

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№24 грудень 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

№ 24 грудень 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
www.nauka.com.ua
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 17.12.24 р.
Підписано до друку 17.12.24 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 35.2.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1712/2.

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, скористайтесь 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 Perezberezeny 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

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 24 грудень 2024 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Запуцька О. П., Качула С. В., Добровольська О. В., Сальникова Т. В.

Реалізація бюджетно-податкової політики в Україні в умовах нестабільності 7

Захарчук О. В., Самофалова М. О.

Розвиток сільськогосподарського машинобудування: минуле, сучасне та майбутнє 16

Ігнатенко М. М., Коцуф В. В., Пеньковський В. С.

Ефективність та напрями використання цифрових фінансових інструментів
у підприємницькій діяльності в Україні 22

Зверев В. П., Прокопович-Ткаченко Д. І., Саричев В. І., Хрушков Б. С., Бушков В. Г.

Цифрова економіка України: адаптивні моделі забезпечення безпеки в умовах зростання
гібридних кіберзагроз 28

Кононенко Ж. А., Кононець Н. В., Набасов Ю. В.

Економічна ефективність ІТ-технологій у агробізнесі 34

Кузнєцова Т. В., Банар О. В., Понедільчук Т. В., Черняєв О. С., Кузнєцов Є. С.

Європейські моделі правового регулювання підприємництва: інтеграція бізнес-аналітики, управлінського
консалтингу й інноваційних інформаційних технологій 40

Дергалюк Б. В., Лактіонова В. В.

Рейдерство як детермінанта інвестиційної непривабливості України: необхідність інвестицій
у захист бізнесу 48

Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Лисенко С. В.

Удосконалення документування обліку, оподаткування та контролю надходження
товарно-матеріальних цінностей для проведення якісного аналізу
господарської діяльності в системі управління бізнесом 54

Могилова А. Ю., Волошин І. С.

Вдосконалення рекламних кампаній в аспекті їх впливу на продажі комп'ютерної техніки 62

Зеленін Ю. М.

Методичні підходи до оцінки результативності ресурсної ефективності металургії 69

Коваль Н. І.

Біологічний актив як основа виробничого процесу у тваринництві: сутність, класифікація, управління 73

Коваль С. В.

Організація та нормативно-правове забезпечення обліку кредитних ресурсів аграрних підприємств 78

Козловський В. О.

Деякі аспекти функціонування виробничого менеджменту вітчизняних підприємств
в сучасних умовах 84

Козловський Є. В., Зараховський О. Є., Ткаченко Т. І.

Концепція розумного міста як чинник успішного розвитку міського туризму 92

Пригодюк О. М.

Імідж в системі заходів інформаційного менеджменту підприємств ІТ-сфери України 97

Сокуренко П. І., Малащенко Ю. А., Лисиченко О. О., Богдан О. І.

Антикризове управління персоналом: ефективні стратегії та інструменти в умовах економічної
нестабільності 103

Тімченко О. А., Правдюк М. В.

Аудит якості персоналу у бізнесі 109

Уракін М. Г.

Формування політики державних запозичень для сталого відновлення та інвестиційного розвитку
національної економіки 115

Цвях О. М.

Фіскально-кредитний механізм економічного стимулювання облаштування самозаліснених земель,
заліснення малопродуктивних угідь та неугідь: загальнонаціональний
та місцевий рівень становлення 125

Максименко І. Я., Курочка А. С.

Особливості проведення внутрішнього аудиту розрахунків за виплатами працівникам 133

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 24 грудень 2024 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Завальський В. В.

Мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС: досвід для України 138

Режко Д. С.

Проблеми та перспективи розвитку органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи 145

Шашин О. Ю.

Інструменти антисипативного управління для ефективного реагування на зміни ринку
в виробничій сфері 151

Державне управління

Помаза-Пономаренко А. А.

Еколого-інноваційні механізми публічного управління у сфері розвитку АПК в Україні 158

Коваленко Б. В., Ігнатенко О. П.

Механізми публічного управління в пріоритетних напрямках відновлення економіки України 165

Максимова А. Я.

Механізми державного регулювання розвитку України у післявоєнний період 171

Антонова С. Є., Ференчук Г. А.

Зарубіжний досвід державного управління надання онкологічної допомоги населенню 175

Курка М. В.

Методологія оцінювання ефективності роботи органів студентського самоврядування як суб'єкта
у сфері публічного управління та адміністрування 179

Саламаха О. І.

Нормативно-правові основи взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні 188

Сороченко М. В.

Нормативно-правове забезпечення участі громадськості в публічному управлінні України 193

Хилевич Ю. І.

Організаційно-правове забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності
в Україні 199

Цвірко К. В.

Стратегічні напрями розвитку публічно-приватного партнерства в Україні 204

Татарнікова Т. О.

Політичні механізми вдосконалення політики забезпечення внутрішньої безпеки 212

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 24 / 2024

CONTENTS:

Economy

Zarutska O., Kachula S., Dobrovolska O., Salnykova T.

IMPLEMENTATION OF BUDGETARY AND TAX POLICY IN UKRAINE IN CONDITIONS OF INSTABILITY 7

Zakharchuk O., Samofalova M.

DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL MACHINERY: PAST, PRESENT AND FUTURE 16

Ihnatenko M., Kotsur V., Penkovsky V.

EFFICIENCY AND DIRECTIONS OF USING DIGITAL FINANCIAL INSTRUMENTS IN BUSINESS ACTIVITIES
IN UKRAINE 22

Zvieriev V., Prokopovych-Tkachenko D., Sarychev V., Khruskov B., Bushkov V.

THE DIGITAL ECONOMY OF UKRAINE: ADAPTIVE SECURITY MODELS AMID RISING HYBRID CYBER THREATS 28

Kononenko Zh., Kononets N., Nabasov Yu.

ECONOMIC EFFICIENCY OF IT TECHNOLOGIES IN AGRIBUSINESS 34

Kuznietsova T., Banar O., Ponedilchuk T., Cherniaiev O., Kuznietsov Ye.

EUROPEAN MODELS OF LEGAL REGULATION OF ENTREPRENEURSHIP: INTEGRATION OF BUSINESS ANALYTICS,
MANAGEMENT CONSULTING, AND INNOVATIVE INFORMATION TECHNOLOGIES 40

Dergaliuk B., Laktionova V.

RAIDING AS A DETERMINANT OF UKRAINE'S INVESTMENT UNATTRACTIVENESS:
THE NEED FOR BUSINESS PROTECTION INVESTMENTS 48

Melikhova T., Melikhov Ye., Lysenko S.

IMPROVING DOCUMENTATION OF ACCOUNTING, TAXATION AND CONTROL OF THE RECEIPT OF GOODS AND MATERIALS
FOR CONDUCTING A QUALITATIVE ANALYSIS OF ECONOMIC ACTIVITY
IN THE BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM 54

Mohylova A., Voloshyn I.

IMPROVEMENT OF ADVERTISING CAMPAIGNS IN TERMS OF THEIR IMPACT ON COMPUTER EQUIPMENT SALES 62

Zelenin Y.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE PERFORMANCE OF RESOURCE EFFICIENCY
IN METALLURGY 69

Koval N.

BIOLOGICAL ASSET AS THE BASIS OF THE PRODUCTION PROCESS IN LIVESTOCK: ESSENCE, CLASSIFICATION,
MANAGEMENT 73

Koval S.

ORGANIZATION AND REGULATORY SUPPORT OF ACCOUNTING FOR CREDIT RESOURCES OF AGRICULTURAL
ENTERPRISES 78

Kozlovskiy V.

SOME ASPECTS OF THE FUNCTIONING OF PRODUCTION MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES
IN MODERN CONDITIONS 84

Kozlovskiy Ye., Zarakhovskiy O., Tkachenko T.

THE CONCEPT OF A SMART CITY AS A FACTOR OF THE SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF URBAN TOURISM 92

Prygodiuk O.

IMAGE IN THE SYSTEM OF INFORMATION MANAGEMENT MEASURES OF IT ENTERPRISES IN UKRAINE 97

Sokurenko P., Malashenko Yu., Lysychenko O., Bohdan O.

ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT: EFFECTIVE STRATEGIES AND TOOLS IN CONDITIONS
OF ECONOMIC INSTABILITY 103

Timchenko O., Pravdiuk M.

PERSONNEL QUALITY AUDIT IN BUSINESS 109

Urakin M.

FORMATION OF PUBLIC BORROWING POLICY FOR SUSTAINABLE RECOVERY AND INVESTMENT DEVELOPMENT
OF THE NATIONAL ECONOMY 115

Tsvyakh O.

FISCAL AND CREDIT MECHANISM OF ECONOMIC STIMULATION OF SELF-REFORESTATION OF LANDS, AFFORESTATION
OF LOW-PRODUCTIVE LANDS AND NON-FORESTED LANDS: NATIONAL AND LOCAL
LEVEL OF DEVELOPMENT 125

Maksymenko I., Kurochka A.

PECULIARITIES OF INTERNAL AUDITING OF PAYMENTS TO EMPLOYEES 133

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 24 / 2024

CONTENTS:

Economy

Zavalskyi V.

MOTIVATIONAL ASPECTS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL AT EU ENTERPRISES: EXPERIENCE FOR UKRAINE 138

Rezhko D.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS 145

Shashyn O.

ANTISYMPATHETIC MANAGEMENT TOOLS FOR EFFECTIVE RESPONSE TO MARKET CHANGES IN THE MANUFACTURING SECTOR 151

Public administration

Pomaza-Ponomarenk A.

ECOLOGICAL AND INNOVATIVE MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN UKRAINE 158

Kovalenko B., Ignatenko O.

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN PRIORITY AREAS OF RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY 165

Maksymova A.

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD 171

Antonova S., Ferenchuk H.

FOREIGN EXPERIENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION OF ONCOLOGY CARE DELIVERY TO THE POPULATION 175

Kurka M.

METHODOLOGY FOR MEASURING THE EFFECTIVENESS OF STUDENT GOVERNMENT ORGANIZATIONS AS AN ACTOR IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT 179

Salamakha O.

NORMATIVE AND LEGAL FOUNDATIONS OF INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT AUTHORITIES AND BUSINESS IN UKRAINE 188

Sorochenko M.

REGULATORY AND LEGAL ENSURANCE OF THE PUBLIC PARTICIPATION IN PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE 193

Khylevych Y.

ORGANISATIONAL AND LEGAL SUPPORT FOR STRATEGIC COOPERATION IN THE FIELD OF LAW ENFORCEMENT IN UKRAINE 199

Tsvirko K.

STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UKRAINE 204

Tatarnikova T.

THE POLITICAL MECHANISMS OF IMPROVING OF THE INTERNAL SECURITY POLICY 212

УДК 336.2

*О. П. Заруцька,**д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Університет митної справи та фінансів**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7870-9608>**С. В. Качула,**д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2540-862X>**О. В. Добровольська,**д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Університет митної справи та фінансів**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4159-8446>**Т. В. Сальникова,**к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Університет митної справи та фінансів**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7117-0259>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.7

РЕАЛІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

O. Zarutska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, University of Customs and Finance

S. Kachula,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Dobrovolska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, University of Customs and Finance

T. Salnykova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, University of Customs and Finance

IMPLEMENTATION OF BUDGETARY AND TAX POLICY IN UKRAINE IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Стаття присвячена оцінці перебігу процесу реалізації сучасної бюджетно-податкової політики в Україні в умовах нестабільності та окреслення напрямів підвищення її дієвості. Згруповано законодавчі ініціативи уряду стосовно реалізації бюджетно-податкової політики за умов нестабільності, викликані війною. Акцентовано, що реалізація бюджетно-податкової політики в країні за умов нестабільності має відбуватися за умови дотримання принципів прозорості, ефективності, відповідальності, якості, справедливості, верховенства права, невідворотності покарання за порушення у взаємовідносинах "фіскальні інституції — платники податків". При цьому дотримання принципу стабільності не виконується при реалізації бюджетно-податкової політики за умов нестабільності та невизначеності. Аргументовано необхідність удосконален-

ня/посилення податкового контролю у процесі реалізації бюджетно-податкової політики як протидії опортуністичній поведінці в умовах війни. Зроблено висновок, що за сучасних умов реалізація бюджетно-податкової політики має ґрунтуватися на принципах адаптивності і гнучкості, щоб вчасно реагувати на відповідні економічні виклики й загрози.

The article focuses on examining the process of implementing modern fiscal policy in Ukraine under conditions of instability and identifying directions for enhancing its efficiency. The government's active legislative initiatives are categorized, with the primary ones highlighted concerning the execution of fiscal policy in the context of instability caused by war. It is emphasized that the implementation of fiscal policy in such conditions must adhere to principles of transparency, efficiency, accountability, quality, fairness, the rule of law, and the inevitability of penalties for violations in the relationship between fiscal institutions and business entities. At the same time, adherence to the principle of stability is not considered critical in the realization of fiscal policy under conditions of instability and uncertainty. The necessity of strengthening tax control during the implementation of fiscal policy in wartime conditions is substantiated. The conclusion is drawn that, in the current context, fiscal policy must be grounded in adaptability and flexibility to respond promptly to economic challenges and threats. Under these circumstances, the primary priorities for its implementation today should include optimizing the structure of tax revenues, establishing economically sound tax administration, and executing an effective state tax strategy. In the short term, the implementation of effective fiscal policy in Ukraine, under conditions of uncertainty, high financial risks, and financial instability primarily induced by war, should aim to increase budget revenues alongside other sources to address priority socio-economic tasks. It is essential for the government to prioritize fiscal policies that support economic recovery and ensure a fair distribution of the tax burden among taxpayers. Furthermore, managing the structure of budget expenditures is critical, with a focus on reducing costs that do not impact essential state services. Government programs and initiatives should undergo regular evaluations to assess their effectiveness, while budget allocations must remain balanced. A well-designed and motivated fiscal policy, combined with the activation of internal economic growth drivers, will contribute to Ukraine's victory over external threats and facilitate the fulfillment of all requirements for European Union membership.

Ключові слова: доходи бюджету, податок на прибуток, бюджетно-податкова політика, бюджетно-податкова політика у сфері трансфертного ціноутворення, податкове прогнозування і планування, податковий контроль.

Key words: budget revenues, income tax, budget and tax policy, fiscal policy in the field of transfer pricing, tax forecasting and planning, tax control.

