затверджений Мінфіном [5; 6; 7].

У результаті реєстрації податкової накладної, платник податку на додану вартість має право сформувати податковий кредит з податку на додану вартість. Щоб не заглиблюватись у податкове законодавство та взагалі природу оподаткування та адміністрування податку на додану вартість, можна вважати податковий кредит з податку на додану вартість як певну законну податкову вигоду для платника податків, яку він може отримати в натурі у формі або зменшення розміру податкового зобов'язання, або у формі "живих" коштів за рахунок бюджетного відшкодування податку на додану вартість.

Для розуміння необхідності застосування інтелектуальної системи у процесі прийняття рішення щодо реєстрації/відмови у реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних, слід зазначити, що в середньому у місяць на реєстрацію платниками податку на додану вартість до органів податкового контролю подається близько 20 мільйонів податкових накладних/розрахунків коригування. Це величезний об'єм інформації, який підлягає опрацюванню посадовими особами перед прийняття державно-управлінського рішення.

З огляду на величезну кількість податкових накладних/розрахунків коригування в Україні запроваджено СМКОР — систему моніторингу критеріїв ознак ризиковості. СМКОР функціонує в межах Порядку № 1165, затвердженого постановою Кабінету

Міністрів України, яким передбачено певні алгоритми щодо прийняття державно-управлінського рішення.

Таким чином, насамперед СМКОР перевіряє, чи не відповідає податкова накладна критеріям безумовної реєстрації. Якщо ж податкова накладна/розрахунок коригування відповідає таким критеріям, то вона реєструється в Єдиному реєстрі податкових накладних автоматично, без залучення людського ресурсу до даного рішення.

Після того, як СМКОР встановив, що податкова накладна не відповідає жодній з вимог щодо безумовної реєстрації, СМКОР перевіряє: 1) відповідність критеріям ризиковості платника податку; 2) показники, за якими визначається позитивна податкова історія платника податку; 3) відповідність господарської операції критеріям ризиковості.

Важливо зазначити, що всі ці критерії — законодавчо закріплені у Постанові № 1165 та кореспондуються з нормами Податкового кодексу України. Відтак, СМКОР функціонує чітко в передбачений національним законодавством спосіб і в межах.

Як зазначалося вище, СМКОР в процесі прийняття рішення аналізує великий обсяг інформації та черпає її з різних баз даних, зокрема це податкова інформація. Податкова інформація — це сукупність відомостей та даних, що створені або отримані суб'єктами інформаційних відносин у процесі поточної діяльності і необхідні для реалізації покладених на органи податкового контролю завдань і функцій. Тобто, це інформація про платників податків, яка відома податковим органам з різних джерел: інші органи виконавчої влади, державні реєстри, Єдиний державний реєстр судових рішень, податкова звітність платників податків тощо.

Для того, щоб зокрема СМКОР міг обробляти податкову інформацію, така інформація зберігається в базах даних інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах Державної податкової служби України. Для прикладу, наказом Державної податкової служби України від 24.12.2012 № 1197 "Про введення в експлуатацію інформаційної системи "Податковий блок" було запроваджено функціонування інформаційної системи "Податковий блок" [8].

СМКОР, обробивши великий обсяг інформації про платника, що міститься в інформаційно-телекомунікаційних базах даних Державної податкової служби України, перевіряючи критерії ризиковості платника податку, показники щодо позитивної податкової історії платника податку, критерії ризиковості господарської операції, за наявності таких ризиків приймає рішення про зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних.

Зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних відбувається саме за наслідком функціонування СМКОР, тобто жодного ручного керування людиною системи не відбувається.

За наслідком зупинення реєстрації податкової накладної контролюючим органом в автоматичному ре-

жимі протягом операційного дня надсилається (в електронній формі у текстовому форматі) квитанція про зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування, яка саме і є підтвердженням факту зупинення такої реєстрації.

Також слід відзначити, що законодавством чітко передбачається вимоги до такої квитанції, для того, щоб таке рішення, прийняте на підставі роботи інтелектуальної системи, було законодавчо обгрунтоване, логічне та зрозуміле.

Рішення СМКОР про зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних не є відмовою у такій реєстрації, а лише рішенням про зупинення такої процедури. Таким чином, відповідно до положень Порядку № 1165 у разі зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування платнику податків пропонується надати письмові пояснення та первинні документи на комісію територіального рівня, що приймає рішення про реєстрацію/відмову у реєстрації податкових накладних/розрахунків коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних.

Тобто, СМКОР перевіряє всі вищевказані критерії в автоматичному режимі на основі великого обсягу інформації, що міститься в інформаційно-комунікаційних базах даних Державної податкової служби України, і лише у разі наявності ризику, що господарська операція можливо здійснена не в законний шлях та спосіб, СМКОР зупиняє таку податкову накладну та підсвічує її для органів податкового контролю, що така операція потребує додаткової перевірки, але вже із застосуванням людського ресурсу.

Вказані комісії складаються з державних службовців, з числа працівників відповідного відокремленого територіального підрозділу Державної податкової служби України. Зазвичай, платниками податків на такі комісії подаються первинні документи, що підтверджують здійснення ними господарської операції та дотримання при цьому податкового законодавства.

За результатом розгляду пояснень платників податків приймається рішення про реєстрацію/відмову у реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних. Тобто, на комісіях вже задіяно виключно людський ресурс.

Тобто, платнику податків забезпечено право переглянути рішення, що прийняте інтелектуальною системою. Більше того, у разі незадоволення потреб платника податків комісією територіального рівня, передбачено право платника податку подати скаргу на рішення комісії територіального рівня до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику — Державної податкової служби України. Беззаперечно, платник податку має право так і на судове оскарження рішення комісії органів територіального рівня та рішення Державної податкової служби України.

Однак, слід також вказати і на недоліки функціонування системи СМКОР та шляхи можливого покращення. Зокрема, недоліком системи СМКОР є те, що вона

не ще розвинена технічно настільки, щоб вміти опрацювати первинні документи, що подаються платником податку.

Тобто, СМКОР опрацює лише податкову накладну/розрахунок коригування, яка заповнюється в електронному форматі у чітко визначеній формі, та бази даних інформаційних систем Державної податкової служби України. Проте, первинні документи (договори, платіжні доручення, контракти, товарно-транспортні накладні, акти приймання-здачі виконаних робіт/наданих послуг), які подаються на розгляд до комісії, опрацюються фахівцями.

З огляду на це, можливим шляхом розвитку СМКОР може бути розробка додаткових функцій цієї системи з можливістю аналізувати та опрацювати первинні документи. Вважаємо це можливим, оскільки складання первинних документів законодавством має відбуватися відповідно до вимог Закону України "Про фінансовий облік та бухгалтерську звітність в Україні" [9].

Відповідно до норм цього документу передбачається, що первинні документи обов'язково повинні мати певні реквізити: підпис та посада уповноваженої особи, дата та місце складання тощо. Для прикладу, можна було навчити інтелектуальну систему перевіряти хоча б наявність формальних обов'язкових реквізитів на таких первинних документах, при цьому система позбавлена можливості досліджувати та аналізувати зміст і суть таких документів, оскільки така діяльність потребує використання діяльності методів співставлення та змістового аналізу.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Незважаючи на наявні недоліки функціонування СМКОР, вважаємо, що дана інтелектуальна система працює у відповідності до принципів належного функціонування інтелектуальних систем та систем штучного інтелекту при прийнятті державно-управлінських рішень, зокрема:

1) прийняття державно-управлінських рішень СМКОР є прозорим процесом. Алгоритми, принципи роботи та процес прийняття рішення закріплено у нормативно-правових актах. У роботу СМКОР не допускається жодне ручне втручання, тобто не задіяний людський ресурс, який може бути упередженим;

2) процес прийняття рішення є зрозумілим для платників податків. Як зазначалося вище, у нормативно-правових актах чітко зазначено причини та підстави для зупинення СМКОР податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних. Крім того, органи податкового контролю у передбачений законодавством спосіб надають індивідуальні податкові консультації на запит платника податків, яка є джерелом права для застосування для конкретно даного платника податку;

3) функціонування СМКОР є публічним процесом. Тобто, не становить таємниці для платника податків, яким же чином прийнято те, чи інше рішення. Крім того, платники податків через різні громадські фор-

Таблиця 1. Переваги використання інтелектуальних систем в податковій сфері

| Перевага                             | Характеристика                                                                                                                    |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення ефективності              | автоматизація рутинних завдань, що дозволяє зменшити час, необхідний для обробки даних і підвищити загальну ефективність процесів |
| Мінімізація людського фактора        | зменшення кількості помилок та корупції, так як рішення приймаються на основі алгоритмів, а не людського рішення                  |
| Покращення точності даних            | здатність обробки великих обсягів даних з високою точністю, що знижує ризик помилок у податкових деклараціях та звітах            |
| Виявлення аномалій та ухилення       | швидке виявлення та запобігання ухиленню від податків                                                                             |
| Зниження витрат                      | зменшення витрат, трудозатрат та ресурсів, що необхідні для обробки податкових декларацій та адміністрування                      |
| Підвищення прозорості та відкритості | забезпечення прозорості у прийнятті рішень завдяки чітким алгоритмам і нормативно-правовій базі, що регулює роботу систем         |
| Швидкість обробки даних              | значне скорочення часу, необхідного для обробки податкових декларацій і запитів, що покращує обслуговування платників податків    |
| Аналіз великих обсягів даних         | висока ефективність обробки та аналізу великих обсягів інформації, що дозволяє краще розуміти податкові тенденції та ризики       |
| Покращення обслуговування платників  | оперативна відповідь на запити платників податків і надання їм точної інформації, покращуючи їх взаємодію з податковими органами  |

мування та об'єднання, для прикладу СУП (Спілка українських підприємств), Рада бізнес-омбудсмена, мають доступ до громадських обговорень щодо введення нових нормативно-правових актів або реформування вже існуючих;

4) взаємодія між ІТ-спеціалістами та юристами. Дійсно, система СМКОР є досить складним механізмом, оскільки опрацьовує величезний обсяг інформації і здатний сформулювати цей аналіз у державно-управлінське рішення. З огляду на функціонування СМКОР, очевидно, що він побудований на арифметичних алгоритмах, проте які зафіксовані у нормативно-правових актах. Тобто, дані алгоритми є легітимними та обґрунтованими не лише з точки зору арифметики та логіки, а також і правової визначеності;

5) ефективне використання інтелектуальної системи. Важко переоцінити той об'єм даних, які опрацьовує СМКОР. Як зазначалось вище, до повномасштабного російського вторгнення в Україну, щомісяця в середньому платниками податку на додану вартість подавалися 20 мільйонів податкових накладних/розрахунків коригувань на реєстрацію в Єдиному реєстрі податкових накладних. Важко навіть уявити, якої кількості державних службовців потребувала б держава для належного моніторингу оцінки критеріїв ризиковості господарських операцій, за якими складаються податкові накладні/розрахунки коригувань.

Таким чином, система СМКОР дійсно економить значний обсяг як державного фінансування, так і часу для державних службовців для зайняття іншою діяльністю, яка потребує людського ресурсу. Усе вищезазначене дозволяє сформулювати переваги використання інтелектуальних систем в податковій сфері, які сприяють покращенню якості і ефективності податкових процесів (табл. 1).

Таким чином, впровадження інтелектуальних систем та штучного інтелекту в податкову сферу суттєво покращує

її ефективність, точність і прозорість адміністрування податків. Штучний інтелект здатний оптимізувати процеси збору податків, покращити аналіз даних та зменшити людський фактор у прийнятті рішень, що в свою чергу може сприяти зменшенню випадків податкового ухилення та корупції. Однак, для реалізації цього потенціалу необхідно вирішити кілька ключових питань. По-перше, потрібно розробити надійні та безпечні системи, які б відповідали сучасним вимогам захисту даних та забезпечували належний рівень безпеки. По-друге, важливо забезпечити прозорість алгоритмів ШІ, щоб уникнути можливих зловживань і підтримувати довіру користувачів до нових технологій. По-третє, необхідно захистити персональні дані громадян, що передаються і обробляються системами. Окрім того, необхідно розвинути відповідну правову базу, яка б регулювала використання інтелектуальних систем та штучного інтелекту в податковій сфері.

#### Література:

1. Thomas Kitsantas, Peter Georgoulas. Integrating Robotic Process Automation with Artificial Intelligence for Business Process Automation: Analysis, Applications, and Limitations. Journal of System and Management Sciences. 2024, № 14 (7). P. 217—242. URL: [https://www.researchgate.net/publication/380877060\\_Integrating\\_Robotic\\_Process\\_Automation\\_with\\_Artificial\\_Intelligence\\_for\\_Business\\_Process\\_Automation\\_Analysis\\_Applications\\_and\\_Limitations](https://www.researchgate.net/publication/380877060_Integrating_Robotic_Process_Automation_with_Artificial_Intelligence_for_Business_Process_Automation_Analysis_Applications_and_Limitations)
2. Rossana Merola. Inclusive Growth in the Era of Automation and AI: How Can Taxation Help? Artificial Intelligence and the Future of Work: Humans in Control. 2022, Volume 5. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/frai.2022.867832/full>
3. Розпорядження КМУ "Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні" від 2 грудня

2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

4. Постанова КМ України від 11.12.2019 № 1165 "Про затвердження порядків з питань зупинення реєстрації податкової накладної / розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних" (із змінами і доповненнями). URL: <https://www.tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkovye-zakonodavstvo/postanovi-kabinetu-ministr/75417.html>

5. Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

6. Закон України Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

7. Наказ Міністерства фінансів України "Про затвердження Порядку обміну електронними документами з контролюючими органами" від 06.06.2017 № 557. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-17#Text>

8. Наказ Державної податкової служби України від 24.12.2012 № 1197 "Про введення в експлуатацію інформаційної системи "Податковий блок". URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DPA1943>

9. Закон України "Про фінансовий облік та бухгалтерську звітність в Україні". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

## References:

1. Kitsantas, T. and Georgoulas, P. (2024), "Integrating Robotic Process Automation with Artificial Intelligence for Business Process Automation: Analysis, Applications, and Limitations", Journal of System and Management Sciences, vol. 14 (7), pp. 217-242, available at: [https://www.researchgate.net/publication/38087-7060\\_Integrating\\_Robotic\\_Process\\_Automation\\_with\\_Artificial\\_Intelligence\\_for\\_Business\\_Process\\_Automation\\_Analysis\\_Applications\\_and\\_Limitations](https://www.researchgate.net/publication/38087-7060_Integrating_Robotic_Process_Automation_with_Artificial_Intelligence_for_Business_Process_Automation_Analysis_Applications_and_Limitations) (Accessed 05 June 2024).