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

Реалізація дієвої бюджетно-податкової політики у всі часи є необхідною умовою і водночас вагомим інструментом дотримання стійкості публічних фінансів, забезпечення впливу на досягнення соціального й економічного суспільного розвитку. Підвищення ролі бюджетно-податкової політики у аспекті впливу на бюджетну збалансованість, підтримки/стимулювання економічної активності особливо має посилюватися у періоди нестабільності економічної динаміки у критичні для суспільства часи та необхідності її наступного відновлення, що актуалізує дослідження наслідків реалізації по-

даткової політики останніх років в Україні. Широкомасштабна війна на території України призвела до тимчасової окупації окремих територій, часткового чи повного руйнування промислової, соціальної та іншої інфраструктури, зростання потреби у переміщенні цілих підприємств в тилі, потенційно/відносно безпечні місця, безпрецедентно масового переміщення людських ресурсів по території країни і за кордон, відтак — виснаження всіх видів ресурсів і суттєвого зниження податкового потенціалу. Актуальність даного дослідження зростає внаслідок підвищеної потреби в бюджетних коштах на забезпечення воєнних та соціальних потреб, катастрофічного зростання дефіциту бюджету, незважаючи на значні обсяги міжнародної допомоги, включаючи грантову.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Завдання реалізації механізму бюджетно-податкової політики за різних умов розглядаються у працях багатьох учених. Так, І. Чугунов і В. Макогон наголошують на необхідності вдосконалення механізмів, що дозволяють формувати /виявляти внутрішні резерви мобілізації доходів до бюджету, адже видатки можливо збільшити лише за формування належних умов бюджетно-податкового регулювання у різних сферах в умовах невизначеності та війни [13; 14]. О. Добровольська, Р. Зонтаг, С. Качула, Л. Лисяк та П. Ластовченко, оцінюючи вітчизняний та зарубіжний досвід акцентують увагу на ролі податкової політики як інструменту активізації ендогенних факторів економічного зростання [15]. К. Швабій вважає, що проблеми реалізації податкової політики України криються у недоліках системного характеру, вирішення багатьох із них потребує виваженої та у окремих випадках прискореної імплементації настанов податкових директив ЄС [12]. Це зокрема стосується також реалізації бюджетно-податкової політики у сфері трансфертного ціноутворення [6; 10]. Так, зокрема у аспекті реалізації бюджетно-податкової політики у сфері трансфертного ціноутворення акцентуємо увагу на дослідженні Х. Роджерса та Л. Оутс, які встановили, що трансфертне ціноутворення має контролюватися задля недопущення зловживань і досягнення справедливості [24]. О. Посаднева та Л. Сидельникова, досліджуючи фіскально-психологічні чинники, що впливають на ухвалення суб'єктами податкових відносин рішень щодо ухилення від оподаткування, акцентують увагу на послабленні податкового контролю в умовах війни та справедливо наголошують на необхідності його відновлення у повному обсязі [23], що є цілком слушним, адже це сприятиме, поряд з іншими факторами, підвищенню рівня дієвості бюджетно-податкової політики.

За умов нестабільності зміщуються попередні цілі розвитку суспільства та відбувається переорієнтація цілей бюджетно-податкової політики. В умовах війни зміна цільових орієнтирів бюджетно-податкової політики держави, які фокусуються на захисті країни і забезпеченні соціальної безпеки населення є першочерговим завданням. Бюджетно-податкова політика за умов широкомасштабних воєнних дій на території країни та нестабільності має забезпечити формування дохідної частини бюджету для фінансування пріоритетних бюджетних програм, не пригнічуючи при цьому виробництво та економіку загалом. Незважаючи на вагомий напрацювання дослідників, необхідним є подальший аналіз реалізації бюджетно-податкової політики держави в умовах нестабільності з метою пошуку шляхів підвищення її дієвості та результативності. В аналізованому контексті актуалізується необхідність наукового пошуку найбільш ефективних і успішних механізмів реалізації бюджетно-податкової політики з подальшою гармонізацією до настанов ОЕСР з врахуванням національних інтересів фіскальної безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є оцінка перебігу процесу реалізації сучасної бюджетно-податкової політики в Україні

в умовах нестабільності та окреслення напрямів підвищення її результативності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес реалізації бюджетно-податкової політики здійснюється через відповідну інституційну систему, належне застосування методів та механізмів, що забезпечують трансформацію /удосконалення /розвиток пріоритетних напрямів та підвищення ступеня ефективності бюджетно-податкових відносин і конкретних дій за певних умов функціонування економіки та фінансової сфери. При цьому основною умовою реалізації ефективної бюджетно-податкової політики є її адаптація до зміни фінансового й економічного простору. Тому цілком слушною є позиція А. Нікітішина, який стверджує, що важливим є постійне підвищення обґрунтованості та ефективності податкової політики "відповідно до поставлених стратегічних і тактичних цілей соціально-економічного розвитку в інтересах суспільства" [9, с. 5].

Стратегічні цілі вітчизняної бюджетно-податкової політики у сфері доходів на сучасному етапі окреслені Національною стратегією доходів до 2030 року (далі — Стратегія 2030). Цей стратегічний документ спрямований на розвиток соціально-орієнтованої економіки, сприяння подальшому посиленню інтеграційних процесів, створенню сприятливих умов для поглиблення співпраці з країнами-членами Європейського Союзу. Серед стратегічних цілей для реалізації ефективної податкової політики виокремимо такі: "дотримання загальної бюджетно-податкової дисципліни у середньостроковій перспективі" та "підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами" [8]. Відповідно до Стратегії 2030, основною метою податкового регулювання визначено сприяння забезпеченню стійкого економічного зростання фінансового стану підприємств (на основі інноваційно-інвестиційного підходу) та водночас — збереження фіскальної здатності податкової політики формування бюджету, отже — забезпечення достатнього, своєчасного фінансування бюджетних видатків.

Середньострокові цілі бюджетно-податкової політики можливо розглядати як її середньострокові пріоритети, зокрема: фіскальна достатність, стимулювання економічного зростання /розвитку, забезпечення соціальних потреб. Цілком очевидно, що комплексна система цілей в сучасному бюджетно-податковому регулюванні повинна враховувати ієрархію домінуючих потреб у суспільному розвитку, обов'язково враховуючи фінансовий характер і призначення податків [15] і водночас, для уникнення створення нових перешкод для економічного зростання при виконанні завдань збільшення доходів бюджету, слід утримуватися від прийняття необдуманих рішень [12].

Гостра потреба у бюджетних коштах обумовила активне прийняття Урядом ряду оперативних рішень щодо порядку формування вхідних потоків бюджету з метою забезпечення виконання відповідних функцій з боку держави в умовах війни. Тобто в умовах наростання нестабільності і невизначеності оперативному коригуванню підлягали поточні цілі бюджетно-податкової полі-

Таблиця 1. Окремі законодавчі зміни реалізації бюджетно-податкової політики України в умовах нестабільності фінансового простору

Нормативно-правовий акт	Основні аспекти
1	2
Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 р. № 2118-IX.	порядок подання звітності та сплати податків, скасовано покарання за порушення строків сплати податків/несвоєчасне звітування
Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX.	стосується спрощеної системи оподаткування, єдиного податку, граничного доходу платника податків, звільнення від ЄСВ та ін. (норми стосувалися як масової, так і обмеженої категорії платників з урахування умов їх господарювання)
Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період воєнного стану: Закон України від 24.03.2022 р. № 2142-IX.	введення податкових пільг на окремі імпорتنі операції (зокрема, із ввезення пального та транспорту в Україну).
Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану: Закон України від 01.04.2022 року № 2173-IX.	особливості адміністрування окремих податків у період воєнного стану
Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України та розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України: Закон України від 14.04.2022 р. № 2192-IX.	податкові послаблення у сфері організації азартних ігор, виготовлення і продажу ювелірних виробів, фінансової діяльності
Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану: Закон України від 12.05.2022 року № 2260-IX.	зміни термінів сплати податку, подання звітності, реєстрація накладних та подання електронних документів; умов звільнення та поновлення можливості виконання свого податкового обов'язку тощо; встановлено, що податкові перевірки не розпочинаються, а розпочаті зупиняються (крім позапланових перевірок)
Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо перегляду окремих пільг з оподаткування: Закон України від 21.06.2022 р. № 2325-IX.	скасовано частину податкових пільг, впроваджених на початку повномасштабної війни (зокрема норм щодо звільнення від оподаткування ПДВ операцій з ввезення товарів на митну територію України суб'єктами господарювання, які зареєстровані платниками єдиного податку)
Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законів України щодо приватизації державного і комунального майна, яке перебуває у податковій заставі, та забезпечення адміністрування погашення податкового боргу: Закон України від 03.11.2022 № 2719-IX.	Відновлено підстави позапланових перевірок, зокрема у частині контролю за трансфертним ціноутворенням відновлені перевірки відповідно до чітко визначених підстав
Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо відновлення обмеження перебування гравального бізнесу на спрощеній системі оподаткування: Закон України від 12.01.2023 р. № 2876-IX.	встановлено (відновлено) обмеження перебування суб'єктів гравального бізнесу на спрощеній системі оподаткування
Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо звільнення від сплати екологічного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки за знищене чи пошкоджене нерухоме майно: Закон України від 11.04.2023 р. №3050-IX.	визначено умови звільнення від сплати ряду податків у випадку знищення/пошкодження нерухомого майна
Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період воєнного стану: Закон України від 30.06.2023 р. №3219-IX 2192-IX.	частково скасовано мораторій на проведення перевірок, повернено норми податкового законодавства щодо контролю доходів, застосування штрафних санкцій за результатами перевірок (зокрема за порушення порядку здійснення розрахункових операцій при продажу підакцизних товарів).
Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо скасування мораторію на проведення податкових перевірок: Закон України від 9.11.2023 р. № 3453-IX.	визначено, що документальні та фактичні перевірки під час дії воєнного стану проводяться за наявності безпечних умов для їх проведення; визначаються перевірки, які не підлягають зупиненню з певних підстав (отримано інформацію про порушення податкового законодавства з питань оподаткування доходів, отриманих нерезидентами, із джерелом їх походження з України), які здійснюють/здійснювали свою діяльність через відокремлені підрозділи, у тому числі постійні представництва, платників податків, які здійснюють/здійснювали діяльність у сфері виробництва/реалізації підакцизної продукції, організації та проведення азартних ігор/гравального бізнесу в Україні, платників податків, які надають/надавали фінансові, платіжні послуги); відновлення контролю за трансфертним ціноутворенням та ін.

Джерело: складено авторами за даними офіційного сайту: <https://zakon.rada.gov.ua>

тики. У перший рік повномасштабної війни в Україні застосовано низку податкових стимулів з метою підтримки домогосподарств та підприємств, що свідчить про неухильне дотримання принципу адаптивності при реалізації бюджетно-податкової політики.

У відповідь на катастрофічно-виняткові обставини воєнного стану бюджетно-податкова політика у сфері доходів та правила її реалізації можуть бути змінені, щоб полегшити адаптацію платникам податків та національній економіці. За нестабільних умов збалансувати/стабілізувати бюджетно-податкову політику на державному рівні, реалізуючи введення нових податків, збільшення податкових ставок, тощо є надзвичайно складним завданням.

За наявних гострих викликів, в країні було оперативно внесено необхідні зміни до чинного законодавства, прийнято нормативно-правові акти стосовно різних питань, зокрема і в бюджетно-податковій сфері з метою адаптації функціонування вітчизняної економіки до умов воєнного часу. Для посилення дієвості реалізації бюджетно-податкової політики під час воєнного стану важливим є впровадження ефективних механізмів державної підтримки сприяння відновленню економіки, до чого вдався український уряд. Про це свідчать активні законодавчі ініціативи, основні з яких стосовно реалізації бюджетно-податкової політики в умовах невизначеності, спричиненої війною, наведено в таблиці 1.

Виходячи із даних таблиці, зрозуміло, що в умовах нестабільності і надзвичайного стану влада оперативно вносила корективи в фіскальну систему, стан оподаткування, фінансовий сектор загалом, тощо. Як свідчать прийняті у перший рік війни зміни до законодавства, в Україні застосовано свого роду компенсаторно-адаптивний режим оподаткування бізнесу, що певним чином дозволив знизити напругу та пристосуватися до роботи в умовах невизначеності, катастрофічних фінансових ризиків, створивши максимально можливі сприятливі умови господарювання та який мав діяти впродовж воєнного стану. Водночас, на фоні значного зниження економічної активності, безпрецедентної міграції працездатного населення, гострого підвищеного попиту на фінансову допомогу більшість введених пільг для суб'єктів господарювання призвели до суттєвого зниження податкових надходжень.

Колектив авторів під керівництвом І. Чугунова, визначає, що доходи бюджету зменшилися через економічну рецесію, а видатки, насамперед на безпеку та оборону, зросли. В 2022 році зменшилось ВВП України більш як на 29 відсотків, що суттєво вплинуло на формування доходної частини Державного бюджету України [16].

Аналізуючи виконання планових показників по податковим надходженням бюджетів України (місцевих, державного та зведеного) впродовж останніх років, слід констатувати, що наповнення бюджету України за рахунок податкових надходжень значно змінилось. В 2022 році порівняно з попереднім податкові надходження зменшилися на 7,6%, видатки навпаки — зросли на 65%, дефіцит бюджету зріс в 4,5 рази, розмір боргу (державного та гарантованого державного боргу) зріс на 52,4% [14]. Так, якщо планові показники по надходженням до зведеного бюджету України в 2020 році виконано на

101,9 відсотків, в 2021 році — на 103,7 відсотка, то в 2022 та 2023 роках виконання склало лише 84,26 та 99,85 відсотка відповідно [20]. На недовиконання планових показників вплинуло недовиконання планових показників за податковими надходженнями Державного бюджету України: в 2022 році виконання становило лише 78,8 відсотка, ситуація покращилася в 2023 році — виконання становило 99 відсотків, при цьому планові показники місцевих бюджетів України перевиконувалися: в 2022 році на 0,89 відсотка, а в 2023 році — на 2,3 відсотка. Аналіз податкових надходжень до Зведеного бюджету України, свідчить, що за підсумками 2023 року вони складають 1213,6 млрд грн, що на 122,2 млрд грн більше відповідного показника попереднього року і становить 45,8 відсотків від загальних доходів Зведеного бюджету України. Загальна сума доходів Зведеного бюджету України за січень-жовтень 2024 року становила на 5,7 відсотків більше, ніж за аналогічний період 2023 року, частка податкових надходжень в загальному обсязі надходжень до зведеного бюджету України становила 61,9 відсотка, неподаткових надходжень — 27,8 відсотка, офіційні трансферти від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ — 10,1 відсотка [5]. Отже, впродовж 2022—2023 років наповнення бюджету України за рахунок податкових надходжень значно змінилось.

Більша частка фінансування видатків зведеного бюджету України з початку війни здійснювалась за рахунок допомоги зарубіжних країн (країн ЄС та інших) і склала в 2022 році 481,3 млрд грн (виконання планових показників 367,17%) та в 2023 році — 433,6 млрд грн (виконання планових показників 1424,66%) [4; 21].

Суб'єкти господарювання у окремих сферах економіки доволі швидко пристосувалися до законодавчих змін, знижуючи власні фінансові зобов'язання перед державою. Тобто впровадження ліберальної податкової моделі та широких податкових преференцій у взаємовідносинах фіскальних органів та суб'єктів господарювання, впроваджених у перший рік війни не супроводжувалась посиленням контролю за дотриманням податкового законодавства. Це привнесло низку проблем, наслідком яких стало скорочення податкових надходжень до бюджету, на чому наголошували науковці і що підтверджувалося практикою [1; 3]. Окремі суб'єкти господарювання продовжували користуватися тактикою ухилення від сплати податків та користуватися змінами в податковому законодавстві, що призвело до значних фінансових втрат для бюджету. Так, тільки за підсумками першого кварталу 2023 року ДПС виявлено ухиленя від сплати податків на суму 10,6 млрд гривень [16].

Враховуючи на суттєву міграцію фінансових потоків у міждержавному просторі в умовах глобалізації та їх потенційно значний вплив на формування доходів бюджету внаслідок податкових втрат від незаконних трансграничних потоків (торгових, банківських, інвестиційних) важливо також акцентувати увагу в умовах війни на реалізації бюджетно-податкової політики у сфері трансфертного ціноутворення [6]. М. Пасічний визначає трансфертне ціноутворення пріоритетом у реалізації бюджетно-податкової політики [10]. У той час як краї-

ни-члени зберігають суверенітет над своїми системами оподаткування, в ЄС докладалися зусилля для гармонізації певних аспектів оподаткування задля створення більш рівних умов гри та запобігання шкідливій податковій конкуренції між державами-членами. У відповідь на занепокоєння щодо ухилення від сплати податків деякі країни ЄС запровадили заходи для протидії агресивному податковому плануванню та забезпечення того, щоб підприємства сплачували справедливую частку податків.

Звісно, вся увага фіскальних органів в умовах невизначеності повинна бути спрямована на суб'єктів господавання, враховуючи, що його реакція за суттєвих динамічних змін буде автоматично відтворена у динаміці доходів бюджету. Адже, як тільки фіскальний тягар зростає настільки, що починає чинити дестимулюючий вплив на виробника, практично негайно ж починається зниження фіскальних доходів держави.

В Україні послаблення щодо звітності і контролю з трансфертного ціноутворення спонукало до опортуністичної, "девіантної" поведінки деяких несумлінних платників податків" [11]. Чимало господарських операцій у цій сфері було проведено із порушеннями податкової дисципліни (незважаючи на детальні пояснення Державної податкової служби (ДПС) України на своєму офіційному сайті щодо різних аспектів трансфертного ціноутворення), що привернуло увагу фіскальних інституцій. Так, за січень 2022 — липень 2024 року ДПС України сформовано більше трьохсот тридцяти запитів щодо документації з трансфертного ціноутворення, з яких більше як у 80 відсотків від опрацьованих випадків підтверджено високі фіскальні ризики [16]. Загалом перевірка дотримання податкової дисципліни платниками податків щодо трансфертного ціноутворення впродовж аналізованого періоду встановила ті чи інші порушення законодавства, внаслідок чого оформлено мільйонні штрафи. Незважаючи, що з серпня 2023 року податкові преференції воєнного часу для українського бізнесу (реалізовані через третю (спеціальну) групу єдиного податку) було скасовано, все ж таки продовжували діяти певні послаблення [11].

Слід зазначити, що ситуація в Україні з 2022 року вказує на стримування економічного зростання, що пов'язано з війною, тимчасовою окупацією українських земель та великою міграцією населення. За розрахунками, впродовж 2010—2022 років в Україні податковий тягар залишається порівняно високим, тобто фактичне податкове навантаження значно перевищує точку Лаффера 2 го роду, що призводить до сповільнення темпів економічного зростання в країні та відповідно потенційного зниження податкових надходжень [15].

Зазначимо, що війна проти України вплинула також і на світову економіку, зростання якої, за прогнозами, буде значно нижчим від очікуваних перед війною результатів (після уповільнення до 2,2% у 2023 році помірно відновлення у 2024 році становитиме 2,7%) [20; 26]. Відтак, поряд з динамічними змінами у світовому та національному економічному та фіскальному просторі має трансформуватися бюджетно-податкова політика в державі [18]. Це стосується і введення нових податків, підвищення існуючих, зміцнення довіри у стосунках з платниками податків через підвищення ефектив-

ності взаємодії тощо. Наслідками стане збільшення надходжень до бюджету, що є особливо актуальним в період значної потреби у видатках на оборону та безпеку країни.

Умови воєнного стану спонукають до перегляду цілей і завдань бюджетно-податкової політики, при цьому нові цілі мають сфокусуватися на достатності коштів для захисту країни та соціальної безпеки громадян. Затяжний характер війни та необхідність фінансування видатків оборонного спрямування обумовили переорієнтацію бюджетно-податкової політики від стимулюючого до компенсаторного типу. Змінами у законодавстві ставки акцизного податку та ПДВ повернуто на довоєнний рівень, скасовано пільговий режим оподаткування для підприємств (див. табл.). Натомість запроваджено підвищену ставку податку на прибуток для банків (з огляду на кратне зростання їх прибутків від депозитних сертифікатів і ОВДП); посилено контроль за діяльністю грального бізнесу; частина надходжень від ПДФО від оподаткування доходів у вигляді грошового забезпечення військовослужбовців зараховується до державного бюджету. Зазначені заходи сприяли збільшенню фіскальної значущості податкових надходжень до державного бюджету у 2023 р. порівняно з попереднім роком на 0,5% ВВП.

Важливим є стримування практики ухилення від сплати податків, чому також має сприяти розширення системи електронного оподаткування. Ефективність системи електронного оподаткування оцінювалася колективом авторів під керівництвом А. Отекуна [22]. Як підтверджують інші дослідники, ефективна система електронного оподаткування значно зменшить ухилення від сплати податків, її належне впровадження допомагає пом'якшити проблему ухилення від сплати податків, що спричиняє економічні та соціальні збитки [24].

Важливим аспектом ефективної реалізації бюджетно-податкової політики є дотримання прозорості оподаткування, як необхідної умови співпраці державних органів та підприємницьких структур, що також зменшує конфліктність між державними органами та бізнесом. Так, Н. Лі та Ч.Сувенсон у своєму дослідженні виявили, що додаткове обов'язкове розкриття інформації призвело до того, що компанії стали менш агресивними щодо податків на прибуток, і що вони не змогли перекласти зрослий податковий тягар на своїх клієнтів або постачальників, споживачів або на постачальників і робочу силу [17]. В Україні прозорість забезпечується розкриттям інформації про кінцевого бенефіціарного власника для певних підприємницьких структур.

Одним з ключових завдань, коли на українській території відбуваються військові дії, є відновлення економічної стійкості та подальше забезпечення рівноваги соціально-економічного розвитку країни. Досвід країн ЄС підтверджує, що соціально-економічні зміни значною мірою залежать від ефективності діючої податкової системи, оскільки її основним завданням є збір податків для наповнення бюджетів. Ці кошти необхідні для виконання завдань, покладених на державу та місцеве самоврядування.

У зв'язку з введенням воєнного стану в Україні і як, наслідок, втратою основних фондів, які розташовані на

тимчасово окупованих українських територіях та втраченою людською ресурсу у зв'язку великою міграцією населення, важливо оцінювати фінансові ризики, удосконалювати податкове прогнозування та планування. Використовуючи досвід Європейського Союзу, можливо здійснювати прогнозування і планування не в цілому по податковим надходженням, а окремо по основним бюджетотворюючим податкам [15]. Це дозволить більш оперативно вносити корективи у формування бюджетних доходів в умовах невизначеності і нестабільності, виявляючи вузькі місця та дотримуючись при цьому принципу системності.

Слід акцентувати, що реалізація бюджетно-податкової політики в країні за умов нестабільності має відбуватися за умови дотримання принципів прозорості, ефективності, відповідальності, якості, справедливості, верховенства права, невідворотності покарання за порушення у взаємовідносинах "фінансові інституції — суб'єкти господарювання". Водночас, цілком очевидно, що податкове законодавство в умовах воєнного стану не може відповідати принципу стабільності, воно потребує перегляду і актуалізації, а скасування раніше наданих податкових пільг є наслідком переосмислення ситуації, яка в умовах воєнного стану змінюється і вимагає оперативного реагування, відтак принцип стабільності набуває нового змісту [2].

За нестабільних умов воєнного стану важливим є забезпечення дохідної частини бюджету для виконання державних функцій, особливо у сфері оборони, соціальної безпеки, залучаючи всі доступні джерела коштів. На сьогоднішній день бюджетно-податкова політика у повній мірі орієнтується на наявну кон'юнктуру ринку та залежно від ситуації визначає взаємовідносини між платниками податків і державою. Беручи до уваги сучасні виклики, головним стратегічним завданням бюджетно-податкової політики в Україні на сьогодні є акумулювання податкових надходжень на національну безпеку і оборону та на здійснення заходів щодо стабілізації економічної ситуації в Україні.

Сукупне податкове навантаження на бізнес в Україні сягає біля 41,5% від прибутку підприємств, що перевищує аналогічні показники більшості європейських країн. Очікування щодо посилення українським урядом фінансового тиску в 2024 році справдилися: запроваджуючи нові податки, обмежуючи пільги та підвищуючи поточні ставки окремих податків уряд продовжує реалізувати компенсаторний характер бюджетно-податкової політики. При цьому механізм податкового регулювання для стабілізації економіки України, має включати: подальші пропозиції щодо перегляду ставок податків, впровадження інструментів управління макроекономічними ризиками, митного пост-аудиту при забезпеченні прозорості податкового законодавства та його гармонізації з настановами ЄС, діджиталізації сервісної складової адміністрування податків [15].

Для відновлення економіки український уряд має реалізувати виважену бюджетно-податкову політику, оцінювати фінансові ризики, пов'язані зі зміною макроекономічного середовища, та підвищувати ефективність бюджетних видатків [14]. Від ефективності адміністрування податків значно залежить рівень подат-

кових надходжень, функціонування економічної системи та стабільний економічний розвиток будь-якої держави.

Відмінності в легкості адміністрування різних податків були і залишатимуться критично важливим чинником дієвої бюджетно-податкової політики [25]. Частото винятком виявляються суттєві інституційні зміни в суспільстві або важливі деструктивні впливи (такі як пандемія COVID-19 або військові дії), вплив яких на обсяг податкових надходжень неможливо передбачити. Так, колектив авторів пропонує здійснювати прогнозування обсягу надходжень від акцизного податку до бюджету України з урахуванням інерційності динаміки факторів впливу, яке виявило причинно-наслідкові зв'язки між факторами впливу та передбачуваними показниками [19].

За період повномасштабної російської військової агресії в Україні вітчизняна економіка встигла певним чином адаптуватися до функціонування в надскладних умовах, вдалося зберегти економічну активність у тилкових регіонах, стримати падіння ВВП в умовах високої невизначеності та загроз. Податкова політика у перший рік війни продемонструвала адаптивний характер, фокус зусиль концентрувався на зменшенні податкового навантаження на бізнес. На сьогоднішній день податкова політика у повній мірі орієнтується на наявну кон'юнктуру ринку та залежно від ситуації визначає взаємовідносини між платниками податків та державою.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи проведені дослідження можемо дійти висновку, що за сучасних умов реалізація бюджетно-податкової політики повинна ґрунтуватися на принципах адаптивності і гнучкості, щоб вчасно реагувати на відповідні економічні виклики й загрози. Війна в Україні суттєво вплинула на фінансову ситуацію в країні. Бюджетно-податкова політика зазнала важливих змін у бік не стимулюючого, а компенсаторного типу, насамперед через такі гостро важливі питання, як необхідність зростання видатків на оборону та соціальний захист. Податкові надходження як основні фінансові джерела доходів бюджету у довоєнний час, в умовах нестабільності значно знизилися, натомість великої ваги набула зовнішня підтримка.

В умовах нестабільності надзвичайно важливо мобілізувати всі можливі внутрішні джерела податкових коштів та ефективно управляти видатками. Для розвитку вітчизняного підприємництва необхідно покращити фінансовий простір шляхом реалізації справедливої/прозорої/дієвої бюджетно-податкової політики. За таких умов, основними пріоритетними напрямками її реалізації повинні стати: оптимізація системи і структури податкових надходжень, застосування економічно обґрунтованого податкового адміністрування, коригування та реалізація ефективної державної податкової стратегії.

Реалізація пріоритетів бюджетно-податкової політики має ґрунтуватися на справедливому розподілі податкового тягаря між платниками податків. Крім того, важливо управляти структурою бюджетних ви-

датків, одночасно скорочуючи непродуктивні витрати, які не впливають на першочергові державні послуги в умовах нестабільності. Ефективність провадження вищезазначених процесів належатиме, передусім, від таких чинників, як: оперативний моніторинг необхідності внесення змін до законодавчої бази та оцінка наслідків змін відповідно до потреб в економіці та суспільстві. Урядові програми та ініціативи доцільно регулярно оцінювати щодо визначення їхньої ефективності та виваженості.

Реалізація дієвої/ефективної бюджетно-податкової політики в Україні в умовах невизначеності, високих фінансових ризиків, фінансової нестабільності, спричинених насамперед війною, у короткостроковому періоді має забезпечити, разом з іншими джерелами, збільшення бюджетних коштів для реалізації пріоритетних соціально-економічних завдань. Таким чином, виважена та вмотивована бюджетно-податкова політика разом з активізацією внутрішніх факторів економічного зростання в країні сприятимуть перемозі над зовнішнім ворогом України та дозволять виконати всі вимоги вступу до членства в ЄС. Це потребує зусиль щодо дотримання вимог збалансованості бюджету, підвищенню рівня зайнятості населення та покращенню інвестиційного клімату на національному рівні в післявоєнному відновленні, що має стати перспективою подальших розвідок.

Література:

1. Галабурда А. С., Шевченко С. А. Податкова політика в умовах воєнного стану. Економічний вісник університету. 2022. № 54. С. 123—130. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-54-123-130>
2. Гетманцев Д. О., Коваль Ю. А. До питання про дотримання принципу стабільності податкового законодавства під час встановлення та скасування податкових пільг в умовах воєнного стану. Право і суспільство. 2022. № 4. С. 342—350. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.4.49>
3. Горин В. П., Була, П. В., Чорноус В. С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 18. С. 23—31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.23>
4. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. 2024. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> (дата звернення: 27.11.2024).
5. Інформація про стан виконання Зведеного та Державного бюджетів України за січень-жовтень 2023—2024 років. Міністерство фінансів України. 2024. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2C_2024_26%-2011%202024.docx (дата звернення: 01.12.2024).
6. Лебідь Г. А., Лисяк Л. В. Бюджетно-податкова політика формування доходів бюджету: акцент на механізмі трансфертного ціноутворення. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 60—65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.60>
7. Макогон В. Д. Державний бюджет воєнного стану. 2022. Scientia Fructuosa. 2023. № 2. С. 59—66. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(148\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(148)06)
8. Національна Стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України. 2024. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%-20Strategy_2030_.pdf (дата звернення: 27.11.2024).
9. Нікітішин А. О. Податкова політика в умовах економічних перетворень: монографія. Київ: КНТЕУ, 2019. 480 с.
10. Пасічний М. Д. Трансфертне ціноутворення у системі пріоритетів податкової політики. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-126>
11. Сідельникова Л. П., Посаднєва О. М. Орієнтири прийняття рішень про ухилення від оподаткування у трансфертному ціноутворенні. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 4 (87). С. 287—292. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.34>
12. Швабій К. Нові реалії податкової політики України. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/10/20/692850/> (дата звернення 28 листопада 2024).
13. Чугунов І. Я., Макогон В. Д. Бюджетно-податкова політика в умовах невизначеності. Scientia Fructuosa. 2023. № 4. С. 19—31. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)02](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)02)
14. Chugunov, I., Makohon, V., Titarchuk, M., Krykun, T. "The budget policy of Ukraine under martial law". Public and Municipal Finance. 2023. Vol. 12 (1). Pp. 1—11. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.12\(1\).2023.01](https://doi.org/10.21511/pmf.12(1).2023.01)
15. Dobrovolska O., Sonntag R., Kachula S., Lysiak L., Lastovchenko P. Tax policy and activation of internal factors of economic growth: EU experience for Ukraine. Public and Municipal Finance. 2024. Vol. 13 (1). Pp. 70—82. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.06](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.06)
16. GOV UA: офіційний сайт державної податкової служби України. 2024. 24 листопада. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/629223.html> (дата звернення 28.11.2024)
17. Lee N., Swenson Ch. (2018). Empirical evidence on the impact of recent Korean tax reforms. Investment Management and Financial Innovations. Vol. 15 (4). Pp. 35—47. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.15\(4\).2018.03](https://doi.org/10.21511/imfi.15(4).2018.03)
18. Lysiak L., Tereshchenko T., Kachula S., Grabchuk O., Lebid H. Directions of fiscal policy transformation in the crisis period of economic development of Ukraine. Economic Affairs. 2024. Vol. 69 (01). Pp. 609—618. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2024.22>
19. Lysiak L., Hrabchuk O., Kachula S., Shchyryi H. (2022). Research of dynamics and forecasting the budget incomes from excise taxation: the Ukraine experience. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Vol. 3 (44). Pp. 51—62. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcftp.3.44.2022.3799>
20. OECD. Stat (2024). URL: <https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=REV> (дата звернення 28.11.2024)
21. Open Budget (2024). URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes/> (дата звернення 28 листопада 2024)
22. Otekunrin A. O., Nwanji T. I., Eluyela D. F., Inegbedion H., Eleda T. (2021). E-tax system effectiveness in reducing tax evasion in Nigeria. Problems and Perspectives in Management, 2021. № 19 (4). Pp. 175—185. doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.15

23. Posadnieva O., Sidelnykova L. Fiscal and psychological factors of tax evasion. Socio-economic relations in the digital society. 2024. Vol. 1 (51). DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.1.51.2024.549>

24. Rogers H., Oats L. Transfer pricing: changing views in changing times. Accounting Forum. 2022. № 46 (1). P. 83—107.

25. Slemrod J. "Optimal Taxation and Optimal Tax Systems", Journal of Economic Perspectives. 1990. № 4. P. 157—178. DOI: doi.org/10.1257/jep.4.1.157

26. World bank group. Paying taxes. URL: <http://doingbusiness.org/data/explorretopics/paying-taxes> (дата звернення 28.11.2024).