2. Merola, R. (2022), "Inclusive Growth in the Era of Automation and AI: How Can Taxation Help?", Artificial Intelligence and the Future of Work: Humans in Control, vol. 5, available at: <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/frai.2022.867832/full> (Accessed 05 June 2024).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On the approval of the Concept of the development of artificial intelligence in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (Accessed 25 July 2024).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On the approval of procedures for stopping the registration of a tax invoice / calculation of adjustments in the Unified Register of Tax Invoices", available at: <https://www.tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkovye-zakonodavstvo/postanovi-kabinetu-ministr/75417.html> (Accessed 25 July 2024).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On Electronic Documents and Electronic Documents Circulation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (Accessed 25 July 2024).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "About electronic identification and electronic trust services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (Accessed 25 July 2024).

7. Ministry of Finance of Ukraine (2017), Order "On the approval of the Procedure for exchanging electronic documents with controlling bodies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-17#Text> (Accessed 05 June 2024).

8. State Fiscal Service of Ukraine (2012), Order "About the commissioning of the "Tax Block" information system", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/DPA1943> (Accessed 05 June 2024).

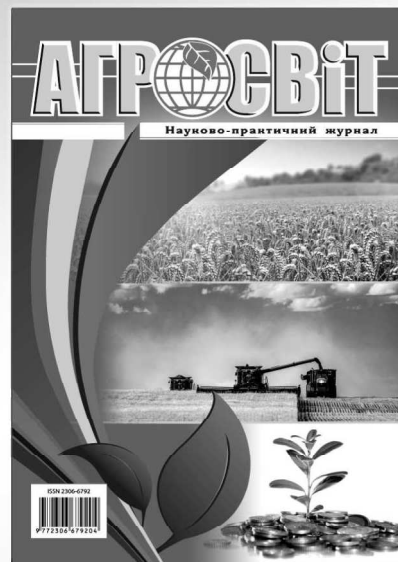
9. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 25 July 2024).

*Стаття надійшла до редакції 09.08.2024 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**

А. Ю. Деркач,  
аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту "Інститут  
державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5303-1660>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.301

# МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

L. Derkach,  
Postgraduate Student of the Department of Public Policy, Educational  
and Scientific Institute "Institute of Public Administration" Kharkiv National University named after V. N. Karazin

## METHODS OF ANALYSIS AND APPROACHES TO LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

**У статті проведено дослідження існуючих методів аналізу лідерства в публічному управлінні. Досліджено досвід їх практичного використання у процесі аналізу та оцінки публічного управління зарубіжних країн. Визначено недоліки та переваги застосування кожного з методів аналізу лідерства в державному секторі.**

**Проаналізовано підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні. Виділено компетенційний, ціннісно-орієнтований, мережевий та трансформаційний підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні. Доведено, що ефективний розвиток лідерства вимагає комплексного та системного застосування цих підходів, з урахуванням специфічного контексту та потреб кожної публічної організації.**

**Дослідження обґрунтовує необхідність застосування комплексних методологічних підходів до розвитку лідерства в публічному секторі. Акцент зроблено на важливості розроблення та застосування інноваційних методів дослідження, таких як аналіз соціальних мереж, етнографічні дослідження та експериментальні дизайни, які дозволяють глибше вивчити динаміку лідерства в реальних умовах публічного управління.**

**The article studies existing methods of analysis of leadership in public administration. The experience of practical use of methods of analysis in the process of evaluation of public administration in foreign countries is studied. The disadvantages and advantages of using each of the methods of analysing leadership in the public sector are identified.**

**The necessity of applying comprehensive methodological approaches to the study of leadership in the public sector, combining quantitative and qualitative methods, including surveys, interviews, focus groups, observation and document analysis, is substantiated. The effectiveness of each of these methods is indicated. The importance of using data from various sources to increase the reliability and validity of research results is emphasised. Particular attention is paid to the development and application of innovative research methods, such as social media analysis, ethnographic research and experimental designs, which allow for a deeper study of leadership dynamics in real-life public administration. An important aspect is also the consideration of contextual factors, such as organisational culture, political environment and public expectations, when interpreting the results of public sector leadership research.**

*The emphasis is placed on the importance of ensuring that research methods comply with ethical standards and norms.*

*The approaches to leadership development in public administration are analysed. The competence-based, value-oriented, network and transformational approaches to leadership development in public administration are allocated. It is proved that effective leadership development requires a comprehensive and systematic application of these approaches, taking into account the specific context and needs of each public organisation.*

*The study substantiates the need to apply comprehensive methodological approaches to the study of leadership in the public sector. Emphasis is placed on the importance of developing and applying innovative research methods, such as social media analysis, ethnographic research and experimental designs, which allow for a deeper study of leadership dynamics in real-life public administration.*

*Ключові слова: лідер, лідерство, оцінка ефективності, компетентнісний, ціннісно-орієнтований, мережевий та трансформаційний підходи.*

*Key words: leader, leadership, performance evaluation, competency-based, value-oriented, network and transformational approaches.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах розвитку світу лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного публічного управління та стійкості державних інституцій. Дослідження та аналіз аспектів лідерства в публічному управлінні стають невід'ємними компонентами, необхідними для розробки та впровадження стратегій, що спрямовані на підвищення результативності державного регулювання. В процесі аналізу лідерства в публічному управлінні, визначення та вибір єдиної методології є вкрай важливим завданням. Однак, методологія аналізу лідерства стикається з низкою проблем, які ускладнюють її застосування та розвиток.

Так, множинність підходів та теорій, ускладнюють вибір оптимальної методології. Кожна з теорій розвитку лідерства має свої сильні та слабкі сторони, і їх застосування в умовах державного управління потребує адаптації та критичного осмислення. Зокрема, лідерство в державному управлінні значною мірою залежить від специфічних факторів, таких як політичне середовище, рівень розвитку інституцій та інші. Це ускладнює застосування універсальних методів аналізу і вимагає врахування локальних особливостей.

Оцінка ефективності лідерства у публічному секторі є складним завданням через відсутність чітких та загальновизнаних критеріїв. Необхідно розробляти інструменти та методики, що дозволять об'єктивно вимірювати вплив лідерства на результати діяльності державних органів. Сучасне публічне управління характеризується високою динамічністю та частими трансформаціями, що потребує від лідерів гнучкості та адаптивності.

Враховуючи вищевикладені складнощі, проведення дослідження з вивчення методів аналізу лідерства в публічному управлінні є надзвичайно актуальним. Це дозволить вивчити існуючі методи аналізу та запропонувати їх вдосконалення враховуючи специфіку публічного управління. В свою чергу, впровадження передових підходів до розвитку лідерських якостей у керівників сприятиме підвищенню ефективності публічного управління та збільшить рівень адаптивності державного управління до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що є критично важливим для стійкого розвитку суспільства.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні роки питання аналізу лідерських компетенцій та оцінки ефективності державного управління привертає все більше уваги науковців та практиків. Це обумовлено зростаючою важливістю ефективного лідерства для забезпечення сталого розвитку державних інституцій і підвищення якості надання послуг населенню. Результати дослідження питання особливостей феномену лідерства відображені в працях таких вчених як О. Агеєва, З. Антонова, О. Гоменюк, О. Ковальчук, С. Максименко, В. Міляєва, Р. Сопівник та інші. Вивченням методів аналізу публічного управління займалися О. Бобровська, О. Бойко, С. Ганущин, А. Гук, П. Петровський та інші.

Враховуючи наявні наукові здобутки у сфері дослідження методології аналізу публічного управління та вивченні особливостей лідерства, подальших дос-

ліджень потребують методи оцінки ефективності лідерства в публічному управлінні та визначення підходів до його розвитку. Необхідне окреслення найбільш ефективних інструментів аналізу лідерства в публічному управлінні та пошук шляхів його вдосконалення.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у вивченні існуючих методів аналізу, дослідження їх застосовування у сфері оцінки лідерства в публічному управлінні з визначенням підходів до розвитку лідерства та вдосконалення методології.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз лідерства в публічному секторі є складним та багатограним завданням, що вимагає застосування різноманітних методів та підходів для отримання валідних та надійних результатів. Вибір методів дослідження залежить від специфіки дослідницьких питань, наявних ресурсів та обмежень, а також від теоретичних та методологічних позицій дослідника.

Одним з найбільш поширених методів аналізу лідерства в публічному секторі є опитування. Опитування дозволяють зібрати первинну інформацію про сприйняття, ставлення та досвід лідерства безпосередньо від учасників дослідження — публічних лідерів, їх послідовників, стейкхолдерів тощо. За допомогою опитувань можна дослідити різні аспекти лідерства, такі як лідерські стилі та практики, ефективність лідерства, задоволеність послідовників, організаційну культуру та клімат, а також зв'язки між лідерством та іншими змінними, такими як продуктивність, інновації, довіра тощо.

Опитування можуть бути структурованими, напівструктурованими або неструктурованими, залежно від ступеня формалізації запитань та відповідей. Структуровані опитування використовують стандартизовані запитання з фіксованими варіантами відповідей, що дозволяє легко кодувати та аналізувати дані, а також порівнювати результати між різними групами респондентів. Напівструктуровані опитування поєднують стандартизовані запитання з відкритими запитаннями, що дає можливість респондентам висловити свої думки та досвід більш розгорнуто. Неструктуровані опитування використовують відкриті запитання, що дозволяє глибше дослідити суб'єктивні перспективи та інтерпретації респондентів.

При розробці опитувань для аналізу лідерства в публічному секторі важливо враховувати специфіку контексту та аудиторії дослідження. Запитання мають бути чіткими, зрозумілими та релевантними для респондентів, а також відповідати дослідницьким цілям та теоретичним концепціям. Крім того, важливо забезпечити репрезентативність вибірки та достатній рівень відповідей для отримання валідних та надійних результатів.

Опитування можуть проводитися в різних форматах, таких як паперові анкети, онлайн-опитування, телефонні інтерв'ю тощо. Вибір формату залежить від цільової

аудиторії, доступних ресурсів та часових обмежень. Онлайн-опитування набувають все більшої популярності завдяки своїй зручності, швидкості та економічності, однак вони можуть мати обмеження щодо охоплення певних груп респондентів, особливо в контексті публічного сектору [1].

Прикладом застосування опитувань для аналізу лідерства в публічному секторі є дослідження трансформаційного лідерства серед державних службовців у США, проведене Фернандесом та його колегами [2]. Дослідники використали структуровану анкету, що включала стандартизовані шкали для вимірювання трансформаційного лідерства, задоволеності роботою, організаційної прихильності та продуктивності. Результати опитування показали позитивний зв'язок між трансформаційним лідерством та досліджуваними змінними, підтверджуючи важливість цього стилю лідерства для ефективності публічних організацій.

Іншим важливим методом аналізу лідерства в публічному секторі є інтерв'ю. На відміну від опитувань, які часто обмежені стандартизованими запитаннями та відповідями, інтерв'ю дозволяють глибше дослідити суб'єктивні перспективи, досвід та інтерпретації учасників дослідження.

При проведенні інтерв'ю для аналізу лідерства в публічному секторі важливо створити довірчу та комфортну атмосферу для респондентів, гарантувати конфіденційність та анонімність їх відповідей, а також забезпечити достатній час та місце для проведення інтерв'ю. Дослідник має володіти навичками активного слухання, емпатії та побудови рапорту з респондентами, а також вміти гнучко адаптувати запитання до контексту та динаміки розмови.

Інтерв'ю можуть проводитися особисто, телефоном або за допомогою відеозв'язку, залежно від доступності та преференцій респондентів, а також від географічних та часових обмежень дослідження. Особисті інтерв'ю дозволяють встановити більш глибокий контакт та довіру з респондентами, а також отримати невербальну інформацію, таку як міміка, жести, інтонації тощо. Телефонні та відеоінтерв'ю є більш зручними та економічними, однак можуть мати певні обмеження щодо встановлення рапорту та отримання невербальної інформації.

Прикладом застосування інтерв'ю для аналізу лідерства в публічному секторі є дослідження автентичного лідерства серед державних службовців у Австралії, проведене Джонсом та його колегами [3]. Дослідники використали напівструктуровані інтерв'ю з 22 керівниками вищого рівня в федеральних та регіональних органах влади. Інтерв'ю фокусувалися на досвіді та практиках автентичного лідерства, а також на викликах та можливостях його застосування в публічному секторі. Результати дослідження показали, що автентичне лідерство сприяє побудові довіри, прозорості та етичної поведінки в публічних організаціях, а також допомагає лідерам ефективно долати складні та суперечливі ситуації.

Ще одним методом аналізу лідерства в публічному секторі, що набуває все більшої популярності, є фокус-групи. Фокус-групи — це форма групового

інтерв'ю, в якому учасники обговорюють задану тему під керівництвом модератора. На відміну від індивідуальних інтерв'ю, фокус-групи дозволяють дослідити колективні перспективи, досвід та динаміку взаємодії між учасниками. Вони особливо корисні для виявлення спільних патернів, консенсусів та розбіжностей у сприйнятті та інтерпретації лідерства в публічному секторі [4].