References:

1. Halaburda, A.S. and Shevchenko, S.A. (2022), "Tax policy under martial law", Ekonomichnyy visnyk Universytetu, vol. 54, pp. 123—130. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-54-123-130>

2. Hetmantsev, D.O. and Koval, Ju.A. (2022), "Regarding the issue of compliance with the principle of stability of tax legislation during the establishment and cancellation of tax benefits in the conditions of martial law", Law and society, vol. 4, pp. 342—350. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.4.49>

3. Horyn, V.P., Bula, P.V. and Cornous, V.S. (2024), "Tax policy of Ukraine under material law: realities, security challenges and prospects for overcoming", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 18, pp. 23—31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.23>

4. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> (Accessed 27 November 2024).

5. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Information on the status of implementation of the Consolidated and State Budgets of Ukraine for January-October 2023—2024", available at: https://mof.gov.ua/storage/files/2C_2024_-26%2011%202024.docx (Accessed 01 December 2024).

6. Lebid, H.A. and Lysiak, L.V. (2024), "Fiscal policy of formation of budget income: emphasis on of transfer pricing mechanism", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 60—65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.60>

7. Makogon, V.D. (2023), "State budget for martial law: 2022.", Scientia Fructuosa, vol. 2, pp. 59—66. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(148\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(148)06).

8. Ministry of Finance of Ukraine, (2024). "National Revenue Strategy until 2030", available at: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%-20Strategy_2030_.pdf (Accessed 27 November 2024).

9. Nikitishyn, A.O. (2019), "Podatkova polityka v umovakh ekonomichnykh peretvoren" [Tax policy in the conditions of economic transformations], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

10. Pasichnyi, M.D. (2024), "Transfer pricing in the system of tax policy priorities", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-126>.

11. Sidelnykova, L.P. and Posadnieva, O. M. (2023), "Guidelines for making decisions on tax evasion in transfer pricing", Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, vol. 4 (87), pp. 287—292. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.34>.

/doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.34.

12. Shvabiy, K. (2022), "New realities of tax policy of Ukraine", available at: <https://epravda.com.ua/columns/2022/10/20/692850/> (Accessed 28 November 2024).

13. Chuhunov, I. Ja. and Makohon, V.D. (2023), "Budget and tax policy under conditions of uncertainty", Scientia Fructuosa, vol. 4, pp. 19—31. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)02](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)02)

14. Chugunov, I., Makohon, V., Titarchuk, M. and Krykun, T. (2023), "The budget policy of Ukraine under martial law", Public and Municipal Finance, vol. 12 (1), pp. 1—11. DOI: [http://doi.org/10.21511/pmf.12\(1\).2023.01](http://doi.org/10.21511/pmf.12(1).2023.01)

15. Dobrovol'ska, O., Sonntag, R., Kachula, S., Lysiak, L. and Lastovchenko, P. (2024), "Tax policy and activation of internal factors of economic growth: EU experience for Ukraine", Public and Municipal Finance, vol. 13 (1), pp. 70—82. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.06](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.06)

16. State Tax Service of Ukraine (2024), available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/629223.html>, (Accessed 27 November 2024).

17. Lee, N. and Swenson, Ch. (2018), "Empirical evidence on the impact of recent Korean tax reforms", Investment Management and Financial Innovations, vol. 15 (4), pp. 35—47. DOI: [doi.org/10.21511/imfi.15\(4\).2018.03](https://doi.org/10.21511/imfi.15(4).2018.03)

18. Lysiak, L., Tereshchenko, T., Kachula, S., Grabchuk, O. and Lebid, H. (2024), "Directions of fiscal policy transformation in the crisis period of economic development of Ukraine", Economic Affairs, vol. 69 (01), pp. 609—618. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2024.22>.

19. Lysiak, L., Hrabchuk, O., Kachula, S., Shchyryi, H. (2022), "Research of dynamics and forecasting the budget incomes from excise taxation: the Ukraine experience", Financial and credit activity: problems of theory and practice, Vol. 3 (44), pp. 51—62. DOI: doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3799.

20. OECD. Stat (2024), available at: <https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=REV> (Accessed 27 November 2024).

21. Open Budget (2024), available at: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/income>. (Accessed 27 November 2024).

22. Otekunrin, A. O., Nwanji, T. I., Eluyela, D. F., Inegbedion, H. and Eleda T. (2021), "E-tax system effectiveness in reducing tax evasion in Nigeria", Problems and Perspectives in Management, vol. 19 (4), pp. 175—185. DOI: [doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.15](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.15)

23. Posadnieva, O. and Sidelnykova, L. (2024), "Fiscal and psychological factors of tax evasion", Socio-economic relations in the digital society, vol. 1 (51). DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.1.51.2024.549>

24. Rogers, H. and Oats, L. (2022), "Transfer pricing: changing views in changing times", Accounting Forum, vol. 46 (1), pp. 83—107.

25. Slemrod, J. (1990), "Optimal Taxation and Optimal Tax Systems", Journal of Economic Perspectives, vol. 4, pp. 157—178. DOI: doi.org/10.1257/jep.4.1.157.

26. World bank group (2024), "Paying taxes", available at: <http://doingbusiness.org/data/explorretopics/paying-taxes> (Accessed 28 November 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 р.

О. В. Захарчук,
д. е. н., професор, член-кореспондент НААН,
завідувач відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1734-1130>
М. О. Самофалова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8060-7956>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.16

РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ: МИНУЛЕ, СУЧАСНЕ ТА МАЙБУТНЄ

О. Zakharchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of the National Academy of Agrarian Sciences,
Head of the Investment and Logistics Department, National Research Centre "Institute of Agrarian Economics"
М. Samofalova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and Administration, Open International University of Human Development "Ukraine"

DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL MACHINERY: PAST, PRESENT AND FUTURE

В статті проведено дослідження еволюції розвитку національної промисловості загалом, в тому числі зародження та становлення вітчизняного сільськогосподарського машинобудування. Авторами визначено сучасну структуру промисловості, яка характеризується такими тенденціями: зростання обсягів постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря і відповідно питомої частки в загальному обсягу реалізованої промислової продукції; зменшення обсягів добувної промисловості і розроблення кар'єрів і відповідно спад питомої частки; зростання обсягів переробної промисловості, але спад питомої частки; зростання обсягів машинобудування, але спад питомої частки; зменшення обсягів виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства та спад їх частки; зростання обсягів водопостачання, каналізації та поводження з відходами, але спад їх питомої частки.

Визначено, що в структурі продукції машинобудування суттєво зросла частка виробництва автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів, але спостерігалось зменшення частки виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства, що викликає певні потенційні ризики для ефективного повоєнного відновлення вітчизняного агропромислового комплексу.

Узагальнюючі вище наведені результати, можемо стверджувати, що Україна має величезну виробничу базу, орієнтовану на машинобудівний сектор, але за низкою причин знаходиться в певному занепаді. Водночас машинобудування, в тому числі, сільськогосподарське, залишається однією з ключових категорій підтримки національної економіки країни, аграрна галузь якої є в переліку пріоритетних.

The article studies the evolution of development of the national industry in general, including the emergence and formation of the domestic agricultural machinery. The authors define the current structure of the industry, which is characterised by the following trends: growth in the supply of electricity, gas, steam and air conditioning and, accordingly, the share in the total volume of industrial products sold; reduction in the volume of mining and quarrying and, accordingly, a decrease in the share; growth in the volume of processing industry, but a decrease in the share; growth in the volume of machine building, but a decrease in the share; reduction in the production of machinery and equipment for agriculture.

The authors have obtained the following results regarding the dynamics and structure of sales volumes of machine building products in the recent period: there was an overall increase in machine building products by 19.42%; positive growth in the production of motor vehicles, trailers and semi-trailers and other vehicles by 70.1% and their share by 6.6%; positive growth in the production of computers, electronic and optical products by 57.7% and their share by 2.11%; positive growth in the production of other vehicles by 44.6% and their share by 5.3%; positive growth in the production of electrical equipment by 11.1%, but a decrease in its share by 1.4%; a decline in the production of machinery and equipment not elsewhere classified by -25.6% and a significant decrease in its share by -12.6%; a decline in the production of machinery and equipment for agriculture and forestry by 17.3% and a decrease in its share by 1.4%.

It is determined that the share of production of motor vehicles, trailers and semi-trailers and other vehicles in the structure of machine building products has significantly increased, but there has been a decrease in the share of production of machinery and equipment for agriculture and forestry, which causes certain potential risks for the effective post-war recovery of the domestic agro-industrial complex.

Thus, during the study period, the share of production of motor vehicles, trailers and semi-trailers, and other vehicles in the structure of machine building output increased significantly, while the share of production of machinery and equipment not included in other groups decreased. To summarise the above results, we can say that Ukraine has a huge manufacturing base focused on the machine building sector, but for a number of reasons it is in a certain decline. At the same time, machine building, including agricultural engineering, remains one of the key categories of support for the national economy, with the agricultural sector being on the priority list.

Ключові слова: машинобудування, промисловість, еволюція, структура, сільськогосподарське машинобудування, розвиток.

Key words: mechanical engineering, industry, evolution, structure, agricultural engineering, development.

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

Структурні зрушення у світовій економіці, які мають місце в останні роки, ще більше посилили роль країн, що є виробниками високотехнологічної продукції, оскільки вони виробляють засоби праці для переважної більшості секторів національних господарств. Відповідно у сфері виробництва високотехнологічної продукції створюється і найбільша додана вартість, тому вона й визначає індустріальний та інформаційний розвиток економіки в цілому.

Ознакою висхідного розвитку економіки тієї чи іншої країни виступає прискорений розвиток машинобудування. Саме машинобудівна продукція створює значну кількість робочих місць в суміжних галузях. Значна питома вага машинобудування в структурі промислового виробництва та в загальному експорті країни свідчить про високий рівень інноваційно-технологічного розвитку і наявність в країні 5-го чи 6-го технологічного укла-

ду. Тому постає необхідність дослідити динаміку розвитку машинобудування, в тому числі і сільськогосподарського машинобудування як матеріально-технічної основи подальшого розвитку агропромислового комплексу України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Машинобудівна галузь привертає до себе численні кола науковців. Наприклад, основні чинники розвитку, особливості, періодизацію та перспективи машинобудування розглядали у своїх працях наступні вітчизняні вчені: Н. Карачина [1], А. Державська [2], Л. Соколова [3], Л. Сакун, Ю. Веденіна, Л. Сухомлин, О. Цимбал [4], О. Ходирева [5], Н. Пігуль та Є. Пігуль [6] та інші.

Однак питання розвитку, динаміки, структури машинобудівної галузі та в цілому промисловості України і визначення місця машинобудування в зазначеній структурі, особливо груп машинобудування потребує додаткового дослідження. Тому, об'єктивною необхідністю подальшого аналізу є обґрунтування ролі машинобуду-

вної галузі у структурі промислової продукції України, в тому числі і сільськогосподарського машинобудування для вітчизняної аграрно орієнтованої економіки

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити еволюцію розвитку національної промисловості в цілому, а також динаміку та структуру обсягів реалізації промислової продукції сучасного періоду, в тому числі, продукції сільськогосподарського машинобудування України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наприкінці XIX ст. в Україні значного рівня розвитку досягло лише транспортне та сільськогосподарське машинобудування — збудовано найбільші заводи у місті Харкові ("Завод ім. В. Малишева") і Луганську (Луганський тепловозобудівний завод), зароджується вагонобудування (Миколаїв, Київ), в 1895 р. — почали споруджувати Миколаївський суднобудівний завод, у 1896 р. в Краматорську (нині Донецька область) підприємець К. Гампер побудував завод, що виготовляв крани, устаткування для шахт (нині Старокраматорський машинобудівний завод), у Катеринославі (нині Дніпро), Харкові, Горлівці (нині Донецька область) та інших містах працювали підприємства з виробництва нескладного устаткування для металургії та вугільної промисловості.

У 1912 році в Україні виробляли 60 % всієї продукції сільськогосподарського машинобудування. В структурі всієї продукції машинобудування в Україні виробництво власне сільськогосподарських машин і знарядь становило близько 40 %, транспортних — 25 %, решта — устаткування для інших галузей народного господарства, в першу чергу, значне місце займали машини та агрегати для харчової промисловості.

Як вже зазначалося, найбільших успіхів у перші десятиріччя після реформи 1861 р. досягло сільськогосподарське машинобудування, а починаючи з 1880-х рр. Україна поступово стає її головним центром. Валова продукція підприємств, що виробляли землеробську техніку та агрегати в Україні, на початку XX ст. становило 53% від загальноімперського виробництва [7, с. 93, 102—103].

Таким чином, в Україні вироблялося більш, ніж половина усіх сільськогосподарських машин, які виготовлялися на території Європейської Росії. До того ж більшість великих заводів належали іноземним капіталістам. Однак машини, виготовлені українськими підприємствами, за своєю вартістю та якістю поступалися іноземним.

Загалом відповідну техніку в українських губерніях виробляло кілька сотень великих і малих підприємств, переважна більшість яких належала іноземцям. Найпотужнішими серед них були заводи Гельферіх-Саде і Мельгозе — у Харкові, Фільверта й Дедіні — у Києві, Гена — в Одесі, Ельворті — в Єлизаветграді, Грієвза — у Бердянську та інші [8, с. 628].

Достатньо швидкими темпами розвивалося машинобудування у період після першої світової війни. Середньорічні темпи приросту продукції становили 41,6 % при 19,4 % по промисловості загалом [9]. Завдяки капі-

тальному будівництву в Україні, значно розвинулося потягобудування, тракторне і сільськогосподарське машинобудування, особливо комбайнобудування, верстатобудування, електротехнічна промисловість. 1929—1930 рр. — збудовано комбайний цех і розпочато складання комбайнів на заводі "Комунар" (нині Запорізький автомобільний завод); 1934 р. — введено в дію Ново-краматорський машинобудівний завод, що випускав складне металургійне устаткування, прокатні станки, ковальсько-пресовані, підйомно-транспортні, гірничо-шахтні машини й устаткування. У 1930-і рр. розпочали роботу Харківський тракторний завод, Краматорський завод важкого верстатобудування, верстатобудівні заводи в Харкові, Києві, Одесі, а також Дніпропетровську (нині Дніпро) — завод металургійного обладнання ("Дніпроважмаш") [9].