Фокус-групи зазвичай включають від 6 до 12 учасників, які мають певні спільні характеристики або досвід, релевантні для теми дослідження. Учасники можуть бути публічними лідерами, їх послідовниками, стейкхолдерами або експертами в сфері публічного управління. Модератор фокус-групи ставить запитання, заохочує дискусію та забезпечує рівні можливості для висловлення думок всіма учасниками. Водночас, модератор має вміти керувати груповою динамікою, запобігати домінуванню окремих учасників та підтримувати фокус дискусії на дослідницьких питаннях [5].

Фокус-групи можуть генерувати багаті та різноманітні дані щодо лідерства в публічному секторі, включаючи спільні теми, патерни, історії, метафори тощо. Вони також дозволяють дослідити взаємодію та співвідношення між різними перспективами та досвідом учасників. Однак, фокус-групи можуть мати певні обмеження, такі як соціальна бажаність відповідей, конформізм до групових норм, а також складність аналізу та інтерпретації даних через їх інтерактивний та контекстуальний характер [4].

Прикладом застосування фокус-груп для аналізу лідерства в публічному секторі є дослідження лідерських компетенцій серед державних службовців у Великобританії, проведене Боліден-Тейлором та його колегами [6]. Дослідники провели серію фокус-груп з керівниками середнього та вищого рівня в різних департаментах та агенціях. Фокус-групи дозволили виявити ключові лідерські компетенції, необхідні для ефективного публічного управління, а також дослідити виклики та передумови їх розвитку в контексті реформ та суспільних очікувань. Результати дослідження були використані для розробки моделі лідерських компетенцій та стратегії їх розвитку в публічному секторі Великобританії.

Окрім опитувань, інтерв'ю та фокус-груп, аналіз лідерства в публічному секторі може здійснюватися за допомогою спостереження. Спостереження — це метод збору даних, в якому дослідник безпосередньо спостерігає та реєструє поведінку, взаємодію та контекст лідерства в природних умовах. Спостереження дозволяє отримати багату та деталізовану інформацію про реальні практики та процеси лідерства, а не лише про сприйняття та самозвіти учасників [7].

Спостереження може бути структурованим або неструктурованим, а також включеним або невключеним. Структуроване спостереження використовує заздалегідь визначені категорії та протоколи для реєстрації поведінки та подій, тоді як неструктуроване спостереження є більш гнучким та відкритим для виявлення непередбачуваних патернів та взаємозв'язків. Включене

спостереження передбачає активну участь дослідника в діяльності та взаємодії учасників, тоді як невключене спостереження здійснюється з позиції стороннього споглядача.

При проведенні спостереження за лідерством в публічному секторі дослідник має враховувати низку етичних та методологічних питань. Зокрема, важливо отримати поінформовану згоду учасників на спостереження, гарантувати конфіденційність та анонімність зібраних даних, а також мінімізувати вплив присутності дослідника на природну поведінку та взаємодію учасників. Крім того, дослідник має володіти високим рівнем уваги, пам'яті та аналітичних здібностей для ефективної реєстрації та інтерпретації спостережуваних даних.

Спостереження може бути особливо корисним для аналізу лідерства в публічному секторі в таких аспектах, як комунікація та взаємодія лідерів з послідовниками та стейкхолдерами, прийняття рішень та вирішення конфліктів, застосування різних лідерських стилів та практик в залежності від ситуації та контексту, а також невербальні аспекти лідерської поведінки, такі як мова тіла, інтонація, проксемика тощо [8].

Прикладом застосування спостереження для аналізу лідерства в публічному секторі є етнографічне дослідження лідерських практик в місцевих органах влади в Норвегії, проведене Аскімом та його колегами [9]. Дослідники провели кілька місяців спостереження за діяльністю та взаємодією керівників та працівників в різних департаментах та проектах муніципалітетів. Спостереження дозволили виявити ключові патерни лідерської поведінки, такі як орієнтація на залучення та співпрацю, комунікативні стратегії, управління конфліктами та емоціями, а також адаптація до мінливих ситуацій та очікувань. Результати дослідження показали, що ефективне лідерство в місцевих органах влади вимагає балансу між формальними та неформальними практиками, а також між директивним та партисипативним стилями управління.

Ще одним методом аналізу лідерства в публічному секторі, що заслуговує на увагу, є аналіз соціальних мереж (Social Network Analysis, SNA). Аналіз соціальних мереж — це підхід до вивчення соціальних структур та відносин між акторами (індивідами, групами, організаціями тощо) за допомогою теорії графів та матричної алгебри. Він дозволяє візуалізувати та кількісно оцінювати патерни зв'язків, обміну ресурсами, впливу та влади в соціальних мережах [10].

Застосування аналізу соціальних мереж до вивчення лідерства в публічному секторі дозволяє дослідити неформальні та емерджентні аспекти лідерства, які часто залишаються поза увагою традиційних методів дослідження. Зокрема, аналіз соціальних мереж може допомогти виявити ключових акторів (лідерів думок, брокерів, гейткіперів тощо), які мають найбільший вплив та контроль над потоками інформації та ресурсів в організаційних та міжорганізаційних мережах. Він також дозволяє дослідити структурні характеристики мереж, такі як щільність, централізація, кластеризація тощо, які можуть впливати на ефективність та стійкість лідерства.



Для проведення аналізу соціальних мереж в контексті лідерства в публічному секторі дослідники можуть використовувати різні методи збору даних, такі як опитування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів та цифрових слідів (електронна пошта, соціальні медіа тощо). Зібрані дані кодуються у вигляді матриць або списків зв'язків між акторами, які потім аналізуються за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, такого як UCINET, Gephi, R тощо [11].

Прикладом застосування аналізу соціальних мереж для дослідження лідерства в публічному секторі є вивчення міжорганізаційних мереж співпраці в галузі охорони здоров'я в США, проведене Прованом та його колегами [12]. Дослідники збрали дані про зв'язки співпраці між різними організаціями (лікарнями, клініками, громадськими організаціями тощо) за допомогою опитувань та інтерв'ю. Аналіз соціальних мереж дозволив виявити центральних акторів (лідерів) в мережах співпраці, а також дослідити вплив структурних характеристик мереж на ефективність надання медичних послуг та задоволеність пацієнтів. Результати дослідження показали, що децентралізовані та щільні мережі співпраці, в яких лідерство розподілене між кількома ключовими акторами, є більш ефективними та стійкими, ніж централізовані мережі з одним доміантним лідером.

Нарешті, важливим методом аналізу лідерства в публічному секторі є аналіз документів. Аналіз документів — це систематичний огляд та інтерпретація текстових даних, таких як офіційні звіти, стратегії, політики, протоколи засідань, публікації в ЗМІ тощо, з метою виявлення патернів, тем та значень, релевантних для дослідницьких питань [13].

Аналіз документів може надати цінну інформацію про формальні та неформальні аспекти лідерства в публічному секторі, такі як законодавчі та нормативні рамки лідерства, офіційні моделі та стандарти лідерських компетенцій, політичний та медійний дискурс щодо лідерства, а також інституційну культуру та цінності, що впливають на лідерську поведінку та практики.

При проведенні аналізу документів дослідник має враховувати низку методологічних та інтерпретаційних питань. Зокрема, важливо забезпечити репрезентативність та релевантність вибірки документів для дослідницьких питань, а також враховувати контекст та умови створення документів, їх авторство, аудиторію та мету. Крім того, дослідник має застосовувати систематичні та обґрунтовані процедури кодування та аналізу документів, такі як контент-аналіз, дискурс-аналіз, нарративний аналіз тощо.

Прикладом застосування аналізу документів для дослідження лідерства в публічному секторі є вивчення еволюції лідерських моделей в державній службі Канади, проведене Гандьє та Гантером [14]. Дослідники проаналізували низку офіційних документів, таких як закони, політики, звіти та навчальні матеріали, що відображали зміни в концепціях та практиках лідерства в канадській державній службі протягом кількох десятиліть. Аналіз документів дозволив виявити ключові тенденції та драйвери еволюції лідерських моделей, такі як перехід від бюрократичного до пост-бюрократичного управління, зростання уваги до етичного та інклюзивного

лідерства, а також вплив реформ та суспільних очікувань на розвиток лідерських компетенцій. Результати дослідження запропонували рекомендації щодо вдосконалення лідерських моделей та практик в державній службі Канади.

Методологія аналізу лідерства є лише засобом для визначення сучасного стану та досягнення більш високих стандартів публічного управління та задоволення суспільних потреб та очікувань. Аналіз повинен сприяти розвитку відповідальних, етичних та результативних лідерів, які здатні очолювати процеси трансформації та адаптації публічних організацій до викликів сучасності.

Розвиток лідерства в публічному управлінні передбачає цілеспрямовані та систематичні зусилля з виявлення, підготовки та підтримки лідерів на різних рівнях організаційної ієрархії, а також створення сприятливих умов та можливостей для прояву та вдосконалення їх лідерського потенціалу. Це вимагає застосування комплексних та науково обґрунтованих методологічних підходів, які враховують специфіку публічного контексту та базуються на сучасних дослідженнях та кращих практиках у сфері лідерства.

Одним з ключових методологічних підходів до розвитку лідерства в публічному управлінні є компетентнісний підхід. Цей підхід зосереджується на виявленні, визначенні та розвитку ключових компетенцій, необхідних для ефективного виконання лідерських функцій у публічному секторі. Компетенції розглядаються як динамічна комбінація знань, вмінь, навичок, мотивів, цінностей та особистісних якостей, які дозволяють лідерам успішно виконувати свої ролі та досягати бажаних результатів [15].

Процес розвитку лідерських компетенцій зазвичай включає такі етапи:

1. Ідентифікація та визначення ключових лідерських компетенцій, релевантних для специфічного контексту та рівня публічного управління (наприклад, стратегічне мислення, емоційний інтелект, комунікативні навички, інноваційність тощо).

2. Оцінка поточного рівня розвитку лідерських компетенцій за допомогою різноманітних методів, таких як самооцінка, оцінка 360 градусів, асесмент-центри, психологічні тести тощо.

3. Розробка індивідуальних планів розвитку лідерських компетенцій на основі результатів оцінки, з урахуванням особистих цілей, потреб та стилів навчання лідерів.

4. Реалізація різноманітних навчальних заходів та активностей для розвитку лідерських компетенцій, таких як тренінги, семінари, коучинг, менторство, навчання на досвіді (action learning), ротація, участь у проєктах та ініціативах тощо.

5. Моніторинг та оцінка прогресу в розвитку лідерських компетенцій, а також вплив цього розвитку на індивідуальну та організаційну ефективність [16].

Компетентнісний підхід до розвитку лідерства дозволяє забезпечити зв'язок між лідерськими компетенціями та стратегічними цілями організації, а також створити єдину мову та систему координат для оцінки та розвитку лідерського потенціалу. Водночас, він вимагає значних інвестицій у розробку та впровадження відповідних моделей компетенцій,

інструментів оцінки та навчальних програм, а також у підготовку та розвиток фахівців з управління персоналом, які можуть ефективно застосовувати цей підхід.

Іншим важливим методологічним підходом до розвитку лідерства в публічному управлінні є ціннісно-орієнтований підхід. Цей підхід наголошує на важливості формування та інтерналізації лідерами ключових цінностей публічної служби, таких як доброчесність, відповідальність, професіоналізм, інноваційність, орієнтація на громадян тощо. Цінності розглядаються як фундаментальні принципи та переконання, які визначають поведінку та прийняття рішень лідерами, а також формують організаційну культуру та репутацію публічних інституцій [17].

Процес розвитку лідерства на основі цінностей може включати такі елементи:

1. Визначення та артикуляція ключових цінностей публічної служби на рівні організації, а також їх узгодження з індивідуальними цінностями лідерів.

2. Комунікація та просування цінностей через різноманітні канали та форми взаємодії, такі як місія та візія організації, кодекси етики, публічні виступи та звернення лідерів, історії успіху та визнання тощо.

3. Інтеграція цінностей у процеси відбору, оцінки та винагородження лідерів, а також у програми їх навчання та розвитку.

4. Створення можливостей для рефлексії та дискусії щодо етичних дилем та ціннісних конфліктів, з якими стикаються лідери в своїй діяльності.

5. Демонстрація прихильності цінностям з боку вищого керівництва та лідерів-рольових моделей, а також забезпечення послідовності між декларованими цінностями та реальною поведінкою і прийняттям рішень [18].

Ціннісно-орієнтований підхід до розвитку лідерства дозволяє зміцнити етичні основи та суспільну легітимність публічного управління, а також забезпечити узгодженість та послідовність лідерської поведінки на всіх рівнях організації. Водночас, він вимагає постійних зусиль з підтримки та оновлення організаційних цінностей, а також врахування потенційних ціннісних конфліктів та етичних дилем, з якими стикаються публічні лідери.

Ще одним перспективним методологічним підходом до розвитку лідерства в публічному управлінні є мережевий підхід. Цей підхід базується на розумінні лідерства як процесу соціального впливу, що здійснюється через мережі формальних та неформальних відносин між лідерами, послідовниками та стейкхолдерами. Мережеве лідерство передбачає здатність лідерів ефективно навігувати та управляти складними взаємозалежностями та потоками інформації, ресурсів та впливу всередині та між організаціями публічного сектору, а також з партнерами з приватного та громадського секторів [19].

Процес розвитку мережевого лідерства може включати такі компоненти:

1. Картування та аналіз структури та динаміки організаційних та міжорганізаційних мереж, в яких діють публічні лідери, за допомогою методів соціального мережевого аналізу (SNA).

2. Розвиток у лідерів навичок та компетенцій, необхідних для ефективного функціонування в мережевому контексті, таких як комунікація, ведення переговорів, управління конфліктами, побудова коаліцій, фасилітація співпраці тощо.

3. Створення платформ та механізмів для обміну знаннями, досвідом та ресурсами між лідерами всередині та між організаціями, такі як професійні спільноти, робочі групи, спільні проекти, краудсорсинг тощо.

4. Заохочення лідерів до участі в мережевих формах управління та співпраці, таких як партнерства, альянси, консорціуми, а також до взаємодії з неформальними мережами та лідерами думок.

5. Розвиток організаційної культури та структур, що підтримують мережеве лідерство, такі як матричні та проектні структури, горизонтальні комунікації, децентралізація прийняття рішень тощо [20].

Мережевий підхід до розвитку лідерства дозволяє публічним організаціям більш ефективно реагувати на комплексні суспільні виклики, що вимагають координації та співпраці між різними секторами та юрисдикціями. Він також сприяє інноваціям, обміну знаннями та взаємному навчанню між лідерами. Водночас, цей підхід вимагає зміни традиційних ієрархічних моделей управління та лідерства, а також розвитку нових компетенцій та організаційних спроможностей.

Нарешті, трансформаційний підхід до розвитку лідерства в публічному управлінні зосереджується на підготовці лідерів, здатних очолювати та здійснювати масштабні зміни та реформи в публічних організаціях та системах. Трансформаційне лідерство передбачає здатність лідерів формувати та комунікувати надихаюче бачення майбутнього, мотивувати та розвивати послідовників, кидати виклик статус-кво та створювати коаліції підтримки для здійснення змін [21].

Процес розвитку трансформаційного лідерства може включати такі елементи:

1. Розвиток у лідерів компетенцій та навичок, необхідних для ефективного управління змінами, таких як стратегічне мислення, комунікація бачення, емоційний інтелект, наставництво, управління опором тощо.

2. Створення можливостей для лідерів очолювати та реалізовувати реальні проекти та ініціативи зі змін у своїх організаціях, а також рефлексувати над досвідом та уроками цих проектів.

3. Забезпечення лідерів необхідними ресурсами, повноваженнями та підтримкою з боку вищого керівництва та ключових стейкхолдерів для здійснення змін.

4. Формування організаційної культури, що підтримує інновації, експериментування та навчання, а також толерує невдачі та ризики, пов'язані з трансформаційними процесами.

5. Створення мереж та платформ для обміну досвідом та кращими практиками управління змінами між лідерами різних організацій публічного сектору [22].

Трансформаційний підхід до розвитку лідерства є особливо актуальним в умовах зростаючої потреби в адаптації публічних організацій до динамічних змін у суспільстві, технологіях та економіці. Він дозволяє підготувати нове покоління лідерів-реформаторів, здатних очолити масштабні трансформації публічного сектору. Водночас, цей підхід вимагає значних інвестицій у

розвиток лідерського потенціалу, а також подолання бюрократичної інерції та опору змінам в публічних організаціях.

Отже, методологічні підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні включають компетентнісний, ціннісно-орієнтований, мережевий та трансформаційний підходи. Кожен з цих підходів робить свій внесок у розвиток лідерського потенціалу публічних організацій, зокрема через розвиток ключових компетенцій, цінностей, мережових спроможностей та здатності очолювати зміни.

Ефективний розвиток лідерства в публічному секторі вимагає комплексного та системного застосування цих підходів, з урахуванням специфічного контексту та потреб кожної організації. Це передбачає тісну співпрацю та координацію між різними функціями управління персоналом, такими як рекрутинг, оцінка, навчання та розвиток, управління ефективністю, а також із зовнішніми партнерами, такими як освітні заклади, консалтингові компанії, професійні асоціації тощо.

Крім того, ефективний розвиток публічного лідерства вимагає підтримки та залученості з боку вищого політичного та адміністративного керівництва, яке має демонструвати прихильність до цінностей та принципів належного врядування, а також забезпечувати необхідні ресурси та умови для реалізації програм та ініціатив з розвитку лідерства.

Комплексна та науково обґрунтована методологія розвитку лідерства здатна забезпечити публічні організації висококваліфікованими, етичними та ефективними лідерами, які можуть успішно відповідати на виклики сучасного публічного управління та очолювати процеси трансформації та адаптації публічного сектору до потреб суспільства.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладене, аналіз лідерства в публічному секторі вимагає застосування різноманітних методів дослідження, які дозволяють врахувати складність та багатогранність цього феномену. Опитування, інтерв'ю та фокус-групи надають цінну інформацію про суб'єктивні перспективи, досвід та інтерпретації лідерства з боку різних учасників та стейкхолдерів. Спостереження дозволяє дослідити реальні практики та процеси лідерства в природних умовах, а також виявити невідомі та контекстуальні аспекти лідерської поведінки. Аналіз соціальних мереж відкриває можливості для вивчення неформальних та емерджентних вимірів лідерства, таких як вплив, контроль та структурні характеристики організаційних мереж. Нарешті, аналіз документів дозволяє дослідити формальні та інституційні рамки лідерства, а також простежити еволюцію лідерських моделей та дискурсів з плином часу.

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому їх вибір та комбінація мають ґрунтуватися на специфіці дослідницьких питань, контексту та ресурсів дослідження. Важливо також забезпечити відповідність методів дослідження етичним стандартам та нормам, особливо в контексті публічного сектору, де дослідження можуть мати значні наслідки для учасників та суспільства в цілому. Зрештою, ефективний аналіз лідерства в публічному секторі вимагає інтеграції та триангу-

ляції різних методів та джерел даних, що дозволяє отримати більш повну, надійну та обґрунтовану картину цього складного та динамічного феномену.

Розвиток лідерства в публічному управлінні є не просто технічним завданням, а й ціннісним та культурним викликом. Він вимагає не лише застосування відповідних методологій та інструментів, але й формування сприятливого організаційного та суспільного середовища, що цінує та підтримує лідерство, яке орієнтоване на публічні цінності та інтереси.

Зрештою, розвиток лідерства має бути пов'язаний з розвитком інституційної спроможності та ефективності публічних організацій, створюючи умови для високої результативності, адаптивності та інноваційності у відповідь на динамічні виклики сучасного публічного управління. Лише за таких умов інвестиції в розвиток лідерського потенціалу можуть принести відчутні та стійкі результати для публічних організацій та суспільства в цілому.

Таким чином комплексне застосування методологічних підходів в процесі дослідження лідерства в публічному секторі, що поєднують кількісні та якісні методи, включаючи, зазначені вище, опитування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження та аналіз документів дозволяють отримати всебічне розуміння лідерських практик та їх впливу на ефективність публічних організацій.

## Література:

1. Van de Walle, S., & Van Ryzin, G. G. The order of questions in a survey on citizen satisfaction with public services: Lessons from a split-ballot experiment. *Public Administration*. 2011. № 89 (4). С. 1436—1450.
2. Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*. 2010. № 21 (2). С. 308—323.
3. Harari, M. B., Herst, D. E., Parola, H. R., & Carmo, B. P. Organizational correlates of public service motivation: A meta-analysis of two decades of empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2017. № 27 (1). С. 68—84.
4. Krueger, R. A., & Casey, M. A. Focus groups: A practical guide for applied research. Sage publications. 2014.
5. Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. Focus groups: Theory and practice. Sage publications.
6. Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., Taylor S. Exploring leadership: Individual, organizational, and societal perspectives. Oxford University Press. 2011.
7. DeRue, D. S., & Ashford, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*. 2010. № 35 (4). С. 627—647.
8. Fairhurst, G. T., & Grant, D. The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*. 2010. № 24 (2). С. 171—210.
9. Askeland, H., Espedal, G., & Sirris, S. Values as vessels of religion? Role of values in everyday work at faith-based organizations. *Diaconia*. 2019. № 10(1). С. 27—49.
10. Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. Values work: A process study of the emergence and performance of

organizational values practices. *Academy of Management Journal*. 2013. № 56 (1). 84—112.

11. Quinn, R. E., & Thakor, A. V. Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*. 2018. № 96 (4). С. 78—85.

12. Provan, K. G., & Kenis, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. № 18 (2). С. 229—252.

13. Bowen, G. A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*. 2009. № 9 (2). С. 27—40.

14. Gagnon, Y. C. The case study as research method: A practical handbook. PUQ. 2010.

15. Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2011. № 21. С. 83—97.

16. Berman, E. M., & West, J. P. Managing emotional intelligence in US cities: A study of social skills among public managers. *Public Administration Review*. 2008. № 68 (4). С. 742—758.

17. Kernaghan, K. Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. *Public Administration Review*. 2003. № 63 (6). С. 711—719.

18. Vrangbaek, K. Public sector values in Denmark: A survey analysis. *International Journal of Public Administration*. 2009. № 32 (6). С. 508—535.

19. Silvia, C., & McGuire, M. Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*. 2010. № 21 (2). С. 264—277.

20. Morse, R. S. Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*. 2010. № 21 (2). С. 231—245.

21. Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*. 2008. № 68 (2). С. 319—333.

22. Fernandez, S., & Rainey, H. G. Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*. 2006. № 66 (2). С. 168—176.

#### References:

1. Van de Walle, S., & Van Ryzin, G. G. (2011), "The order of questions in a survey on citizen satisfaction with public services: Lessons from a split-ballot experiment", *Public Administration*, vol. 89 (4), pp. 1436—1450.

2. Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010), "Exploring the link between integrated leadership and public sector performance", *The Leadership Quarterly*, vol. 21 (2), pp. 308—323.

3. Harari, M. B., Herst, D. E., Parola, H. R., & Carmona, B. P. (2017), "Organizational correlates of public service motivation: A meta-analysis of two decades of empirical research", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 27 (1), pp. 68—84.

4. Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014), *Focus groups: A practical guide for applied research*, Sage publications.

5. Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014), *Focus groups: Theory and practice*, Sage publications, Thousand Oaks, USA.

6. Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., & Taylor, S. (2011), *Exploring leadership: Individual organizational, and societal perspectives*, Oxford University Press, Oxford, UK.

7. DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010), "Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 35 (4), pp. 627—647.

8. Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010), "The social construction of leadership: A sailing guide", *Management Communication Quarterly*, vol. 24 (2), pp. 171—210.

9. Askeland, H., Espedal, G., & Sirris, S. (2019), "Values as vessels of religion? Role of values in everyday work at faith-based organizations", *Diaconia*, vol. 10 (1), pp. 27—49.

10. Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013), "Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices", *Academy of Management Journal*, vol. 56 (1), pp. 84—112.

11. Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018), "Creating a purpose-driven organization", *Harvard Business Review*, vol. 96 (4), pp. 78—85.

12. Provan, K. G., & Kenis, P. (2008), "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18 (2), pp. 229—252.

13. Bowen, G. A. (2009), "Document analysis as a qualitative research method", *Qualitative Research Journal*, vol. 9 (2), pp. 27—40.

14. Gagnon, Y. C. (2010), *The case study as research method: A practical handbook*, PUQ.

15. Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011), "Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, pp. 83—97.

16. Berman, E. M., & West, J. P. (2008), "Managing emotional intelligence in US cities: A study of social skills among public managers", *Public Administration Review*, vol. 68 (4), pp. 742—758.

17. Kernaghan, K. (2003), "Integrating values into public service: The values statement as centerpiece", *Public Administration Review*, vol. 63 (6), pp. 711—719.

18. Vrangbaek, K. (2009), "Public sector values in Denmark: A survey analysis", *International Journal of Public Administration*, vol. 32 (6), pp. 508—535.

19. Silvia, C., & McGuire, M. (2010), "Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors", *The Leadership Quarterly*, vol. 21 (2), pp. 264—277.

20. Morse, R. S. (2010), "Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value", *The Leadership Quarterly*, vol. 21 (2), pp. 231—245.

21. Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008), "Examining the nature and significance of leadership in government organizations", *Public Administration Review*, vol. 68 (2), pp. 319—333.

22. Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006), "Managing successful organizational change in the public sector", *Public Administration Review*, vol. 66 (2), pp. 168—176.