Слід відзначити, що в СРСР було створене потужне багатогалузеве машинобудування, на підприємствах якого було зайнято 1/3 всіх промислових робітників, які виробляли майже всі відомі на той час види машин, прилади та устаткування, розвивали обчислювальну електроніку, ядерну та космічну техніку. Темпи розвитку машинобудування в СРСР були значно вищі, ніж усієї промисловості загалом [10]. В 1968 р. валова продукція машинобудування і металообробки зросла порівняно з 1913 р. у 675 разів, а валова продукція всієї промисловості — у 78,6 рази. Найшвидше розвивалися ті галузі машинобудування, що забезпечували технічне оснащення провідних галузей промисловості: енергетичне машинобудування, електротехнічна промисловість, верстатобудування, гірничо-шахтна промисловість, хімічне машинобудування, будівельно-шляхове машинобудування, підйомно-транспортне машинобудування, транспортне машинобудування, тракторобудування, сільськогосподарське машинобудування тощо. Як свідчила офіційна статистика за 1957—1968 рр. в науково-дослідних інститутах, а також на промислових підприємствах СРСР створено і запущено в серійне виробництво понад 35 тис. нових типів машин та устаткування і понад 12 тис. нових видів приладів і засобів механізації.

Слід зазначити, що на початку 90-х років минулого століття Україна ще відносилася до групи країн з високим рівнем техніко-технологічного розвитку. Кризові явища в економіці та відсутність дієвого державного інструментарію підтримки наукоємних виробництв призвели до згорання потужностей в ряді сегментів промислового виробництва, які відзначалися високим рівнем використання інноваційних технологій. Особливо масштабним був спад виробництва у машинобудуванні — маркері інноваційної спрямованості господарського комплексу в цілому.

Занепад вітчизняного машинобудування і в останні п'ятнадцять років перед повномасштабним вторгненням є прикметною рисою розвитку української економіки, що зумовлено відсутністю відповідної державної політики, яка б закладала стимули для інвестування проектів модернізації та реконструкції високотехнологічних виробництв та удосконалення техніко-експлуатаційних характеристик машин. В результаті Україна стала одним з основних імпортерів морально застарілого та частково фізично спрацьованого обладнання та транспортних засобів з країн з високорозвинутою економікою.

Таблиця 1. Динаміка та структура обсягів реалізації промислової продукції України

№	Галузі промисловості	2019		2020		2021		2022		2023		Відхилення		
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	частка
1	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	394847,2	15,9	354563,6	14,3	576519,6	16,1	398090,7	14,2	382293,5	11,7	-12553,7	-3,2	-4,2
2	Переробна промисловість, в т.ч. машинобудування	1597451,8	64,4	1602974,3	64,6	2200378,5	61,3	1505743,6	53,6	1832115,7	56,0	234663,9	14,7	-8,4
	в т.ч. вироб-во машин і устаткування для сільського та лісового господарства	8629,2	0,3	8612,7	0,3	13016,1	0,4	7821,8	0,3	7134,3	0,2	-1494,9	-17,3	-0,1
3	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	458204,1	18,5	488514,3	19,7	772048,4	21,5	874057,7	31,0	1023129,4	31,2	564925,3	123	12,7
4	Водопостачання; каналізація; поводження з відходами	30301,1	1,2	35096,3	1,4	40432,5	1,1	33680,2	1,2	37091,5	1,1	6790,4	22,4	-0,1
Всього:		2480804,2	100	2481148,5	100	3589379,0	100	2811572,2	100	3274630,1	100	830360,8	33,5	-

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [11].

У машинобудуванні, станом на початок 2020 року, було зосереджено більше, ніж 22% основних активів промисловості, на яких працювало понад 300 тисяч осіб (майже 18% загальної кількості штатних працівників, задіяних у промисловому секторі України). В той же час, у порівнянні з іншими секторами, машинобудування зазнає значного дефіциту робочої сили.

На території України вироблялося більше 3,5 тисячі найменувань техніки й устаткування основних видів машинобудівного комплексу: важкого, енергетичного, сільськогосподарського, точного, залізничного машинобудування, а також тракторобудування, верстатобудування, автомобілебудування, суднобудування та авіакосмічної галузі. На початок 2020 року, вітчизняний машинобудівний сектор налічував майже 4,5 тис. підприємств (25 — великих, більше 700 — середніх і близько 3,9 тис. малих).

Проведемо аналіз динаміки та структури обсягів реалізованої промислової продукції в 2019—2023 роках, що відображено в таблиці 1.

За розрахунковими даними спостерігається ріст обсягів реалізації промислової продукції за весь період дослідження, але власне сільськогосподарське машинобудування зазнало спаду на 17,3%. Це обумовлено в першу чергу, інфляційними процесами, які відбувалися в Україні та станом війни.

Щодо динаміки структури та динаміки реалізованої промислової продукції, то спостерігаються такі тенденції:

— зростання обсягів постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря на 123% та частки в загальному обсягу реалізованої промислової продукції — на 12,7%;

— зменшення обсягів добувної промисловості і розроблення кар'єрів на 3,2% і спад частки — на 4,2%;

— зростання обсягів переробної промисловості на 14,7%, але спад частки — на 8,4%;

— зростання обсягів машинобудування 20,2%, але спад частки — на 0,6%;

— зменшення обсягів виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства на 17,3%, та зменшення частки на -0,1%;

— зростання обсягів водопостачання, каналізації та поводження з відходами на 22,4%, але спад частки — на 0,1%.

Таким чином, можна відзначити позитивний ріст частки обсягів постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря в структурі реалізованої промислової продукції, але розвиток інших складових галузевої продукції, в тому числі і сільськогосподарського машинобудування, знаходиться в незадовільному стані.

Маючи дослідження обсягів реалізації промислової продукції, здійснено аналіз динаміки та структури продукції машинобудівних підприємств за 2019—2023 роки, що наведений в таблиці 2.

Відповідно до розрахункових даних спостерігаються такі тенденції:

— загальний ріст продукції машинобудування на 36 534,9 млн грн або на 19,42%;

— позитивне зростання виробництва автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів на 70,1% та частки — на 6,6%;

— позитивне зростання виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції на 57,7% та частки — на 2,11%;

— позитивне зростання виробництва інших транспортних засобів на 44,6% та частки — на 5,3%;

— позитивне зростання виробництва електричного устаткування на 11,1%, але зменшення частки — на 1,4%;

— спад виробництва машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань на -25,6%, і суттєве зменшення частки — на -12,6%.

Таблиця 2. Динаміка та структура обсягів реалізації продукції машинобудування України, млн грн

№	Найменування складових галузі	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	Відхилення		
												млн грн	%	частка
1	Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	12898,5	6,89	12313,3	7,1	14862,0	7,2	10625,6	7,0	20346,0	9,0	7447,5	57,7	2,11
2	Виробництво електричного устаткування	34271,7	18,2	31444,9	18,2	40708,6	19,9	27897,6	18,2	38037,7	16,8	3766	11,0	-1,4
3	Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	62307,9	33,1	60302,3	34,8	71661,7	35,0	37929,0	24,8	46379,6	20,5	-15928,3	-25,6	-12,6
	в т.ч. вироб-во машин і устаткування для сільського та лісового господарства	8629,2	4,6	8612,7	5,0	13016,1	6,4	7821,8	5,1	7134,3	3,2	-1494,9	-17,3	-1,4
4	Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	30187,4	16,1	27420,8	15,8	32581,3	15,9	35628,7	23,3	51346,6	22,7	21159,2	70,1	6,6
5	Виробництво інших транспортних засобів	48416,8	25,7	41596,7	24,1	45038,6	22,0	40843,5	26,7	70002,2	31,0	21585,4	44,6	5,3
ВСЬОГО		188082,3	100	173078	100	204852,2	100	152924,4	100	226112,1	100	36 534,9	19,42	-

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [11].

— спад виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства на 17,3%, та зменшення частки — на 1,4%.

Тобто, за період дослідження в структурі продукції машинобудування суттєво зросла частка виробництва автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів, але спостерігалось зменшення частки виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань.

Достатньо негативною тенденцією відзначається і розвиток виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства, який необхідно збільшувати. Таким чином, можна узагальнити висновок щодо недостатнього рівня розвитку продукції машинобудування, враховуючи індекс інфляції в країні на рівні 402,8% на кінець 2023 р., у порівнянні з 01.01.2014 р. (взято за 100%) [12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного аналітичного дослідження довели, що за період 2019—2023 рр. спостерігається спад обсягів реалізації промислової продукції за весь період дослідження. Це обумовлено в першу чергу, інфляційними процесами, які відбувалися в Україні та станом повномасштабного вторгнення. Щодо динаміки структури та динаміки реалізованої промислової продукції, то спостерігаються такі тенденції: зростання обсягів постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2,3 рази та частки — на 12,7 %;

зменшення обсягів добувної промисловості і розроблення кар'єрів майже в 1,5 рази, і спад частки — на 4,2%; зростання обсягів переробної промисловості у 1,1 рази, але спад частки — на 8,4%; зростання обсягів машинобудування у 1,2 рази, але спад частки — на 0,6%; зменшення обсягів виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства у 0,82 рази, та зменшення частки на -0,1%; зростання обсягів водопостачання, каналізації та поводження з відходами у 1,2 рази, але спад частки — на 0,1%.

Аналіз динаміки та структури обсягів реалізації продукції машинобудування протягом 2019—2023 рр. свідчить про такі тенденції: загальний ріст продукції машинобудування на 19,42%; позитивне зростання виробництва автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів на 70,1 % та частки — на 6,6%; позитивне зростання виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції на 57,7% та частки — на 2,11%; позитивне зростання виробництва інших транспортних засобів на 44,6% та частки — на 5,3%; позитивне зростання виробництва електричного устаткування на 11,1 %, але зменшення частки — на 1,4%; падіння виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань на 5,6% і суттєве зменшення частки — на 12,6%; спад виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства на 17,3% та зменшення частки — на 1,4%.

Таким чином, за період дослідження в структурі продукції машинобудування суттєво зросла частка виробництва автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів, але спосте-

рігалося зменшення частки виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань.

Узагалюючи вище наведені результати, можемо стверджувати, що Україна має величезну виробничу базу, орієнтовану на машинобудівний сектор, але за низкою причин знаходиться в певному занепаді. Водночас машинобудування, в тому числі, сільськогосподарське, залишається однією з ключових категорій підтримки національної економіки країни, аграрна галузь якої є в переліку пріоритетних.

Література:

1. Karachyna N. Concept of domestic machine-building enterprises development within the security framework of their economic behavior. *Actual Problems of Economics*. 2011, vol. 117 (3), pp. 115—130.
2. Державська А.В., Круш П.В. Сучасний стан галузі машинобудування та тенденції її розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 21. Частина 1. С. 69—73.
3. Соколова Л.В., Стойка О.В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7378> (дата звернення 12.11.2024).
4. Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Сухомлин Л.В., Цимбал О.С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 2. С. 35—40. URL: <http://journals.khnu-km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-52-05.pdf> (дата звернення 1.10.2024).
5. Ходирева О. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 227—238. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1896> (дата звернення 17.11.2024).
6. Пігуль Н.Г., Пігуль Є.І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/68.pdf (дата звернення 30.11.2024).
7. Нестеренко О.О. Розвиток промисловості на Україні. Ч. 2: Фабрично-заводське виробництво / Відп. ред. Л.Е. Горелік. Київ: Вид-во АН УРСР, 1962. 580 с.
8. Економічна історія України: Історико-економічне дослідження: в 2 т. / [ред. рада: В. М. Литвин (голова), Г. В. Боряк, В. М. Геєць та ін.; відп. ред. В.А. Смолій; авт. кол.: Т.А. Балабушевич, В.Д. Баран, В.К. Баран та ін.]; НАН України. Інститут історії України. Київ: Ніка-Центр, 2011. Т. 1. 696 с.
9. Омаровський О. Відбудова і розвиток машинобудівної промисловості. *Вісн. АН УРСР*. 1949. № 6.
10. Енциклопедична стаття "Машинобудування". URL: <https://esu.com.ua/article-67454> (дата звернення 14.10.2024).
11. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2010—2023 роках. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/arh_orp_rik_u.html (дата звернення 10.08.2024).
12. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3170971-obsagi-ukrainskogo-eksportu-skorotilisa-na-17.html> (дата звернення 15.11.2024).

References:

1. Karachyna, N. (2011), "Concept of domestic machine-building enterprises development within the security framework of their economic behavior", *Actual Problems of Economics*, vol. 117 (3), pp. 115—130.
2. Derzhavs'ka, A.V. and Krush, P.V. (2018), "The current state of the engineering industry and trends in its development", *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. vol. 21 (1), pp.69—73.
3. Sokolova, L.V. and Stojka, O.V. (2019), "The current state of Ukrainian machine building and trends in its development in an unbalanced economy", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7378> (Accessed 12 Nov. 2024).
4. Sakun, L.M., Viedienina, Yu.Yu., Cukhomlyn, L.V. and Tsymbal, O.S. (2021), "Formation of an anti-crisis management strategy at machine-building enterprises in the context of changes", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, no. 5, pp. 35-40, [Online], available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-52-05.pdf> (Accessed 1 Oct. 2024).
5. Khodyrieva, O. (2021), "The current state and problems of development of machine-building enterprises in Ukraine", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 31, no. 1, pp. 227—238. [Online], available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1896> (Accessed 17 Nov. 2024).
6. Pihul', N.H. and Pihul', Ye.I. (2018), "The current state and prospects of development of the machine-building complex of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 15, [Online], available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/68.pdf (Accessed 30 Nov. 2024).
7. Nesterenko, O.O. (1962), *Rozvytok promyslovosti na Ukraini. Ch. 2: Fabrychno-zavods'ke vyrobnytstvo* [Industrial development in Ukraine. Vol. 2: Factory production], AN URSS, Kyiv, Ukraine.
8. Balabushevych, T.A, Baran, V.D. and Baran V.K. ta in (2011), *Ekonomichna istoriia Ukrainy: Istoryko-ekonomichne doslidzhennia: v 2 t* [Economic history of Ukraine: A historical and economic study: in 2 vols.], NAN Ukrainy, Instytut istorii Ukrainy, Nika-Tsentr, Kyiv.
9. Omarovs'kyj, O. (1949), "Restoring and developing the machine-building industry", *Visn. AN URSS*, vol. 6.
10. Encyclopaedic article (2024), "Mechanical Engineering". [Online], available at: <https://esu.com.ua/article-67454> (Accessed 14 Oct. 2024).
11. State Statistics Service of Ukraine (2024), "The volume of sold products (goods, services) of enterprises by types of economic activity of industry in 2010-2023". [Online], available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/arh_orp_rik_u.html (Accessed 10 August 2024)/
12. Ukrinform (2024), [Online], available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3170971-obsagi-ukrainskogo-eksportu-skorotilisa-na-17.html> (Accessed 15 Nov. 2024).

Стаття надійшла до редакції 04.12.2024 р.