*Стаття надійшла до редакції 31.07.2024 р.*

О. П. Попов,  
аспірант кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4066-4349>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.309

## БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СИСТЕМІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

О. Popov,  
Postgraduate student of the Department of Management and Business Administration,  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

### SECURITY ASPECTS OF DIGITAL INTERACTION IN THE SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITIES IN UKRAINE

**У статті досліджуються безпекові аспекти цифрової взаємодії у системі органів публічної влади в Україні. Наголошуючи на важливості інтеграції сучасних технологій для підвищення ефективності та прозорості державних послуг, підкреслено важливі виклики безпеки, які супроводжують процеси трансформаційних змін. Дослідження визначає законодавчі прогалини у сфері кібербезпеки, що ускладнюють ефективну боротьбу з кіберзагрозами. Запропоновано гармонізувати національне законодавство з міжнародними стандартами та впровадити єдині національні стандарти кібербезпеки для критичної інфраструктури. Підкреслено критичну потребу фінансових інвестицій у кібербезпеку. Передові технології, такі як штучний інтелект і машинне навчання, окреслюються як важливі інструменти для боротьби з кіберзлочинністю, що потребує значної фінансової підтримки для впровадження та функціонування. Закцентовано увагу на необхідності комплексного підходу, включаючи національну сертифікацію критичної інфраструктури та посилені інформаційні кампанії з підвищення обізнаності громадськості.**

**The article explores the security aspects of digital transformation in public administration in Ukraine. Highlighting the significance of integrating modern technologies to enhance efficiency and transparency of government services, the author emphasizes the critical security challenges that accompany digital interaction. The study identifies legislative gaps in cybersecurity, hindering effective responses to cyber threats. It proposes harmonizing national legislation with international standards and implementing unified national cybersecurity standards for critical infrastructure. Additionally, the article stresses the necessity of creating a coordinated system and increasing cybersecurity funding.**

**The analysis draws attention to the insufficient detail in existing cybersecurity laws, which often lack specific criteria and procedures for threat assessment and response. The absence of clear standards leads to inconsistent approaches across various organizations, complicating coordination and cooperation. Recent legislative initiatives, while important, still fall short in providing detailed response mechanisms and criteria for evaluating system effectiveness.**

**Addressing the broader issue of limited funding and resources, the article underscores the critical need for financial investment in cybersecurity. Advanced technologies, such as artificial intelligence and machine learning, are highlighted as essential tools for combating cybercrime, requiring substantial financial support for implementation and operation.**

**The article also discusses the significant shortage of qualified cybersecurity professionals, a challenge exacerbated by inadequate funding and training opportunities. The rapid evolution of cyber threats necessitates continuous education and skill development, which current budget constraints do not sufficiently support. The authors advocate for a comprehensive approach, including national certification for critical infrastructure and enhanced public awareness campaigns.**

***In conclusion, the article calls for a coordinated national effort to strengthen cybersecurity through legislative improvements, increased funding, and better resource allocation. By addressing these challenges, Ukraine can develop a more robust and effective cybersecurity system to meet contemporary threats and safeguard public administration processes.***

*Ключові слова: цифрова взаємодія органів публічної влади, безпекові аспекти, критична інфраструктура, інформаційні системи, кібербезпека, кіберзагрози.*

*Key words: digital interaction of public authorities, security aspects, critical infrastructure, information systems, cyber security, cyber threats.*

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

Згідно з дослідженнями Міжнародного центру цифрової конкуренції — Digital Report 2022, десятки європейських країн оцифрували свої органи управління [1]. Лідерами цього процесу є Фінляндія, Данія, Швеція, а також Естонія та Мальта. У сучасному світі громадяни та компанії не можуть уявити повсякденне життя без мобільних телефонів, ноутбуків, Інтернету, електронного підпису, численних додатків та програмного забезпечення, а також безготівкових платежів, що викликає потребу у впровадженні відповідних ефективних рішень [2]. Цифровізація процесів у публічному управлінні наразі обмежується перетворенням паперових документів у цифрові форми. Це створює технічну та організаційну основу для подальшої цифрової трансформації, але не є достатнім для значних покращень. Неузгодженість і локальне використання різних центрів обробки даних та додатків призводять до складної та незручної взаємодії органів публічної влади зі споживачами послуг. Все це свідчить про те, що цифровізація усіх процесів стає нагальною потребою діяльності органів публічної влади, що вимагає забезпечення високого рівня безпеки. Впровадження новітніх технологій у публічному секторі дозволяє підвищити ефективність і прозорість надання державних послуг, полегшити доступ громадян до інформації, а також забезпечити більш оперативне реагування на запити суспільства. Однак, разом із численними можливостями, цифрова взаємодія в системі органів публічної влади України несе і низку серйозних безпекових викликів.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців розглядається широкий спектр питань, пов'язаних із безпековими аспектами цифрової взаємодії органів публічної влади. Зокрема, останні дослідження акцентують увагу на необхідності інтеграції новітніх технологій у публічне управління для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності публічних інституцій [3].

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) полягає у визначенні безпекових аспектів цифрової трансформації органів публічної влади в Україні, аналізу актуальних викликів і ризиків, розробки рекомендацій з урахуванням міжнародного досвіду та передових технологій.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Технологічний прогрес значно збільшує необхідність забезпечення високого рівня безпеки у публічному просторі. Інновації стали невід'ємною частиною публічних установ, використовуючи потенціал висококваліфікованих працівників. Застосування додатків, доповнень та інтелектуальної автоматизації процесів значно зменшує прогалини у цифровізації, забезпечуючи відповідний рівень безпеки.

Однак, не зважаючи на ці зусилля, регулярні повідомлення ЗМІ про хакерські атаки на органи публічної влади підбивають довіру громадян до безпеки даних. Для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати комплексні концепції безпеки для державних інформаційних систем, бізнесу та громадян. Для забезпечення високого рівня безпеки та ефективності функціонування, органи публічної влади мають поступово інтегрувати інноваційні технології. Поступове впровадження цифрових рішень сприятиме значному прогресу у зміцненні безпеки та підвищенні ефективності публічного управління.

Недостатня деталізація положень у законодавстві з кібербезпеки є серйозним викликом, який значно ускладнює його ефективне впровадження. Законодавство часто обмежується загальними фразами, без конкретизації та чітких положень, що робить його виконання складним та непередбачуваним. Наприклад, відсутність чітких критеріїв і процедур для оцінки кіберзагроз та реагування на них створює значні труднощі для органів публічної влади та приватних компаній. Закон України "Про кібербезпеку" хоча й встановлює загальні засади забезпечення кібербезпеки, проте не містить детальних процедур та алгоритмів дій у разі виявлення кіберінцидентів. Окрім того, має місце відсутність стандартів для оцінки кіберзагроз, оскільки закони та підзаконні акти часто не містять конкретних стандартів і методик для оцінки кіберзагроз. Наприклад, чинний Закон України 1994 року "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" [4] визначає загальні вимоги до захисту інформації, але не містить чітких критеріїв для оцінки рівня захищеності систем. Це призводить до різних підходів у різних органах публічної влади, що ускладнює координацію та співпрацю між ними. У цьому зв'язку виникає потреба розробки та впровадження єдиних національних стандартів, таких як ДСТУ ISO/IEC 27001:2017 "Системи управління інформаційною безпекою", що будуть визначати чіткі критерії оцінки кіберзагроз.

Однак варто також зазначити, що у 2020 році ухвалено Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" щодо підтвердження відповідності інформаційної системи вимогам із захисту інформації". Хоча закон вводить поняття "комплексної системи захисту інформації", він не надає чітких критеріїв для оцінки того, наскільки система відповідає цим вимогам. Потрібні більш деталізовані стандарти та методики оцінки. При цьому видається не зовсім зрозуміло, як буде організована і проводитися державна експертиза, які саме критерії будуть використовуватися для оцінки систем, які органи будуть відповідальні за проведення експертизи. Хоча закон передбачає можливість обробки деяких категорій інформації без повної комплексної системи захисту, вимоги до таких систем можуть бути недостатньо чіткими. Окрім того, впровадження нових вимог потребує часу та ресурсів, що зобов'язує розробити відповідні підзаконні акти та провести інформаційно-роз'яснювальну роботу серед органів влади та суб'єктів господарювання [5].

Нормативно-правові акти не завжди регламентують чіткі процедури реагування на кіберінциденти. Постанова КМУ "Деякі питання забезпечення функціонування системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки" від 23 грудня 2020 року № 1295 закладає фундамент для створення та функціонування системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти в Україні; визначає Державний центр кіберзахисту Державного агентства спеціального зв'язку та захисту інформації як відповідального за функціонування системи; передбачає встановлення спеціального обладнання на об'єктах критичної інфраструктури для збору даних про кіберзагрози; визначає механізми взаємодії між різними суб'єктами кібербезпеки. Це свідчить про системний підхід до забезпечення кібербезпеки; централізацію управління системою, встановлення чітких відповідальностей. Однак, на нашу думку, вона не позбавлена недоліків, оскільки має місце недостатня деталізація процедур реагування на кіберінциденти та відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності системи [6].

Постанова КМУ "Деякі питання реагування суб'єктами забезпечення кібербезпеки на різні види подій у кіберпросторі" від 4 квітня 2023 року № 299 доповнює попередню, окреслюючи більш детальні алгоритми реагування на кіберінциденти. Ключовими положеннями є: визначення послідовності етапів реагування на кіберінциденти (виявлення, аналіз, стримування, усунення, відновлення); запровадження системи класифікації кіберінцидентів за рівнями критичності; передбачається розробка детальних методичних рекомендацій для суб'єктів кібербезпеки. Однак залишається відкритим питання ефективності реалізації методичних рекомендацій, а також недостатньо уваги приділено питанням відповідальності за невиконання вимог. Отже, вказані документи є важливим кроком у розвитку системи кібербезпеки в Україні. Вони створюють нормативно-правову базу для забезпечення ефективного реагування на кіберінциденти у інформаційних системах [7].

У цьому зв'язку видається важливим гармонізація національного законодавства з міжнародними практиками, наприклад, на основі міжнародних стандартів ISO/IEC 27035, які розроблені спільно Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) і Міжнародною електротехнічною

комісією (IEC) та надають детальні рекомендації щодо управління інцидентами інформаційної та кібернетичної безпеки. Ці стандарти є своєрідним посібником для організацій, що допомагає їм ефективно виявляти, аналізувати, реагувати та відновлюватися після кібератак та інших інцидентів, пов'язаних з безпекою інформаційних систем. ISO/IEC 27035 є міжнародно визнаними стандартами, що свідчить про їхню релевантність та актуальність [8].

Усуваючи ці прогалини, Україна зможе створити більш ефективну та надійну систему кібербезпеки, яка відповідатиме сучасним викликам та загрозам. Чітка деталізація положень у законодавстві дозволить органам державної влади та приватним компаніям краще розуміти свої обов'язки та відповідальність, а також забезпечить більш скоординовану та ефективну боротьбу з кіберзагрозами.

Наступним безпековим викликом цифрової взаємодії органів публічної влади є відсутність конкретних стандартів і вимог до кібербезпеки для різних сфер публічного управління, зокрема критичної інфраструктури. Цифрова трансформація органів публічної влади ставить перед суспільством нові виклики у сфері кібербезпеки, особливо коли мова йде про критичну інфраструктуру. Критична інфраструктура охоплює життєво важливі об'єкти, що забезпечують функціонування суспільства, такі як енергетика, транспорт, зв'язок, охорона здоров'я тощо.

Правові рамки та ініціативи для захисту критичної інфраструктури впроваджено низкою розвинутих країн. У Європейському Союзі основними інструментами для підвищення безпеки та стійкості критичної інфраструктури є Директива NIS-2 і Директива CER.

Важливість NIS 2.0 полягає в її комплексному підході, яка охоплює не лише технічні аспекти, але й організаційні та нормативні аспекти мережевої та інформаційної безпеки. Запроваджуючи суворіші правила та чітко визначені стандарти безпеки, NIS 2.0 встановлює нові стандарти захисту критичної інфраструктури та цифрових послуг у Європі. Директива NIS-2 спрямована на забезпечення високого рівня безпеки мережевих та інформаційних систем в ЄС. Вона розширює перелік секторів, які вважаються критичними, і посилює транскордонне співробітництво між країнами-членами [9].

Директива CER націлена на підвищення стійкості критичної інфраструктури до різних загроз. Вона вимагає від держав-членів запровадження заходів для покращення фізичної та операційної безпеки критичних об'єктів. Це включає визначення критичної інфраструктури в різних секторах, регулярні оцінки ризиків та загроз, а також розробку та впровадження стратегій управління надзвичайними ситуаціями та кризами [10].

Особливе значення критичної інфраструктури зумовлено кількома факторами: системною важливістю, взаємозалежністю та привабливістю для кіберзлочинців. Ці об'єкти забезпечують життєво важливі послуги, від яких залежить стабільність та функціонування суспільства. Відомо, що порушення роботи одного об'єкта критичної інфраструктури призводить до каскадних ефектів, паралізуючи цілі сектори економіки. Важливість цих об'єктів робить їх привабливою мішенню для кібератак, а відсутність чітко визначених стандартів кібербезпеки створює серйозні ризики для виникнення вразливостей, які можуть бути використані

кіберзлочинцями. Кібератаки на критичну інфраструктуру обумовлюють економічні втрати через перебої у роботі підприємств, втрату даних та репутаційні збитки та використовуються як інструмент гібридної війни, що створює геополітичні ризики.

Щоб розв'язати ці проблеми, необхідно розробити національні стандарти кібербезпеки для критичної інфраструктури, враховуючи специфіку різних сфер публічного управління. Всі об'єкти критичної інфраструктури повинні пройти сертифікацію на відповідність вимогам стандартів кібербезпеки.

Недостатня координація між державними органами є ще одним безпековим викликом та ключовою проблемою у цьому контексті. Відсутність ефективних механізмів координації та співпраці між різними державними органами, які відповідають за кібербезпеку, ускладнює обмін інформацією та спільне реагування на кіберінциденти. Така розрізненість зусиль призводить до того, що навіть у разі наявності окремих ініціатив з посилення кібербезпеки, загальний рівень захисту залишається недостатнім через відсутність скоординованого підходу та об'єднаних ресурсів.

В Україні дійсно створено декілька структур, які відповідають за забезпечення кібербезпеки. Однак, наскільки ефективною є їхня робота та чи можна говорити про створення єдиного потужного центру кібербезпеки, є предметом дискусій.

Однією з таких структур є Державний центр кіберзахисту Державного агентства спеціального зв'язку та захисту інформації. Цей центр виконує важливі функції з підвищення рівня кіберзахисту державних інформаційних ресурсів [11]. Однак, незважаючи на наявність цього центру, загальна картина кібербезпеки в Україні залишається складною.

Національний координаційний центр кібербезпеки є робочим органом Ради національної безпеки і оборони України, відповідальним за координацію зусиль різних органів державної влади у сфері кібербезпеки [12]. Проте ефективність його роботи часто піддається критиці через недостатнє фінансування та обмежені повноваження.

Державне підприємство "Галузевий центр кібербезпеки" сфокусоване на питаннях кібербезпеки в інфраструктурних секторах [13].

Існує декілька ключових проблем, які заважають ефективній роботі в галузі кібербезпеки. По-перше, відповідальність за кібербезпеку розподілена між різними органами публічної влади, що ускладнює координацію їхніх дій. По-друге, бюджетні асигнування на кібербезпеку є недостатніми для ефективного вирішення проблем. Крім того, існує дефіцит висококваліфікованих фахівців у сфері кібербезпеки, що ще більше ускладнює ситуацію. Також часто відсутня єдина стратегія, яка б чітко визначала національні пріоритети та цілі у сфері кібербезпеки.

Незважаючи на існування окремих структур, які займаються питаннями кібербезпеки в Україні, їхня ефективність потребує значного покращення. Для створення дієвої системи кібербезпеки необхідно вирішити проблеми координації, фінансування та кадрового забезпечення. Це дозволить забезпечити більш надійний захист критичної інфраструктури та підвищити рівень кібербезпеки в країні.

Для вирішення цих проблем необхідно вжити низку заходів. По-перше, створити єдину систему координації

кібербезпеки, який би координував усі зусилля на усіх рівнях управління та мав широкі повноваження. По-друге, необхідно значно збільшити фінансування заходів з кібербезпеки. Також слід розробити довгострокову стратегію кібербезпеки, яка визначить пріоритети та цілі на найближчі роки. Підвищення рівня обізнаності населення через масштабні інформаційні кампанії також є важливим кроком. Крім того, необхідно активно залучати потенціал приватного сектору до розробки та впровадження заходів з кібербезпеки. Враховуючи існування Державного центру кіберзахисту Держспецзв'язку, його необхідно інтегрувати в єдину систему координації кібербезпеки та наділити його більш широкими повноваженнями, який би об'єднав зусилля всіх існуючих структур, що є ключовим кроком для підвищення рівня кібербезпеки в Україні.

Однак, проблема координації є лише одним з викликів, що стосується більш широкого питання — обмеженого фінансування та ресурсів. Недостатнє фінансування та технічне забезпечення державних органів, що відповідають за кібербезпеку, значно обмежують їхні можливості ефективно реагувати на кіберзагрози. Без належних фінансових ресурсів складно впроваджувати передові технології та розробляти ефективні стратегії захисту. Цей чинник значно обмежує можливості ефективно протистояти кіберзагрозам, які постійно зростають у масштабах та складності.

Сучасні технології, які використовуються кіберзлочинцями, постійно вдосконалюються, і для ефективного протистояння їм необхідні аналогічні інструменти та програмне забезпечення. Швидкість реакції на кіберінциденти є критично важливою, відтак без належного фінансування впровадження сучасних систем моніторингу та аналізу загроз своєчасне виявлення та нейтралізація атак видається малоімовірним.

Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) в кібербезпеці є значним прогресом у цій галузі. Ці технології дозволяють обробляти величезні обсяги даних з безпрецедентною швидкістю, що робить їх безцінними інструментами в боротьбі з кіберзлочинністю. Однією з ключових переваг AI та ML у кібербезпеці є їхня здатність навчатися та адаптуватися з часом. У міру того, як розвиваються кіберзагрози, змінюються і алгоритми, які використовуються для їх виявлення та протидії. Ще однією суттєвою перевагою є автоматизація рутинних завдань, що вивільняє людські ресурси для більш складних та стратегічних дій. AI та ML можуть автоматизувати виявлення аномалій і потенційних загроз, дозволяючи фахівцям з кібербезпеки зосередитися на прийнятті рішень і стратегіях реагування на вищому рівні. Оскільки ці технології продовжують розвиватися, вони відіграватимуть дедалі важливішу роль у захисті цифрових активів та інформаційних систем органів публічної влади, що й потребує відповідного фінансового забезпечення [14]. Згідно зі звітом Cybersecurity Ventures, глобальні економічні збитки від кібератак досягнуть 10,5 трильйонів доларів США до 2025 року [15].

Недостатнє фінансування та технічне забезпечення державних органів, відповідальних за кібербезпеку, призводить не лише до обмежених можливостей у протидії кіберзагрозам, але й до серйозних кадрових про-



блем. Зазначене дозволяє виокремити ще один безпечний виклик, що проявляється у нестачі кваліфікованих фахівців у сфері кібербезпеки та обмежені можливості щодо підвищення кваліфікації тих, хто отримав освіту декілька років назад. Відсутність достатньої кількості спеціалістів значно ускладнює боротьбу з кіберзагрозами. Ця проблема тісно пов'язана з недостатнім фінансуванням та технічним забезпеченням, оскільки саме відсутність інвестицій у розвиток людського капіталу стримує розвиток галузі.

Відомо, що сучасні кібератаки стають все більш складними та витонченими, що вимагає від фахівців високої кваліфікації та постійного оновлення знань. Технології в сфері кібербезпеки розвиваються дуже швидко, і фахівці повинні постійно вчитися новому. Крім того, висококваліфіковані фахівці з кібербезпеки користуються великим попитом на світовому ринку праці, що ускладнює їх залучення та утримання в Україні.

Наслідки дефіциту фахівців проявляються у затримках у виявленні та усуненні вразливостей, неефективному реагуванні на кіберінциденти та збільшенні кількості кібератак. Недостатня кількість кваліфікованих фахівців ускладнює швидке та ефективне реагування на кіберінциденти, створюючи сприятливі умови для кіберзлочинців. Багато випадків витоку даних пов'язані з людським фактором, тобто з помилками співробітників, які не мають достатньої кваліфікації. Відсутність достатньої кількості фахівців з цифрової криміналістики ускладнює проведення розслідувань кіберзлочинів. Органи публічної влади відчувають гостру нестачу фахівців з кібербезпеки, що негативно впливає на їхню здатність захищати власні інформаційні системи.

Для вирішення цієї проблеми необхідно розвивати спеціалізовані освітні програми в галузі кібербезпеки на всіх рівнях освіти, створювати систему постійного підвищення кваліфікації фахівців, залучати приватні компанії до підготовки кадрів та створювати спільні навчальні програми. Заохочення молоді до обрання професії в галузі кібербезпеки та розширення міжнародного співробітництва для обміну досвідом і залучення іноземних експертів також є важливими кроками.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, для ефективного забезпечення кібербезпеки в Україні необхідно здійснити комплексні заходи на державному рівні. В першу чергу, необхідно розробити єдину державну стратегію кібербезпеки. Ця стратегія повинна визначити пріоритети, цілі та заходи, необхідні для захисту інформаційних систем країни. Її реалізація дозволить забезпечити узгодженість дій різних відомств і організацій у сфері кібербезпеки.

Крім того, важливим кроком є удосконалення законодавчої бази. Необхідно деталізувати законодавство у сфері кібербезпеки, встановити чіткі вимоги до захисту інформації та відповідальність за її порушення. Це створить правові основи для ефективного реагування на кіберзагрози та забезпечить відповідальність за недотримання вимог безпеки.

Збільшення фінансування також є критично важливим. Необхідно значно збільшити бюджетні видатки на

кібербезпеку для забезпечення необхідних ресурсів для захисту інформаційних систем. Це включає закупівлю сучасного обладнання, програмного забезпечення, а також фінансування наукових досліджень та розробок у цій галузі.

Розвиток системи підготовки кадрів є ще одним ключовим елементом. Слід розвивати спеціалізовані освітні програми в галузі кібербезпеки, створювати систему постійного підвищення кваліфікації фахівців та залучати приватний сектор до підготовки кадрів. Це дозволить забезпечити високий рівень професійної підготовки фахівців та відповідати на сучасні виклики кібербезпеки.

Також важливим аспектом є посилення ролі громадянського суспільства. Залучення громадянського суспільства до обговорення питань кібербезпеки та підвищення рівня кібергігієни населення сприятиме більшій обізнаності та відповідальності громадян у сфері кібербезпеки. Це дозволить створити більш стійку та захищену інформаційну інфраструктуру на всіх рівнях та ефективно протистояти сучасним кіберзагрозам.

Таким чином, цифрова взаємодія органів публічної влади в Україні є невідворотним процесом, який відкриває нові можливості для підвищення ефективності та прозорості надання державних послуг. Водночас, цей процес супроводжується значними безпековими викликами, пов'язаними з недостатньою законодавчою базою (відсутністю чітких норм та стандартів у сфері кібербезпеки, що ускладнює ефективне впровадження заходів захисту); відсутністю єдиної стратегії кібербезпеки (роздробленістю відповідальності за кібербезпеку між різними органами публічної влади, що перешкоджає координації зусиль та ефективному реагуванню на кіберзагрози); обмеженими фінансовими ресурсами (недостатністю фінансування, слабким рівнем сучасного обладнання, програмного забезпечення, обмеженими можливостями для підвищення кваліфікації фахівців); дефіцитом кваліфікованих кадрів, що призводить до неналежного рівня захисту інформаційних систем.

### Література:

1. European Center for Digital Competitiveness — Digitalreport 2022. URL: <https://digital-competitiveness.eu/wp-content/uploads/Digitalreport-2022.pdf>
2. EIB report on digitalization in Europe 2021/2022: The pandemic has anchored digital change in European society. URL: <https://www.eib.org/en/publications/digitalisation-in-europe-2021-2022>
3. K. Karhu, R. Gustafsson, B. Eaton etc. Four Tactics for Implementing a Balanced Digital Platform Strategy. MIS quarterly executive. 2020, Vol. 19 (2), pp. 105—120.
4. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 5 липня 1994 року 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Про внесення змін до Закону України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" щодо підтвердження відповідності інформаційної системи вимогам із захисту інформації: Закон України від 4 червня 2020 року № 681-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/681-20#Text>

6. Деякі питання забезпечення функціонування системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки: Постанова КМУ від 23 грудня 2020 року № 1295. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1295-2020-%D0%BF#Text>

7. Деякі питання реагування суб'єктами забезпечення кібербезпеки на різні види подій у кіберпросторі: Постанова КМУ від 4 квітня 2023 року № 299. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/299-2023-%D0%BF#Text>

8. ISO/IEC 27035-1:2023 Information technology — Information security incident management — Part 1: Principles and process. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27035-1:ed-2:v1:en>

9. NIS 2.0 Directive — Comprehensive guide on NIS 2. URL: <https://safereach.com/en/blog/nis-2-directive/>

10. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj>

11. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua/ua>

12. Національний координаційний центр кібербезпеки. URL: <https://report@ncsc.gov.ua/>

13. Галузевий центр кібербезпеки сприятиме забезпеченню надійного захисту підприємств енергетичного сектору. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/galuzevij-centr-kiberbezpeki-spriyatime-zabezpechennynadijnogo-zahistu-pidpriemstv-energetichnogo-sektoru>

14. T. Abrahams, S. Ewuga. A review of cybersecurity strategies in modern organizations: examining the evolution and effectiveness of cybersecurity measures for data protection. Computer Science & IT Research Journal, Volume 5, Issue 1, January 2024. URL: [https://www.researchgate.net/publication/377346019\\_A\\_review\\_of\\_cybersecurity\\_strategies\\_in\\_modern\\_organizations\\_examining\\_the\\_evolution\\_and\\_effectiveness\\_of\\_cybersecurity\\_measures\\_for\\_data\\_protection](https://www.researchgate.net/publication/377346019_A_review_of_cybersecurity_strategies_in_modern_organizations_examining_the_evolution_and_effectiveness_of_cybersecurity_measures_for_data_protection)

15. World Economic Forum. Why we need global rules to crack down on cybercrime. Jan 2, 2023. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/global-rules-crack-down-cybercrime/>

#### References:

1. European Center for Digital Competitiveness (2022), "Digitalreport", available at: <https://digital-competitiveness.eu/wp-content/uploads/Digitalreport-2022.pdf> (Accessed 25 July 2024).

2. EIB (2022), "EIB report on digitalization in Europe 2021/2022: The pandemic has anchored digital change in European society", available at: <https://www.eib.org/en/publications/digitalisation-in-europe-2021-2022> (Accessed 25 July 2024).

3. Karhu, K. Gustafsson, R. and Eaton, B. (2020), "Four Tactics for Implementing a Balanced Digital Platform Strategy", MIS quarterly executive, vol. 19 (2), pp.105-120

4. Verkhovna Rada of Ukraine (1994), The Law of Ukraine "On Protection of Information in Automated Systems", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 25 June 2024).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On making amendments to the Law of Ukraine "On Information Protection in Information and Telecommunication Systems" regarding confirmation of information system compliance with information protection requirements", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/681-20#Text> (Accessed 25 June 2024).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "Some issues of ensuring the functioning of the system for detecting vulnerabilities and responding to cyber incidents and cyber attacks", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1295-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 25 July 2024).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "Some issues of response by cyber security entities to various types of events in cyberspace", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/299-2023-%D0%BF#Text> (Accessed 25 July 2024).

8. ISO (2023), "ISO/IEC 27035-1:2023 Information technology — Information security incident management — Part 1: Principles and process", available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27035-1:ed-2:v1:en> (Accessed 25 July 2024).

9. safeREACH (2023), "NIS 2.0 Directive — Comprehensive guide on NIS 2", available at: <https://safereach.com/en/blog/nis-2-directive/> (Accessed 25 July 2024).

10. Official Journal of the European Union (2022), "Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj> (Accessed 25 July 2024).

11. State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine (2024), available at: <https://cip.gov.ua/ua> (Accessed 25 July 2024).

12. National Cyber Security Coordination Center (2024), available at: <https://ncsc.gov.ua/> (Accessed 25 July 2024).

13. Government portal (2019), "The cyber security industry center will contribute to ensuring reliable protection of energy sector enterprises", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/galuzevij-centr-kiberbezpeki-spriyatime-zabezpechennynadijnogo-zahistu-pidpriemstv-energetichnogo-sektoru> (Accessed 25 July 2024).

14. Abrahams, T. and Ewuga, S. (2024), "A review of cybersecurity strategies in modern organizations: examining the evolution and effectiveness of cybersecurity measures for data protection", Computer Science & IT Research Journal, vol. 5, iss. 1, available at: [https://www.researchgate.net/publication/377346019\\_A\\_review\\_of\\_cybersecurity\\_strategies\\_in\\_modern\\_organizations\\_examining\\_the\\_evolution\\_and\\_effectiveness\\_of\\_cybersecurity\\_measures\\_for\\_data\\_protection](https://www.researchgate.net/publication/377346019_A_review_of_cybersecurity_strategies_in_modern_organizations_examining_the_evolution_and_effectiveness_of_cybersecurity_measures_for_data_protection) (Accessed 25 July 2024).