М. М. Ігнатенко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8626-4624>

В. В. Коцуф,

д. і. н., к. політ. н., професор кафедри публічного управління та адміністрування,
ректор, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6647-7678>

В. С. Пеньковський,

к. е. н., докторант, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3835-0650>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.22

ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

М. Ihnatenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

V. Kotsur,

Doctor of Historical Sciences, PhD in Political Sciences, Professor of the Department
of Public Management and Administration, Rector, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

V. Penkovsky,

PhD in Economics, Doctoral candidate, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

EFFICIENCY AND DIRECTIONS OF USING DIGITAL FINANCIAL INSTRUMENTS IN BUSINESS ACTIVITIES IN UKRAINE

Предметом статті є висвітлення важливих питань ефективності використання цифрових фінансових інструментів у підприємницькій діяльності, урядуванні й адмініструванні, у життєдіяльності юридичних і фізичних осіб. Актуальність вказаних питань пов'язана також і з їх все більшим поширенням, і з все ще не однозначним відношенням до них у суспільстві. Тому мета статті — визначення ефективності та напрямів поширення цифрових фінансових інструментів, конкурентних переваг і ризиків і на цій основі — перспектив їх розвитку й удосконалення на основі подальших досліджень. У статті визначено склад цифрових фінансових інструментів, їх конкурентні переваги та ризики. Насамперед, відзначаються їх доступність, можливості здійснення миттєвих транзакцій, економічність, неупередженість, зменшення помилок та інших недоліків людського фактору. Вказано, що напрями використання цифрових фінансових інструментів пов'язані з підвищенням ефективності корпоративного бізнесу, удосконаленням фінансових відносин, монетарної політики. Їх подальший розвиток та удосконалення мають ґрунтуватися на дослідженнях та вирішенні етичних проблем у сфері цифрових фінансових відносин; безпеки та конфіденційності; подальшому удосконаленню відповідно вимог цифрової економіки, яка також постійно розвивається. Велике значення має навчання та підвищення кваліфікації працівників і фахівців реального сектору, користувачів для роботи з цифровими фінансовими інструментами.

In the context of globalization and digitalization of the economy, the rapid development of information technology (IT) and other high-tech innovations, digital financial instruments are playing an increasingly important role in transforming traditional economic models and business processes. Ukraine has developed and is developing a favorable environment not only for the implementation but also for fundamental and applied developments in this area. The introduction and use of the latest financial technologies in public administration and management, as well as in business activities, is also proceeding at a significant pace, at the level of leading European countries, and in many areas, such as banking, governance, and the provision of financial and administrative services to the population, it is ahead of them. Digital finance opens up new opportunities to improve the efficiency of enterprises, reduce costs, and ensure competitiveness in domestic and foreign markets. The subject of the article is to highlight important issues of efficiency of digital financial instruments in business, government and administration, and in the life of legal entities and individuals. The relevance of these issues is also related to their increasing use and the still ambiguous attitude to them in society. Therefore, the purpose of the article is to determine the effectiveness and areas of distribution of digital financial instruments, competitive advantages and risks, and on this basis — the prospects for their development and improvement based on further research. The article defines the composition of digital financial instruments, their competitive advantages and risks. First of all, their accessibility, the possibility of instant transactions, cost-effectiveness, impartiality, reduction of errors and other shortcomings of the human factor are emphasized. It is indicated that the areas of use of digital financial instruments are related to increasing the efficiency of corporate business, improving financial relations, and monetary policy. Their further development and improvement should be based on research and solution of ethical problems in the field of digital financial relations; security and confidentiality; further improvement in accordance with the requirements of the digital economy, which is also constantly evolving. It is of great importance to train and upgrade the skills of employees and professionals in the real sector, as well as users, to work with digital financial instruments.

Ключові слова: цифрові фінансові інструменти, підприємницька діяльність, інформаційні технології, криптовалюти, електронні платіжні системи, краудфандинг, блокчейн, бізнес-процеси, ризики, безпека, удосконалення, розвиток, управління.

Key words: financial instruments, entrepreneurship, information technology, cryptocurrencies, electronic payment systems, crowdfunding, blockchain, business processes, risks, security, improvement, development, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобалізації й діджиталізації економіки, стрімкого розвитку інформаційних технологій (ІТ) та інших інновацій високих технологічних укладів, цифрові фінансові інструменти відіграють все важливішу роль у трансформації традиційних економічних моделей та бізнес-процесів. В Україні склалося і розвивається сприятливе середовище для не тільки для впровадження, але й для фундаментальних та прикладних розробок у цій сфері. Впровадження та використання новітніх фінансових технологій у державному управлінні та адмініструванні, у підприємницькій діяльності також відбувається значними темпами, на рівні провідних європейських

країн, а в багатьох напрямках, як от банківська сфера, урядування та надання фінансових і адміністративних послуг населенню, — випереджає їх. Цифрові фінанси відкривають нові можливості для підвищення ефективності роботи підприємств, зменшення витрат і забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Сучасні цифрові фінансові інструменти представлені такими складниками, як електронні платіжні системи, криптовалюти, технології блокчейн, фінансові додатки, платформи для краудфандингу, а також інші інноваційні технології. Вони якісно зміщують вектори та можливості в управлінні фінансами і дозволяють бізнесу адаптува-

тися до нових умов. Однак, попри численні переваги, які можуть бути здобуті завдяки цифровізації фінансів, існує ряд проблем та викликів, що потребують вирішення, аби забезпечити ефективне впровадження цих інструментів у практику господарювання. Також є ризики безпеки, конфіденційності або зловживань у роботі з ними.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Враховуючи потреби у вивченні як позитивних, так і негативних аспектів застосування цифрових фінансових інструментів, ця тема є надзвичайно актуальною для розвитку підприємницької діяльності в Україні. Її важливість зростає в умовах економічної нестабільності та необхідності підвищення економічної ефективності й конкурентоспроможності українських підприємств як на внутрішньому, так і на світових ринках. Слід зазначити, що цифрові фінансові інструменти є предметом досліджень провідних вітчизняних науковців: Бойко І.М., Гудима Р.П., Демчишак Н.Б., Кіпоренко С.С., Красноста нова Н.Е., Руських А.О., Семенов А.Ю., Трусова Н.В., Устенко М.О., Фролова Л.В., Чкан І.О., Юрчук Н.П., Яцкевич І.В. та ін. Однак виявлення та оцінка їх впливу на підприємницьку діяльність вимагає поглиблених досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є оцінка ефективності цифрових фінансових інструментів, їх конкурентних переваг і ризиків відносно традиційних, визначення напрямів поширення та обґрунтування перспектив розвитку й удосконалення на основі подальших наукових розробок і практичного досвіду використання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним з основних проявів ефективності цифрових фінансових інструментів є значне підвищення результативності фінансових операцій. Використання електронних платіжних систем, таких як PayPal, Приват24, Monobank, Apple Pay, Google Pay, інших дозволяє значно прискорити процеси платежів і грошових переказів, а також знизити витрати, пов'язані з обслуговуванням банківських рахунків і готівкових операцій. Це дозволяє підприємствам здійснювати розрахунки безпосередньо з контрагентами у всьому світі, знижуючи витрати на комісії та валютні операції.

Ефективність цифрових фінансових інструментів проявляється також у можливості здійснювати автоматизацію бухгалтерських та фінансових процедур і процесів, обліково-фінансової звітності й діяльності загалом. Шляхом використання спеціалізованих програмних засобі дозволяється проводити облік, звітність та моніторинг фінансових платежів і потоків в режимі реального часу [1, с. 147]. Це дає змогу уникати помилок, пов'язаних з людським фактором, знижує витрати на ручну працю та підвищує точність і надійність фінансових розрахунків.

Крім зазначеного, цифровізація фінансів та фінансових відносин значно знижує витрати на традиційні фінансові операції. Наприклад, використання криптова-

лют дозволяє проводити національні та міжнародні розрахунки без необхідності звертатися до традиційних фінансових установ і сплачувати високі комісії за транзакції. Деякі країни світу вже тримають частину свого грошового запасу у криптовалюти. Окрім того, сучасні фінансові додатки дозволяють автоматизувати обробку рахунків, податків, зарплат, що сприяє зменшенню витрат на адміністративні послуги та бухгалтерію та дозволяє значно економити найцінніший ресурс кожної людини і суспільства загалом — час.

Цифрові фінансові інструменти також дозволяють скоротити витрати на фізичні офіси, їх оренду або будівництво чи придбання, експлуатацію і забезпечення безпеки, адже багато процесів, які раніше вимагали фізичного присутності співробітників, тепер можуть бути виконані дистанційно за допомогою програмного забезпечення в режимі онлайн. В Україні, де багато малих та середніх підприємств стикаються з труднощами у залученні фінансування від традиційних фінансових установ, цифрові інструменти дають змогу залучати капітал через альтернативні канали, такі як краудфандинг, peer-to-peer кредитування, використання криптовалют.

За допомогою цих інструментів підприємці можуть знаходити інвесторів у всьому світі, залучати фінанси та інвестиції без необхідності проходити через складні процеси, характерні для традиційних банківських кредитів [2—4]. Це дає можливість бізнесу, особливо малому та середньому, розвиватися та інвестувати в інноваційні проєкти, навіть якщо традиційні фінансові установи не готові надати кредит через високі ризики або недостатній досвід підприємця. Однак треба враховувати й ризики потенційних інвесторів; наявність або відсутність у них зацікавленості тими або іншими пропозиціями й проєктами; функціонування страхових та інших інститутів, які характерні для безпечного, регульованого й сприятливого фінансово-економічного середовища й бізнес-середовища загалом.

Цифрові фінансові інструменти дозволяють вітчизняним підприємствам бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Завдяки у тому числі й використанню електронних платіжних систем та криптовалют, бізнеси можуть виходити на нові ринки без необхідності відкриття філій в інших країнах або укладення складних угод з міжнародними банками [5, с. 54]. Зниження витрат на міжнародні розрахунки та валютні операції дає можливість знизити ціни на продукцію та послуги, що робить бізнес більш привабливим для клієнтів у своїй країні та за кордоном. Блокчейн-технології також забезпечують високий рівень безпеки та прозорості транзакцій. Це збільшує довіру до українських підприємств зі сторони міжнародних партнерів і клієнтів.

Отже, ефективність впровадження цифрових фінансових інструментів очевидна. Однією з її основних складових є зниження витрат на операції, пов'язаних безпосередньо з фінансовими операціями. Традиційні способи ведення бухгалтерії та фінансової звітності, робота з готівкою, проведення міжбанківських переказів та інших платежів потребують значних витрат часу та коштів на обслуговування. Цифрові рішення дозволяють значно скоротити ці витрати, оптимізувати бізнес-

процеси, автоматизувати багато з них, зменшити кількість.

Також вони оптимізують управління фінансами через використання спеціалізованих фінансових додатків. Вони дають змогу користувачам слідкувати за всіма фінансовими операціями в режимі реального часу, миттєво отримувати фінансові звіти та аналізувати дані. В свою чергу, це дозволяє оперативніше реагувати на будь-які зміни у фінансовій ситуації підприємств і організацій. Автоматизація процесів управління фінансами дозволяє також зменшити адміністративний тиск на компанії, зменшуючи потребу у навчанні персоналу, його кількості для ведення фінансових операцій [6, с. 82].

Визначено, що цифрові фінансові інструменти дозволяють здійснювати фінансові операції будь-де і будь-коли. Отже, ефективність означає зручність для підприємців та всіх інших користувачів. Це дає змогу здійснювати платежі, обробляти рахунки та управляти фінансами з мобільного телефону або комп'ютера, що є необхідним для здійснення бізнесу та життєдіяльності загалом у глобальному середовищі. Високий рівень прозорості фінансових операцій є критично важливим для підвищення довіри з боку клієнтів, постачальників і партнерів. Можливість відстежувати кожен етап фінансової транзакції дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних з шахрайством або помилками, що підвищує фінансову стійкість підприємництва та інших видів діяльності.

Однак, незважаючи на ефективність використання цифрових фінансових інструментів, їх впровадження в Україні супроводжується і суттєвими проблемами. Однією з найбільших проблем є недостатньо обґрунтована нормативно-правова база для регулювання порядку використання та організації цифрових фінансових інструментів. Законодавча невизначеність щодо використання змісту криптовалют, блокчейн-технологій та інших інноваційних фінансових рішень створює труднощі для бізнесу, який хоче впровадити ці інструменти у свою діяльність на законних підставах [7, с. 65]. З іншої сторони, Без належного юридичного супроводу підприємницької структури, фізичні особи, урядові інститути не можуть бути впевнені в правовій безпеці своїх операцій.

До вказаної проблеми слід додати й інші ризики безпеки. Оскільки цифрові фінансові інструменти вимагають обробки великих обсягів інформації через Інтернет, вони можуть бути уражені кибератаками. Шахрайство, хакерські атаки та інші види кіберзлочинів можуть поставити під загрозу безпеку не тільки фінансових даних підприємств та інших користувачів, але й їх фінансові ресурси.

Нарешті, слід вказати на інші ризики цифровізації діяльності. Насамперед, мова йде про нерівні можливості використання цифрових фінансових інструментів за регіонами, сільськими й міськими поселеннями, віковими групами населення. Іншими словами, існує так званий "цифровий розрив" між великими містами та регіонами, де інфраструктура для використання цифрових фінансових інструментів є добре розвинутою, та віддаленими або малими населеними пунктами, де доступ до сучасних технологій може бути обмежений. Це може обмежити можливості підприємців у використанні цифрових рішень, зокрема, серед малих та середніх

підприємств. Також користувачі старших вікових груп традиційно упереджено ставляться до цифрових технологій загалом і цифрових фінансів зокрема; не завжди володіють сучасними мобільними телефонами й ноутбуками; не мають достатніх компетенцій для їх налаштування.

Для впровадження цифрових фінансових інструментів недостатній рівень цифрової грамотності спостерігається навіть у середовищі вітчизняних підприємців та співробітників їхніх підприємств [8, с. 15]. Це зумовлює необхідність значних інвестицій в інноваційну освіту здобувачів її вищого та середнього рівня; у навчання та підвищення кваліфікації кадрів для ефективного використання, зокрема, новітніх цифрових фінансових технологій.

Отже, щоб підприємства могли повною мірою скористатися конкурентними перевагами та ефективністю цифрових фінансових інструментів, необхідно вдосконалити нормативно-правову базу та інститути їх організації й залучення; розробити механізми для захисту від кіберзагроз, шахрайства, економічних злочинів та інших ризиків; постійно інвестувати в освіту та підвищення кваліфікації підприємців та їхніх співробітників у галузі цифрових фінансів; розвивати й удосконалювати власне цифрові фінансові інструменти. Це дозволить забезпечити не тільки сучасні умови розвитку підприємництва та підвищення конкурентоспроможності бізнесу в Україні, а й більш високу якість життєдіяльності населення загалом.

На досягнення цієї мети та відповідних завдань направлені фундаментальні та прикладні дослідження цифрових фінансових інструментів. Вони охоплюють різні аспекти фінансової теорії та практики, а також технологічні та регуляторні питання. Ці інструменти активно вивчаються економістами, фінансистами, технологічними експертами, а також законодавцями й регуляторами національних та міжнародних рівнів. В Україні та за її межами ці питання розробляють академічні установи та науковці [9, с. 49]. Так, це університети та їх науково-дослідні підрозділи чи окремі інститути, що спеціалізуються на фінансах, економіці та інформаційних і цифрових технологіях.

Вони активно займаються вивченням впливу цифрових фінансових інструментів на бізнес, економіку та фінансові ринки. В Україні до таких закладів можна віднести Київський національний економічний університет, Національний університет "Києво-Могилянська академія", Львівську бізнес-школу та інші установи, де проводяться дослідження в межах дисциплін фінансових технологій (FinTech), криптовалют, блокчейну тощо. На міжнародному рівні такі дослідження активно ведуться у провідних університетах, таких як Гарвард, Оксфорд, MIT, Стенфорд, а також у спеціалізованих установах, як Європейський інститут фінансових досліджень (EFIF) чи Інститут цифрових фінансів у Бостоні.