15. World Economic Forum (2023), "Why we need global rules to crack down on cybercrime", available at: <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/global-rules-crack-down-cybercrime/> (Accessed 25 July 2024).  
*Стаття надійшла до редакції 04.08.2024 р.*

Д. В. Фундовний,  
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,  
Національний університет "Чернігівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8130-8815>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.315

# ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РАХУНКОВОЇ ПАЛАТИ В УКРАЇНІ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ

D. Fundovnyi,  
Postgraduate student of the Department of Management  
and Administration of the National University "Chernihiv Polytechnic"

## STAGES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE ACCOUNTING CHAMBER IN UKRAINE: INSTITUTIONAL FEATURES

*У статті обґрунтовано актуальність дослідження інституціональних особливостей розвитку Рахункової палати в Україні в контексті етапів її становлення. Здійснено ретроспективний огляд особливостей становлення та розвитку Рахункової палати та на цій підставі визначено основні етапи інституціоналізації Рахункової палати у напрямку її легітимації як вищого органу аудиту в Україні. Акцентовано увагу на сучасному етапі розвитку Рахункової палати, який, з одного боку здійснюється на засадах стратегування, а з іншого, в умовах невизначеності (в умовах воєнного стану). Обґрунтовано, що на сьогодні ефективна діяльність Рахункової палати в Україні як вищого органу аудиту (ВОА) потребує розробки оновленого законодавства про Рахункову палату, адаптованого, насамперед, до умов воєнного стану.*

*The article substantiates the relevance of the study of the institutional features of the development of the Accounting Chamber in Ukraine in the context of the stages of its formation. A retrospective review of the peculiarities of the formation and development of the Accounting Chamber was carried out, and on this basis, the main stages of the institutionalization of the Accounting Chamber in the direction of its legitimation as the highest audit body in Ukraine were determined. Attention is focused on the current stage of development of the Accounting Chamber, which, on the one hand, is carried out on the basis of strategy, and on the other, in conditions of uncertainty (under martial law). It is justified that today the effective activity of the Accounting Chamber in Ukraine as a higher audit body (SAA) requires the development of updated legislation on the Accounting Chamber, adapted, first of all, to the conditions of martial law. At the same time, reforming the state audit body involves several important goals: 1) strengthening the institutional capacity and independence of the Accounting Chamber and bringing its work into line with international standards; 2) transformation of the Accounting*

**Chamber into an effective body of supervision over public expenditures and revenues, in particular, direct budget support from partners; 3) preparation for the control/audit of the post-war reconstruction, to which huge public funds will be directed. It has been established that state auditors face new challenges today — to build trust and a culture of acceptance of audit results by various stakeholders, both in civil society and in the state and beyond. It was concluded that the Accounting Chamber was able to occupy a prominent place in the state power structure and today it presents itself as an independent state audit institution aimed at strengthening trust in public authorities and promoting open governance by strengthening external state financial control/auditing and ensuring government accountability. After all, the Accounting Chamber of Ukraine is a truly special institution, the uniqueness of which lies not only in its formal, constitutionally established, independent status, but also in the mandate of public trust that it should be endowed with. Especially against the background of the war and the restoration of Ukraine. That is why compliance of the activities of the Accounting Chamber with the main and fundamental principles of INTOSAI and international standards of ISSAI is one of the priority tasks for Ukraine today.**

*Ключові слова: аудит, вищий орган аудиту, воєнний стан, державний фінансовий контроль, парламентський контроль, публічний аудит, публічні фінанси, публічне управління, Рахункова палата.*

*Key words: audit, supreme audit body, martial law, state financial control, parliamentary control, public audit, public finance, public administration, Accounting Chamber.*

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

У сучасних умовах демократичного державотворення та євроінтеграційних процесів в Україні розвиток системи парламентського контролю у сфері публічних фінансів супроводжується комплексними, якісно еволюційними перетвореннями чинної системи державного фінансового контролю (ДФК) загалом у напрямі впровадження парадигмальних засад модерної моделі ДФК — публічного аудиту ("контроль заради результативності й ефективності").

Окрім того, сучасні умови воєнного стану, спричинені повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України, породжують низку нових викликів у розвитку як всіх сфер діяльності нашої держави, так і у сфері ДФК у тому числі. За таких умов на порядок денний виносяться такі актуальні для нашої держави стратегічні завдання у сфері ДФК як визначення законності, економічності, результативності й ефективності формування, розподілу, перерозподілу й використання публічних коштів та управління публічним майном, а також утвердження в державі єдиного Вищого органу аудиту (ВОА).

Об'єктивна необхідність вирішення вищезазначених завдань актуалізує доцільність вивчення інституціональних особливостей становлення та розвитку Рахункової палати в Україні в контексті її трансформації з державного органу зовнішнього фінансового контролю / аудиту зі спеціальною конституційною компетенцією у незалежну вищу аудиторську інституцію держави. При цьому, як відзначає Н. Обушна, Рахункова палата як ВОА в Україні за своєю суттю та змістом має стати унікальною незалежною інституцією, що заслуговує на довіру громадянського суспільства та сприймається ним як легітимний інструмент зовнішньої, незаангажованої і компетентної оцінки системи управління публічними фінансами на всіх рівнях публічного управління [1]. Саме тому, на наше переконання, посилення інституційної незалежності Рахункової палати — один із пріоритетів законодавчих змін у сфері ДФК. Адже сильний незалежний аудиторський орган — це сильна Україна та довіра до нашої держави в усьому світі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведені дослідження засвідчили, що студіюванню особливостей парламентського фінансового конт-

ролю присвячені праці таких вітчизняних науковців, як: О. Александрович, С. Базики, В. Бодрова, І. Дегтярьової, Г. Дмитренко, Т. Іванової, Т. Косової, Г. Лопушняк, В. Піхоцького, І. Розпутенка, В. Шевчука та інших.

Окремі теоретико-методичні аспекти та загалом прикладна проблематика становлення та розвитку Рахункової палати в Україні досить ґрунтовно досліджуються в наукових розробках І. Басанцова, В. Максимової, В. Невідомого, Н. Обушної, В. Пацкана, В. Симоненка, Ю. Слободяник, І. Стефанюка та інших.

Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики парламентського фінансового контролю (ПФК). Разом із тим, маємо констатувати, що вітчизняні наукові напрацювання щодо становлення та розвитку Рахункової палати в контексті її легітимації як ВОА в Україні (у тому числі й з урахуванням викликів воєнного часу) ще залишаються далекими від завершення, тому перебувають в епіцентрі серйозних наукових дискусій.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на зазначене, головна ідея статті — проаналізувати інституціональні особливості розвитку Рахункової палати в Україні в контексті етапів її становлення.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На думку фахівців, важливою віхою розвитку ПФК в Україні виступає створення Рахункової палати (як ВОА), яка за своєю природою, суттю та змістом є незалежною та унікальною державною інституцією. Унікальність Рахункової палати заключається в тому, що вона, здійснюючи свою діяльність від імені та в інтересах громадян України, має заслуговувати на довіру громадянського суспільства та сприйматися ним як легітимний інструмент зовнішньої, незаангажованої і компетентної оцінки системи управління публічними коштами на всіх рівнях публічного управління [2]. Тобто "унікальність даної інституції полягає не тільки у формальному, конституційно закріпленому, незалежному статусі (державні аудитори незалежні від жодної гілки влади), але й у мандаті, яким її має бути наділено. Особливо на тлі війни та відновлення України" [3].

Нагадаємо, що створення Рахункової палати в Україні стало необхідним і закономірним результатом проведених у країні демократичних перетворень у 1991 році (в умовах формування нового громадянського суспільства і побудови правової, демократичної, соціальної держави) та було зумовлено необхідністю забезпечення незалежного контролю за перебігом бюджетного процесу та інформування платників податків — громадян України про доцільність, законність і ефективність використання коштів Державного бюджету України та загальнодержавних позабюджетних фондів [4].

Водночас для України прообразом майбутньої Рахункової палати стала Контрольна палата СРСР, яку було створено відповідно до Закону СРСР "Про Контрольну палату СРСР" від 16 травня 1991 року. Даним

Законом Контрольній палаті СРСР надавалося право контролю за ефективним і продуктивним використанням державного бюджету в усіх без виключення органах державної влади й управління, а вже через контроль за фінансами передбачалося отримати доступ до інформації щодо рішень, які приймалися, і відповідальних осіб за їх прийняття та виконання. Однак, вже у грудні 1991 року в процесі ліквідації органів державного управління СРСР Контрольну палату СРСР також було скасовано [5, с. 194].

Вже в незалежній Україні, за ініціативи колишнього Міністра фінансів України П. Германчука, робота над створенням Вищого органу зовнішнього контролю/аудиту була розпочата в 1992—1993 роках. Така ініціатива знайшла своє відображення в розробці проєкту Закону про Контрольну палату (саме так планували назвати цей державний орган). У листопаді 1995 року було прийнято Верховною Радою України (ВРУ) Постанову "Про створення Контрольної палати Верховної Ради України" та травні 1996 року — Закон України "Про Контрольну палату Верховної Ради України", який вже в червні 1996 року був заветований Президентом і повернутий назад на доопрацювання до ВРУ.

Загалом, вважається, що функціонування Рахункової палати як незалежного органу в системіДФК, розпочалося пізніше із [1]:

— прийняття ВРУ 28.06.1996 року Конституції України, яка закріпила конституційний статус Рахункової палати як органу, що діє від імені ВРУ та здійснює контроль за використанням коштів Державного бюджету України:

— прийняття ВРУ 11.07.1996 року Закону України "Про Рахункову палату Верховної Ради України" (на базі доопрацьованого Закону України "Про Контрольну палату Верховної Ради України"), який продовжив діяти з 23.12.1997 року як Закон України "Про Рахункову палату".

У цей же час політичні перетворення й боротьба за владу не могли залишити без уваги могутність такого органу як Рахункова палата, тому згаданий Закон України "Про Рахункову палату Верховної Ради України" [6] знову був заветований Президентом України (19.08.1996 року). Проте, вже 22.10.1996 року ВРУ спромоглася подолати вето й цей Закон [6] все-таки був підписаний Президентом України.

Подальшим важливим позитивним кроком на шляху становлення та розвитку Рахункової палати стало її входження в листопаді 1998 року до Міжнародної організації вищих органів аудиту (INTOSAI), а у травні 1999 року — до складу Європейської організації вищих органів аудиту (EUROSAI). Вступивши в ці міжнародні організації, Рахункова палата стала учасником системи міжнародного обміну професійним досвідом аудиторів усього світу [4].

Поступово Рахункова палата отримує свій перший досвід проведення міжнародних аудитів відповідно до стандартів INTOSAI, набуваючи його, зокрема, в рамках реалізації ряду проєктів, які фінансуються Світовим банком в Україні, а також під час виконання нею функцій незалежного зовнішнього аудитора Організації з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ) протягом 2009—2012 років, що можна оцінювати як до-

**Таблиця 1. Етапи інституціоналізації Рахункової палати (РП) в Україні**

| Етапи    | Період             | Коротка характеристика етапу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-й етап | 1992 – 1996 рр.    | <i>Етап попереднього становлення (закладення основ створення РП).</i> Робота над проектом закону про Контрольну палату в Україні протягом 1992-1993 рр.; прийняття в 1995 р. Постанови ВРУ “Про створення Контрольної палати Верховної Ради України” та проекту ЗУ “Про Контрольну палату Верховної Ради України”; прийняття ЗУ “Про Контрольну палату Верховної Ради України” (24.05.1996 р.), який на той час відповідав діючим стандартам та нормативам аналогічних органів БОА у світі, проте, був заветований Президентом України.                                                                                                       |
| 2-й етап | 1996 – 2004 рр.    | <i>Етап становлення та первісного розвитку.</i> Прийняття ВРУ 28.06.1996 р. Конституції України та 11.07.1996 р. ЗУ “Про Рахункову палату Верховної Ради України”. Враховуючи певні їх протиріччя та неконституційність (невідповідності Закону вимогам ст. 98 Конституції України) (у першій редакції), 14.01.1998 р. до ЗУ “Про Рахункову палату Верховної Ради України” парламентом були внесені зміни, внаслідок яких він дістав назву – ЗУ “Про Рахункову палату”. Окрім того повноваження РП були значно звужені. Важливим кроком на шляху становлення РП стало її входження в 1998 року до INTOSAI, а у травні 1999 року – до EUROSАI. |
| 3-й етап | 2004-2010 рр.      | <i>Етап розвитку із розширеними контрольними повноваженнями.</i> ВРУ прийняла ЗУ “Про внесення змін до Конституції України” (від 08.12.2004 р. за № 2222- IV), яким були внесені зміни до ст. 98 Конституції України, що розширило основні контрольні повноваження РП. А саме було визначено, що РП здійснює контроль від імені ВРУ за надходженням коштів до Державного бюджету України та їх використанням. У 2008 році на VII Конгресі EUROSАI, РП була обрана до складу Ради керуючих EUROSАI строком на 6 років. У 2009 році РП обрано зовнішнім аудитором ОБСЄ на 1 рік із можливістю продовження повноважень ще на два терміни.        |
| 4-й етап | 2010-2013 рр.      | <i>Етап розвитку із звуженими контрольними повноваженнями.</i> У вересні 2010р. Рішенням КСУ від 30.09.2010 р. № 20-рп/2010 було відновлено первісну редакцію ст. 98 Конституції України, що знову ж таки позбавило РП повноважень у частині контролю за надходженням коштів до Державного бюджету, а суспільство – можливості отримання повної, прозорої та об’єктивної інформації щодо стану нац. економіки та публічних фінансів.                                                                                                                                                                                                          |
| 5-й етап | 2013-2015 рр.      | <i>Етап відновлення контрольних повноважень.</i> Відповідно до ЗУ “Про внесення змін до ст. 98 Конституції України” від 19.09.2013 р. № 586-VII основне контрольне повноваження РП в Конституції України в черговий раз було визначено як здійснення контролю за надходженням коштів до Державного бюджету України та їх використанням.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 6-й етап | 2015-2022          | <i>Етап довосного реформування та модернізації згідно оновленої редакції ЗУ та вимог INTOSAI.</i> Прийнято новий ЗУ “Про Рахункову палату” (від 02.07.2015р.), який заклав основу створення сучасного механізму публічного аудиту в країні., а також Стратегію розвитку Рахункової палати на 2019-2024 роки (від 19.07.2019 р.).                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 7-й етап | 2022-до цього часу | <i>Етап розвитку в умовах воєнного стану.</i> У Верховній Раді запрацює робоча група з розробки оновленого законодавства про Рахункову палату із залученням представників ЄС та США                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Джерело: узагальнено та адаптовано автором з використанням [1; 2; 5].