Міжнародні фінансові організації — Міжнародний валютний фонд (МВФ) Світовий банк, Банк міжнародних розрахунків (BIS) проводять дослідження, що стосуються фінансової стабільності в умовах зростання криптовалют і блокчейн-технологій. Ці організації публікують регулярні звіти, доповіді та висновки, які аналізують вплив цифрових фінансових інструментів на гло-

бальну економіку [10—12]. Також багато досліджень і політичних ініціатив проводять міжнародні організації, такі як Фінансова стабільність та Європейська комісія, які працюють над розробкою регулювання і політики щодо використання криптовалют, фінансових технологій та блокчейн-рішень.

Удосконалення та розвиток цифрових фінансових інструментів є сферою інтересів та предметом досліджень фінансових технологічних компаній і стартапів (FinTech). Зокрема, розробкою інноваційних фінансових продуктів і технологій активно займаються PayPal, Stripe, Revolut, TransferWise (тепер Wise), Square та інші FinTech-компанії. Ці компанії не лише створюють нові цифрові фінансові інструменти, але й активно вивчають їх вплив на ринок, конкурентоспроможність та ефективність бізнесу.

В Україні та інших країнах багато уваги приділяється вивченню цифрових фінансових інструментів державними органами, зокрема, Національним банком України (НБУ), Міністерством фінансів, Міністерством цифрової, іншими урядовими структурами, що займаються регулюванням фінансових ринків і технологій. Вони активно досліджують питання регулювання криптовалют, цифрових валют та можливостей для розвитку законодавства й адміністрування цієї сфери.

В результаті діяльності названих освітніх, наукових та інших організацій, окремих науковців отримано вагомий висновок та основні положення, що стосуються оцінки впливу цифрових фінансових інструментів на бізнес та економіку загалом [13, с. 261]. Основні напрями досліджень включають оцінку впливу таких інструментів на доступ до фінансування, зниження витрат на операції, автоматизацію бізнес-процесів, а також на економічну інтеграцію і розвиток малих та середніх підприємств (МСП). Зокрема, досліджено ефективність використання електронних платіжних систем, P2P-кредитування, краудфандинг-платформ, а також вплив криптовалют і технологій блокчейн на фінансові операції та ринки.

Важливим напрямом досліджень цифрових фінансових інструментів є вивчення та вирішення проблем їх регулювання та безпеки. У їх процесі багато уваги приділено аналізу безпекових ризиків при використанні цифрових фінансових інструментів, зокрема кіберзагроз, шахрайства, захисту персональних даних та фінансових транзакцій. Окрім того, досліджені питання законодавчого регулювання криптовалют, платіжних систем, смарт-контрактів, а також можливостей використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та надійності фінансових операцій [14, с. 185].

Дослідження наступного напрямку зосереджені на вивченні нових бізнес-моделей, таких як Open Banking (відкриті банки), використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації фінансових рішень і прогнозування фінансових потоків. Також йдеться про впровадження криптовалют і блокчейну. Науковці активно досліджують роль криптовалют на фінансових ринках, їх вплив на традиційну фінансову систему, а також можливості використання блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та прозорості у бізнесі та фінансових транзакціях.

У перспективі провідне значення матимуть дослідження з регулювання та правової бази цифрових фінансів. Необхідно більше уваги приділити розробці законодавчих ініціатив щодо цифрових фінансових інструментів, зокрема криптовалют, токенів та смарт-контрактів. Це стосується як національних, так і міжнародних норм, зокрема, інтеграції криптовалют у національні платіжні системи і пов'язані з цим питання оподаткування [15—16]. Потрібно досліджувати можливість розробки цифрових валют центрального банку (CBDC) та їх вплив на фінансову стабільність.

Велика роль у дослідженнях на перспективу надається інтероперабельності та інтеграції цифрових платіжних систем. Важливо досліджувати проблеми інтеграції різних цифрових платіжних систем і криптовалют у єдину фінансову інфраструктуру. Це включає питання стандартизації, взаємодії між різними платформами та забезпечення сумісності між традиційними фінансовими установами і новими цифровими інструментами. Необхідно досліджувати, як цифрові фінансові інструменти можуть сприяти фінансовій інклюзивності, забезпеченню доступу до фінансових послуг для віддалених або соціально незахищених груп населення, таких як сільські жителі, люди з обмеженими можливостями або біженці, люди похилого віку.

ВИСНОВКИ

Цифрові фінансові інструменти мають суттєві переваги для бізнесу, всіх форм підприємництва та фізичних осіб. Цьому сприяє їх доступність, простота, прозорість, миттєвість здійснення транзакцій та інших операцій, економічність. При цьому їх розробки постійно розвиваються і вдосконалюються. Насамперед, вивчається застосування блокчейн-технологій у реальному бізнесі, включаючи питання масштабованості, витратності та ефективності. Особлива увага приділяється тому, як блокчейн може бути використаний для автоматизації та зниження витрат у корпоративному секторі.

Тому велике значення має зосередження у перспективі на етичних питаннях, пов'язаних з використанням великих даних (Big Data), штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових технологіях. Важливо розглядати питання конфіденційності, збереження персональних даних та уникнення дискримінації в процесах кредитування та інвестицій. Оскільки цифрові фінансові інструменти продовжують розвиватися, важливо досліджувати їх вплив на стабільність фінансових систем, у т.ч. на монетарну політику країн. Це включає вивчення вирішення того, як використання криптовалют може впливати на грошово-кредитну систему, відсоткові ставки та інфляцію.

Література:

1. Семенов А.Ю. Цифрові фінансові послуги як основний продукт діяльності фінтех-компаній. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 4. С. 142—152.
2. Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю., Посполіт В.В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах фінансово-економічної стійкості та безпеки. Економічний вісник університету. 2021. Вип. 48. С. 33—39.

3. Ігнатенко М., Коцур В., Аранчій В. Розвиток електронної комерції в умовах діджиталізації суспільної життєдіяльності розвиток. Економічний вісник університету. Вип. 58. 2023. С. 84—90.

4. Яцкевич І.В., Красностанова Н.Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 1. С. 38—44.

5. Сопін Є.О. Напрями цифровізації сектору фінансових послуг та забезпечення ефективності платіжних операцій у цифровій економіці. Економічний простір. 2021. № 174. С. 50—57.

6. Кір'ян О., Кононенко Я., Торяник Д. Інформаційна складова економічної безпеки організації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 3 (03). С. 79—84.

7. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Розвиток технологій Big Data в умовах цифрових трансформацій. Агросвіт. 2021. № 9—10. С. 60—68.

8. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О. Фінансові й інвестиційні джерела та ресурси забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери економіки. Економічний вісник університету. Вип. 44. 2020. С. 13—18.

9. Фролова Л.В., Бойко І.М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2021. № 2 (54). С. 47—56.

10. Коцур В.В., Ігнатенко М.М. Стратегічні напрями використання криптовалют як новітніх фінансових інструментів. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 53. С. 7—13.

11. Борисов І.В. Послуга в умовах використання цифрових технологій. Право та інноваційне суспільство. 2021. № 2 (17). С. 187—191.

12. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45—51.

13. Трусова Н.В., Чкан І.О. Платіжні системи в Україні та ризики їх функціонування. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 257—263.

14. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2019. № 68. С. 181—192.

15. Демчишак Н.Б., Гудима Р.П. Розвиток фінтеху в Україні та світі на основі використання технологій блокчейну і штучного інтелекту. Ефективна економіка. 2021. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.2>. (дата звернення: 06.12.2024)

16. Pakhucha E., Sievidova I., Babko N., Romaniuk I. et al. Investigating the impact of structural changes: the socio-economic security framework. European Journal of Sustainable Development. 2023, vol. 12, Is. 1, Pp. 180—198.

References:

1. Semenoh, A.Yu. (2021), "Digital financial services as the main product of fintech companies", Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika, vol. 4, pp. 142—152.

2. Marmul', L.O. Levaieva, L.Yu. and Pospolit, V.V. (2021), "Formation of competitiveness of agricultural

enterprises on the basis of financial and economic stability and security", Ekonomichnyj visnyk universytetu, vol. 4, pp. 33—39.

3. Ihnatenko, M. Kotsur, V. and Aranchij, V. (2023), "Development of e-commerce in the conditions of digitalization of public life development", Ekonomichnyj visnyk universytetu, vol. 58, pp. 84—90.

4. Yatskevych, I.V. and Krasnostanova, N.E. (2021), "Digital technologies in entrepreneurial activity", Ekonomichnyj visnyk Dniprovs'koi politekhniki, vol. 1, pp. 38—44.

5. Sopin, Ye.O. (2021), "Directions of digitalization of the financial services sector and ensuring the efficiency of payment transactions in the digital economy", Ekonomichnyj prostir, vol. 174, pp. 50—57.

6. Kir'ian, O. Kononenko, Ya and, Torianyk, D. (2022), "Information component of the economic security of the organization", Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, vol. 3 (03), pp. 79—84.

7. Yurchuk, N.P. and Kiporenko, S.S. (2021), "Development of Big Data technologies in the context of digital transformations", Ahrosvit, vol. 9—10, pp. 60—68.

8. Ihnatenko, M.M. and Marmul', L.O. (2020), "Financial and investment sources and resources for ensuring the competitiveness of enterprises of the agro-food sector of the economy", Ekonomichnyj visnyk universytetu, vol. 44, pp. 13—18.

9. Frolova, L.V. and Bojko, I.M. (2021), "Transformation of entrepreneurship in the digital economy", Ekonomika: realii chasu. Naukovyj zhurnal, vol. 2 (54), pp. 47—56.

10. Kotsur, V.V. and Ihnatenko, M.M. (2022), "Strategic directions of using cryptocurrencies as the latest financial instruments", Ekonomichnyj visnyk universytetu, vol. 53, pp. 7—13.

11. Borysov, I.V. (2021), "Service in the context of digital technologies", Pravo ta innovatsijne suspil'stvo, vol. 2 (17), pp. 187—191.

12. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. and Romaniuk, I.A. (2023), "Development of competitive strategies of enterprises in the conditions of market globalization", Ekonomichnyj visnyk universytetu, vol. 57, pp. 45—51.

13. Trusova, N.V. and Chkan, I.O. (2021), "Development of competitive strategies of enterprises in the context of market globalization", Biznes Inform, vol. 1, pp. 257—263.

14. Ustenko, M.O. and Rus'kykh, A.O. (2019), "Payment systems in Ukraine and the risks of their functioning", Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti, vol. 68, pp. 181—192.

15. Demchyshak, N.B. and Hudyma, R.P. (2021), "Development of fintech in Ukraine and the world based on the use of blockchain technologies and artificial intelligence", Efektyvna ekonomika, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.2>. (Accessed 06 December 2024)

16. Pakhucha, E. Sievidova, I. Babko, N. and Romaniuk, I. (2023), "Investigating the impact of structural changes: the socio-economic security framework", European Journal of Sustainable Development, vol. 12, no. 1, pp. 180—198.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2024 р.

В. П. Зверев,
к. т. н., доцент, доцент кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0907-0705>

Д. І. Прокопович-Ткаченко,
к. т. н., доцент, завідувач кафедри кібербезпеки,
Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6590-3898>

В. І. Саричев,
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8544-9901>

Б. С. Хрушков,
аспірант кафедри кібербезпеки,
Університету митної справи та фінансів,
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0002-3978-5012>

В. Г. Бушков,
аспірант кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0005-5097-2689>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.28

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ: АДАПТИВНІ МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ГІБРИДНИХ КІБЕРЗАГРОЗ

V. Zvieriev,
PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Software Engineering and Cybersecurity,
State University of Trade and Economics
D. Prokopovych-Tkachenko,
PhD, Associate Professor, Head of the Department of Cybersecurity, University of Customs and Finance
V. Sarychev,
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics
and Economic Security, University of Customs and Finance
B. Khruskov,
Postgraduate student of the Department of Cyber Security, University of Customs and Finance
V. Bushkov,
Postgraduate student of the Department of Software Engineering and Cybersecurity, State University of Trade and Economics

THE DIGITAL ECONOMY OF UKRAINE: ADAPTIVE SECURITY MODELS AMID RISING HYBRID CYBER THREATS

У статті досліджено сутність категорії адаптивні моделі кібербезпеки, які забезпечують функціонування цифрових комунікаційних мереж суб'єктів господарювання України в сучасних умовах зростання періодичності та масштабів гібридних кібератак, інтенсивність яких суттєво збільшилася в умовах воєнного часу внаслідок повномасштабної агресії РФ.

Проаналізовано провідні ризики з реалізації прийнятої на національному рівні Концепції розвитку цифрової економіки та громадянського суспільства, а також подальшого його стимулювання через масштабне використання інформаційно-комунікаційних й цифрових технологій.

Визначено ключові принципи побудови адаптивних систем захисту, що включають прогнозування, аналіз ризиків, оптимізацію ресурсів та оперативне реагування. Використання теорії графів, кластерного аналізу та моделей Марківських ланцюгів дає змогу ефективно адаптуватися до змінюваного ландшафту загроз у цифровій економіці, а також зрушити пріоритети національного господарства у бік технологічної трансформації провідних галузей економіки, якісних змін рівня життя населення тощо.

The article examines the essence of the category of adaptive cybersecurity models that ensure the functioning of digital communication networks of Ukrainian business entities. The leading risks associated with the implementation of the nationally adopted Concept for the Development of the Digital Economy and Civil Society, as well as further stimulation through the large-scale use of information and communication technologies (ICT) and digital tools, have been analyzed. In current conditions, the frequency and scale of hybrid cyber attacks have increased significantly. Their intensity has escalated particularly during wartime as a result of Russia's full-scale aggression.

Key principles for constructing adaptive protection systems have been identified, including threat forecasting, risk analysis, resource optimization, and rapid response. The application of graph theory, cluster analysis, and Markov chain models enables effective adaptation to the dynamic threat landscape of the digital economy. This approach facilitates the reprioritization of national economic sectors toward technological transformation of key industries and qualitative improvements in the population's standard of living.

Hybrid threats represent complex, combined attacks on critical network elements that underpin the functioning of Ukraine's digital economy. The methodology of adaptive defense models against such threats incorporates a wide range of analytical, mathematical, and algorithmic approaches to ensure robust cybersecurity.

The modern cyber threat landscape is characterized by high dynamism, multi-vector attacks, and their focus not only on disrupting or disabling network functionality but also on undermining social, economic, and governance stability. In this context, adaptive models are becoming an essential tool for building resilient cybersecurity systems.

Graph theory is a key component for modeling complex network structures. It allows the analysis of network topology, identification of nodes critical to stable functionality, and prediction of attack propagation pathways. This enables the creation of node redundancy scenarios or preemptive enhancement of their protection.

Cluster analysis serves as an effective tool for processing large volumes of data generated by network monitoring systems. It helps identify patterns in attackers' behavior, group threats by type, vector, or attack strategy. Such grouping allows the identification of critical risk clusters whose compromise could cause the most significant damage.

The conducted study proposes an innovative adaptive cybersecurity model that accounts for the specifics of hybrid threats and the unique features of Ukraine's digital economy. This model integrates advanced approaches such as network topology analysis using graph theory, prediction of attacker behavior through Markov chain models, data segmentation via cluster analysis, and resource optimization using algorithmic methods.

The primary advantage of the proposed model lies in its ability to adapt to the dynamic threat landscape, particularly multi-vector combined attacks targeting critical elements of digital networks. The use of mathematical and statistical methods ensures accuracy in attack forecasting and vulnerability identification, while the implementation of optimization techniques allows efficient utilization of limited resources to neutralize threats.

Ключові слова: цифрова економіка, кібербезпека, адаптивні моделі, гібридні кібератаки, система адаптивної стійкості мереж (АСМ), теорія графів, Марківські ланцюги.

Key words: digital economy, cybersecurity, adaptive models, hybrid cyber attacks, adaptive resilience network systems (ARNS), graph theory, Markov chains.