сити успішне визнання даної установи вже на міжнародному рівні.

Останнє революційне оновлення закону про Рахункову палату відбулося в 2015 році. На цей час вже сформувалася нагальна потреба в модернізації законодавства, що регламентує діяльність Рахункової палати, і термінового його приведення у відповідність зі стандартами INTOSAI. У зв’язку з цим 02.07.2015 року ВРУ було прийнято новий Закон України “Про Рахункову палату” [7], який до сьогодні визначає організацію, повноваження та порядок діяльності Рахункової палати в умовах її модернізації як БОА. Окрім того, як зауважує А. Майснер, запровадження ширшої колегіальності в управлінні Рахунковою палатою стало передумовою для певних компромісів, в тому числі, і політичних [3].

Доцільно також нагадати, що саме цим Законом України [7] поняття “аудит” ототожнено із поняттям “державний зовнішній фінансовий контроль” [7, ст. 4 (п.2) ]. При цьому задекларовано, що державний зовнішній фінансовий контроль (аудит) забезпечується Рахунковою палатою шляхом здійснення фінансового аудиту, аудиту ефективності, експертизи, аналізу та інших контрольних заходів.

Чинні повноваження, покладені на Рахункову палату Конституцією України здійснюються через провадження заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), який забезпечується шляхом здійснення фінансового аудиту, аудиту ефективності, експертизи, аналізу та інших контрольних заходів [7, ст. 4 (п.п. 1, 2)].

У зв'язку з цим відзначимо, що в міжнародній практиці країн-членів INTOSAI головними формами зовнішнього аудиту у сфері публічних фінансів, як сукупності цілей і похідних від них стандартів аудиторської діяльності, виступають: фінансовий аудит; аудит відповідності; аудит ефективності [2]. При цьому головним системо-формуючим чинником у рамках інституту зовнішнього аудиту у сфері публічних фінансів виступає, як правило, аудит ефективності (performance audit) або "аудит виконання/дій".

Проведення аудиту ефективності необхідне, насамперед, для оцінки управлінських рішень, тому його елементи можуть бути частиною більш широкого аудиту, який охоплює також аудит відповідності та фінансовий аудит.

Важливо відзначити, що сучасні візія й місія Рахункової палати як вищого органу аудиту в країні та її стратегічні цілі й пріоритети визначені в Стратегії розвитку Рахункової палати на 2019—2024 роки [8], яку затверджено в липні 2019 року.

Підходи до розробки Стратегії розвитку Рахункової палати, структура цього документу, підходи до визначення місії, візії й цінностей BOA визначені на основі рекомендацій INTOSAI, у тому числі, ініціативи INTOSAI з інституційного розвитку — IDI, поширеної практики країн, які здійснюють роботу з розвитку потенціалу BOA і досвіду у сфері стратегічного розвитку 30 BOA країн Європи і BOA Європейського союзу — Європейського суду аудиторів (ЕСА). Стратегічні пріоритети розвитку Рахункової палати визначені на основі вимог ISSAI, сучасного стану основних показників діяльності Рахункової палати, оприлюднених у звітах і результатів функціональної оцінки діяльності Рахункової палати, яка була проведена у 2018 році групою експертів із Національного аудиторського офісу Сполученого Королівства (UK NAO), Вищої палати контролю Республіки Польщі (NIK) і співробітниками Німецького міжнародного співробітництва (GIZ) [9].

Стратегією розвитку Рахункової палати на 2019—2024 роки визначено місію її діяльності як сприяння впровадженню належного державного управління в Україні як основи сталого розвитку країни та забезпечення гідного життя громадян шляхом проведення незалежного зовнішнього аудиту публічних коштів та державного майна і надання за його результатами практичних рекомендацій для прийняття ефективних управлінських рішень щодо їх використання органами державної влади, а також достовірної, об'єктивної інформації суспільству та заінтересованим сторонам [8].

Узагальнюючи вищевикладене, можемо констатувати, що найменування (три рази змінювалась назва інституції: Контрольна палата Верховної Ради України, Рахункова палата Верховної Ради України, Рахункова палата), визначення статусу, функцій та повноважень Рахункової палати на різних етапах її становлення та розвитку мають певні відмінності.

З огляду на це, у табл. 1 проведемо узагальнення вищерозглянутих етапів розвитку Рахункової палати в Україні.

Проведений аналіз у частині визначення статусу та контрольних повноважень Рахункової палати дозволяє

погодитися з позиціями експертів [1; 3; 5; та ін.], що до сьогодні в базових із цих питань чинних нормативно-правових актах — Конституції України та Законі України "Про Рахункову палату" (від 11.07.1996 року) далеко не в повній мірі були враховані рекомендації Лімської Декларації [10].

З 24 лютого 2022 року життя Рахункової палати, як і всього українського суспільства, кардинально змінилось. І вже сьогодні є очевидним, що відбудова України потребуватиме величезних ресурсів. Процес підрахунку та оцінки збитків і втрат — це кропітка робота, яка максимально оперативно, ефективно та якісно забезпечить відбудову нашої країни. Рахункова палата й надалі планує брати участь у складному та тривалому процесі аудиту оцінки втрат, завданих Україні внаслідок російської агресії.

Водночас міжнародна діяльність Рахункової палати з початку повномасштабної російської агресії передусім була спрямована в дипломатичну площину. Так, представники Рахункової палати домоглися припинення головування росії в Міжнародній організації вищих органів аудиту INTOSAI. Ініціатива розвитку INTOSAI (IDI) призупинила двосторонню співпрацю з BOA рф. Аналогічне рішення ухвалила і керівна рада Європейської організації вищих органів аудиту EUROSAI, призупинивши співпрацю з вищими органами аудиту росії і білорусі та будь-якими державними установами цих країн [11].

Ще одним важливим здобутком Рахункової палати в 2022 році на міжнародному фронті є те, що вона отримала статус спостерігача у Контактному комітеті вищих органів аудиту Європейського Союзу. Це вкрай важливо для України, оскільки дозволить нам ефективніше розуміти систему та роботу структурних фондів ЄС та мати якісний взаємозв'язок двох фінансових систем — України та Євросоюзу. І для більш глибокого розуміння суті діяльності інституцій Європейського Союзу перші п'ять працівників Рахункової палати із середини 2022 року, одразу після отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС, вже пройшли стажування у Європейській палаті аудиторів за програмою, що діє тільки для працівників BOA — країн-членів ЄС чи кандидатів до ЄС [11].

На сьогодні у Верховній Раді України працює робоча група з розробки оновленого законодавства про Рахункову палату із залученням представників ЄС та США. Реформування державного аудиторського органу має декілька важливих цілей. Перша — це посилення інституційної спроможності й незалежності Рахункової палати та приведення її роботи у відповідність до міжнародних стандартів. Друга — перетворення Рахункової палати в дієвий орган нагляду за грошовими витратами та надходженнями, зокрема, прямою бюджетною підтримкою від партнерів. Третя ціль — підготовка до контролю післявоєнного відновлення, на яке спрямують величезні кошти [3].

З огляду на це, А. Майснер звертає увагу на те, що зараз перед державними аудиторами поставили нові виклики — сформулювати довіру та культуру сприйняття результатів аудиту різними стейкхолдерами, як у

громадянському суспільстві, так і в державі та за її межами. Адже йдеться про довіру партнерів до України, й по суті, про наше виживання. Ось чому відповідність діяльності Рахункової палати основним і фундаментальним принципам Міжнародної організації вищих органів аудиту (INTOSAI) та міжнародним стандартам ISSAI є сьогодні питанням № 1 для України, для Перемоги [3].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, на наше переконання, в Україні Рахункова палата змогла вже посісти чільне місце у державній структурі влади і на сьогодні вона презентує себе як незалежна державна аудиторська інституція спрямована на зміцнення довіри до публічної влади та сприяння відкритому урядуванню шляхом посилення зовнішнього державного фінансового контролю/аудиту й забезпечення підзвітності уряду. Адже Рахункова палата України — це дійсно особлива інституція, унікальність якої полягає не тільки у формальному, конституційно закріпленому, незалежному статусі, але й у мандаті публічної довіри, яким її має бути наділено. Особливо на тлі війни та відновлення України. Саме тому відповідність діяльності Рахункової палати основним і фундаментальним принципам INTOSAI та міжнародним стандартам ISSAI є сьогодні одним із пріоритетних завдань для України.

Разом із цим, все це прямо має відбиватися на якості, підзвітності, прозорості, результативності та ефективності державного управління, що й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

### Література:

1. Обушна Н. І. Механізми формування та розвитку публічного аудиту в Україні: Дис. ... докт. наук держ. упр.: 25.00.02 — механізми державного управління. Київ, 2018. 469 с.
2. Бази́ка С. Механізми парламентського контролю у сфері публічних фінансів в Україні. Дис. ... канд. наук держ. упр.: 25.00.02 01 — механізми державного управління. Хмельницький, 2019. 242 с.
3. Майснер А. Ми не мисливці за відьмами, й аудитами усуваємо чорні діри в управлінні публічними фінансами. 08.01.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3810399-andrij-majsner-tvp-golovirahunkovoi-palati-ukraini.html> (дата звернення: 21.07.2024).
4. Веб-портал Рахункової палати України. URL: [www.ac-rada.gov.ua/](http://www.ac-rada.gov.ua/) (дата звернення: 21.07.2024).
5. Обушна Н.І., Корчак Н.М., Гура В.Л. Публічне фінансування та публічний аудит: теоретико-інституціональний аспект: монографія. Київ: Вид-во "Каравелла", 2023. 288 с.
6. Про Рахункову палату Верховної Ради України: Закон України № 315/96-ВР від 11.07.1996 року. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/315/96-vr](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/315/96-vr) (дата звернення: 21.07.2024).
7. Про Рахункову палату: закон України від 02.07.2015 № 576-VIII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/576-19> (дата звернення: 21.07.2024).

8. Стратегія розвитку Рахункової палати на 2019-2024 роки. URL: <http://rp.gov.ua/About/Strategy/> (дата звернення: 21.07.2024).

9. Невідомий В., Канонішена-Коваленко К. Нова якість Рахункової палати України: стратегія розвитку. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2019. Вип. 3 (204). С. 40—50.

10. Lima Declaration Of Guidelines On Audition Precepts / International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). URL: <http://www.intosai.org/documents/intosai/general/declarations-of-lima-and-mexico/lima-declaration.html> (дата звернення: 21.07.2024).

11. Звіт Рахункової палати за 2022 рік. URL: <http://rp.gov.ua/FinControl/!FinReports/?id=1362> (дата звернення: 21.07.2024).

### References:

1. Obushna, N.I. (2018), "Mechanisms of formation and development of public audit in Ukraine", Doctor Thesis, Public Administration, Kyiv, Ukraine.
2. Bazyka, S. (2019), "Mechanisms of parliamentary control in the sphere of public finances in Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Administration, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.
3. Majsner, A. (2024), "We are not witch hunters, and audits eliminate black holes in the management of public finances", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3810399-andrij-majsner-tvp-golovirahunkovoi-palati-ukraini.html> (Accessed 21.07.2024).
4. Accounting Chamber of Ukraine (2024), available at: [www.ac-rada.gov.ua/](http://www.ac-rada.gov.ua/) (Accessed 21.07.2024).
5. Obushna, N.I. Korchak, N.M. and Hura, V.L. (2023), Publichne finansuvannia ta publichnyj audyt: teoretyko-instytutsional'nyj aspekt [Public financing and public audit: theoretical and institutional aspect], Karavella, Kyiv, Ukraine.
6. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine "On Accounting Chamber", available at: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/315/96-vr](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/315/96-vr) (Accessed 21.07.2024).
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Accounting Chamber", available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/576-19> (Accessed 21.07.2024).
8. Stratehiia rozvytku Rakhunkovoi palaty na 2019—2024 roky, available at: <http://rp.gov.ua/About/Strategy/> (Accessed 21.07.2024).
9. Nevidomyj, V. and Kanonishena-Kovalenko, K. (2019), "New quality of the Accounting Chamber of Ukraine: development strategy", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, vol. 3 (204), pp. 40—50.
10. International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (1977), "Lima Declaration Of Guidelines On Audition Precepts", <http://www.intosai.org/documents/intosai/general/declarations-of-lima-and-mexico/lima-declaration.html> (Accessed 21.07.2024).
11. Accounting Chamber of Ukraine (2023), "Report of the Accounting Chamber for 2022", available at: <http://rp.gov.ua/FinControl/!FinReports/?id=1362> (Accessed 21.07.2024).

Стаття надійшла до редакції 30.07.2024 р.