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

Цифровізація економіки формує новий ландшафт кіберзагроз, серед яких гібридні кібератаки набувають дедалі складнішого характеру особливо в умовах воєнного часу. Їх багатовекторність і спрямованість на руйнування технологічної, фінансової та соціальної інфраструктури суспільства потребують комплексного адаптивного підходу до кіберзахисту національного простору. В умовах, коли ризики зростають, адаптивні моделі кібербезпеки стають важливим інструментом управління цими викликами у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних досліджень свідчить на активний пошук підходів до забезпечення кібербезпеки в умовах

гібридних загроз різних сегментів суспільно-економічного життя на національному рівні. Так, згідно з дослідженням Маттілі Дж. (2024), розроблено модель кіберзахисту, засновану на військових багатодомених операціях, яка інтегрує стратегічний, оперативний і тактичний рівні управління. Модель враховує швидку еволюцію кіберзагроз і адаптована до використання в умовах сучасних збройних конфліктів, повномасштабної війни в Україні зокрема. Вона підкреслює важливість залучення національних і військових ресурсів для створення та використання кіберзахисних можливостей [8].

Дослідження Кумара Р. та Нагара Г. (2024) аналізує виклики для менш технологічно розвинених сторін у кіберконфліктах. Автори пропонують адаптивну модель моделювання загроз, яка включає базові практики кібергігієни, впровадження систем виявлення загроз і розробку ефективних планів реагування на інциденти. Модель була апробована на прикладах кібернападів на Естонію, Грузію та Україну, демонструючи її практичну

цінність. Основний акцент зроблено на міжнародній співпраці, обміні інформацією та інтеграції глобальних підходів у національні стратегії [7].

Решта, переважно закордонних, дослідників підкреслюють критичну важливість використання адаптивних моделей для посилення кібербезпеки та лише побічно торкаються їх використання в економічній сфері [4; 7; 9]. Вони сприяють розробці стратегій, які враховують швидку зміну характеру загроз і необхідність у міжнародній співпраці. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на впровадження новітніх технологій та адаптацію існуючих моделей до специфіки української цифрової економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Спираючись на наукові розвідки перелічених дослідників та експертів-практиків у сфері розробки адаптивного підходу до кіберзахисту національного простору, його економічного сегменту зокрема, метою представленої роботи є дослідження переваг використання адаптивних моделей кібербезпеки, які забезпечують функціонування цифрових та інформаційно-комунікаційних мереж суб'єктів господарювання України в сучасних умовах зростання періодичності та масштабів гібридних кібератак.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологія адаптивних моделей захисту від гібридних загроз, які представляють собою складні комбіновані атаки на критично важливі елементи мереж, що забезпечують функціонування цифрової економіки України, охоплює широкий спектр аналітичних, економетричних і алгоритмічних підходів для забезпечення надійного кіберзахисту [6]. Сучасний ландшафт кіберзагроз характеризується високою динамічністю, багатовекторністю атак та їхнім спрямуванням не лише на знищення або порушення функціональності мереж, але й на підлив соціальної, економічної та управлінської стабільності [4]. У цьому контексті адаптивні моделі стають важливим інструментом для побудови стійкої системи кіберзахисту [9].

Теорія графів є основним компонентом для моделювання складних мережових структур. Вона дозволяє аналізувати топологію мережі, визначати вузли, які є найбільш критичними для її стабільного функціонування, і прогнозувати шляхи поширення атак [5]. Завдяки цьому можливо створювати сценарії резервування вузлів або підвищувати рівень їхнього захисту заздалегідь.

Кластерний аналіз є ефективним інструментом для обробки великих обсягів даних, які генеруються системами моніторингу мережі. Він дозволяє виявляти закономірності в поведінці атакуючих, групувати загрози за типом, вектором або тактикою атак. Таке групування дозволяє виділяти ключові кластери ризиків, компрометація яких може завдати найбільшої шкоди [10].

У результаті проведеного дослідження запропоновано інноваційну адаптивну модель кіберзахисту, яка враховує особливості гібридних загроз та специфіку цифрової економіки України [2]. Ця модель базується

на інтеграції таких сучасних підходів, як аналіз топології мереж за допомогою теорії графів, прогнозування поведінки атакуючих за допомогою моделей Марківських ланцюгів, сегментація даних через кластерний аналіз та оптимізація ресурсів із використанням алгоритмічних методів.

Основною перевагою запропонованої моделі є її здатність адаптуватися до динамічного ландшафту загроз, зокрема до багатовекторних комбінованих атак, які спрямовані на критично важливі елементи цифрових мереж. Використання математичних і статистичних методів забезпечує точність у прогнозуванні атак і виявленні вразливостей, а впровадження оптимізаційних підходів дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси для нейтралізації загроз.

Реалізація цієї інноваційної моделі можлива шляхом впровадження декількох етапів, серед яких: по-перше, створення інтегрованої системи збору та аналізу даних про загрози, розробка сценаріїв реагування на основі статистичних та прогнозних даних; та, по-друге, впровадження технологій автоматизованого моніторингу мереж у реальному часі.

Особливу увагу слід приділити розробці нормативно-правових стандартів, які б забезпечили підтримку функціонування адаптивної моделі на державному рівні та сприяли її інтеграції в існуючі системи захисту критичної інфраструктури.

Запропонована інноваційна система отримала назву "Система адаптивної стійкості мереж" (АСМ). Вона представляє інтегрований підхід до забезпечення кіберзахисту. АСМ орієнтована на динамічну адаптацію до змін у середовищі загроз, забезпечення стійкості ключових елементів мережі та інтеграцію новітніх технологій в інформаційний простір для виявлення, аналізу і нейтралізації атак (рис. 1).

Запропонована модель має не лише теоретичне, але й практичне значення, оскільки її впровадження дозволить суттєво підвищити рівень кіберзахисту критичних елементів цифрової економіки України [1]. Подальша реалізація цієї моделі вимагає міжсекторальної співпраці, залучення експертного потенціалу в галузі кібербезпеки та активної підтримки з боку держави і приватного сектору. АСМ має стати фундаментом для розвитку стійкої цифрової інфраструктури, здатної ефективно протистояти сучасним викликам у сфері кібербезпеки.

Структура АСМ складається з п'яти основних компонентів, які забезпечують функціонування системи та взаємодію між собою у логічному порядку:

1. Моніторинг та збір даних. Ця компонента забезпечує безперервний збір інформації про мережеву активність за допомогою сенсорів мережевої активності, модулів аналізу логів і системи виявлення вторгнень (IDS). Дані, отримані з цього модуля, передаються до компоненти "Аналіз загроз" для подальшої обробки.

2. Аналіз загроз. Ця компонента проводить аналіз зібраних даних для виявлення потенційних загроз. У роботі використовуються методи кластерного аналізу, моделі Марківських ланцюгів для прогнозування поведінки атакуючих та аналіз сценаріїв атак. Виявлені вразливості передаються компоненті "Оптимізація ресурсів".

3. Оптимізація ресурсів. Основне завдання цієї компоненти — забезпечити ефективний розподіл ресурсів. Вона використовує інформацію про вразливості для

побудови стратегій резервування, прискорення реагування на інциденти та оптимального розподілу ресурсів для нейтралізації загроз. Рекомендації передаються компоненті "Інтегрована реакція".

4. Інтегрована реакція. Ця компонента відповідає за реалізацію заходів реагування. Вона забезпечує планування дій, автоматизовану реакцію на загрози та оцінку впливу атак. Інформація про ефективність заходів і стан системи передається компоненті "Управління та координація".

5. Управління та координація. Завершальна компонента системи, яка виконує стратегічне управління усіма іншими компонентами. Вона забезпечує централізоване управління, розробку політик кіберзахисту та контроль відповідності нормативам, а також налаштовує роботу сенсорів компоненти "Моніторинг та збір даних" для адаптації до нових загроз.

CASM побудована на принципі безперервної взаємодії між її компонентами, що забезпечує ефективність реагування на сучасні загрози та адаптацію до змінюваного ландшафту кіберзагроз. Моніторинг та збір даних виступає основним джерелом інформації про поточний стан мережі. Ця компонента отримує дані через сенсори мережевої активності, аналізує журнали (логи) та використовує систему виявлення вторгнень (Intrusion Detection System — IDS).

Дані, зібрані цим модулем, передаються компоненті Аналіз загроз. Взаємодія між цими модулями забезпечує своєчасне надходження інформації для оцінки ризиків і вразливостей. В Аналізі загроз зібрані дані проходять детальну обробку. Використовуються кластерний аналіз, моделі Марківських ланцюгів та сценарне прогнозування для ідентифікації потенційних ризиків і шляхів розвитку атак.

Виявлені вразливості та оцінки ризиків передаються компоненті Оптимізація ресурсів. Така передача даних забезпечує зв'язок між аналізом загроз та плануванням ефективного використання ресурсів. Оптимізація ресурсів перетворює результати аналізу на чіткі рекомендації для подальших дій. Цей модуль визначає шляхи ефективного розподілу обмежених ресурсів, включаючи створення резервів систем, прискорення реагування та забезпечення стійкості мережі.

Дані рекомендації передаються до компоненти Інтегрована реакція для реалізації заходів. Інтегрована реакція реалізує безпосереднє виконання дій з протидії загрозам. Ця компонента забезпечує розробку та впровадження планів реагування, автоматизує процеси нейтралізації атак та оцінює вплив інцидентів. Результати реалізованих дій і стратегічні звіти передаються компоненті Управління та координація.



Рис. 1. Структура CASM та її провідні складові

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами.

Управління та координація забезпечує стратегічну взаємодію усіх компонент системи. Цей модуль забезпечує розробку політики кіберзахисту, контроль відповідності нормативам та взаємодію між різними складовими системи. На основі отриманих звітів він також регулює роботу компоненти Моніторинг та збір даних, налаштовуючи сенсори і параметри збору даних відповідно до актуальних загроз.

Цілісна інтеграція компонент забезпечує швидкість реакції завдяки оперативному виявленню загроз та реагуванню на них у реальному часі, гнучкість через адаптацію до нових сценаріїв атак, раціональність за рахунок оптимального використання ресурсів на основі рекомендацій системи та стійкість завдяки мінімізації ризиків порушення функціонування мережі навіть у випадку складних багатовекторних атак.

Таким чином, система CASM представляє собою інтегровану екосистему, яка поєднує аналіз, прогнозування, планування, реагування та управління в єдиній структурі. Така взаємодія дозволяє значно підвищити ефективність захисту критично важливих елементів цифрової інфраструктури України в умовах зростання складності сучасних загроз [3].

Переваги моделі CASM у протидії гібридним атакам можуть бути посилені через ймовірність підвищення надійності системи.

Нехай $P_{detect \Pi}$ позначає ймовірність своєчасного виявлення загрози, P_{react} — ймовірність успішного реагування на загрозу, $P_{mitigate}$ — ймовірність ефективного пом'якшення наслідків атаки, $R_{baseline}$ — базова надійність мережі без впровадження CASM, R_{SASM} — надійність мережі після впровадження CASM, $T_{response}$ — середній час реагування на загрозу, а $T_{critical}$ — критичний час, після якого атака завдає незворотних збитків. Формула для оцінки надійності мережі після

впровадження моделі CASM виглядає так:

$$R_{SASM} = R_{baseline} + (P_{detect} \cdot P_{react} \cdot P_{mitigate}) \cdot \left(1 - \frac{T_{response}}{T_{critical}}\right) \quad (1).$$

Тут $\frac{T_{response}}{T_{critical}}$ характеризує швидкість реагування системи відносно допустимого часу для нейтралізації загрози.

За базовим сценарієм для мережі без використання адаптивної моделі середні значення ймовірностей становлять: $P_{detect} = 0.6$, $P_{react} = 0.5$, $P_{mitigate} = 0.4$, $T_{response} = 2$, $T_{critical} = 5$. Виходячи з формули, базова надійність дорівнює:

$$R_{baseline} = 0.6 \cdot 0.5 \cdot 0.4 \cdot \left(1 - \frac{2}{5}\right) = 0.072 \quad (2).$$

У сценарії з впровадженням CASM показники покращуються завдяки функціональним модулям системи: $P_{detect} = 0.9$, $P_{react} = 0.8$, $P_{mitigate} = 0.85$, $T_{response} = 1.5$, $T_{critical} = 5$. На основі формули надійність мережі з впровадженням CASM становить:

$$R_{SASM} = 0.072 + (0.9 \cdot 0.8 \cdot 0.85) \cdot \left(1 - \frac{1.5}{5}\right) = 0.072 + 0.4896 = 0.5616 \quad (3).$$

Це свідчить, що впровадження CASM суттєво підвищує надійність цифрових мереж із 0.072 до 0.5616, що майже в 8 разів більше. Таким чином, модель значно покращує здатність мереж виявляти, реагувати та пом'якшувати наслідки гібридних атак, зменшуючи час реагування на критичні події. Застосування таких підходів підвищує загальну стійкість цифрової інфраструктури до сучасних загроз.

Методологія адаптивних моделей захисту від гібридних загроз, які становлять складні комбіновані атаки на критично важливі елементи мереж, базується на інтеграції математичних і алгоритмічних підходів для забезпечення високого рівня кіберзахисту.

Основними складовими є теорія графів для аналізу топології мереж, кластерний аналіз для сегментації загроз, моделі Марківських ланцюгів для прогнозування сценаріїв атак, а також оптимізаційні методи для ефективного розподілу ресурсів. Результати аналізу підтверджують, що така інтеграція дозволяє ефективно адаптуватися до змінюваного ландшафту загроз, забезпечуючи стійкість систем до багатовекторних атак.

Теорія графів дає змогу виявляти критичні вузли мережі та прогнозувати наслідки компрометації. Наприклад, у разі атак на ключові вузли прогнозуються шляхи поширення загрози, що дозволяє створювати ефективні резервні сценарії. Кластерний аналіз виявляє закономірності в даних, допомагаючи сегментувати атаки за тактикою та вектором, що знижує ймовірність компрометації критично важливих об'єктів. Моделі Марківських ланцюгів дозволяють передбачати розвиток загроз у реальному часі, а оптимізаційні методи забезпечують зменшення часу реагування на інциденти та мінімізацію впливу атак.

Оцінка базової надійності мережі без впровадження адаптивних підходів становить $R_{baseline} = 0.072$. З

використанням компонентів CASM, таких як автоматизований моніторинг, аналіз даних і оптимізація ресурсів, показник надійності підвищується до $R_{SASM} = 0.5616$. Це свідчить про майже восьмиразове покращення стійкості системи до гібридних атак. Основними факторами успіху є швидкість виявлення загроз ($P_{detect} = 0.9$), ефективність реагування ($P_{react} = 0.8$) та пом'якшення наслідків ($P_{mitigate} = 0.85$).

Для успішної реалізації системи необхідно створити інтегровану платформу збору та аналізу даних, розробити сценарії реагування, що враховують сучасний ландшафт загроз, та впровадити автоматизовані інструменти моніторингу. Важливо забезпечити підтримку моделі на державному рівні, встановивши відповідні нормативи для усіх складових критичної інфраструктури [10]. Запропонована модель CASM демонструє високу ефективність у забезпеченні стійкості цифрової економіки України та може бути основою для побудови інфраструктури кіберзахисту нового покоління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропонована методологія побудови адаптивних моделей захисту від гібридних загроз демонструє значний потенціал у підвищенні надійності мереж цифрової економіки України. Використання сучасних економетричних та алгоритмічних підходів, таких як теорія графів, кластерний аналіз, моделі Марківських ланцюгів та оптимізаційні методи, дозволяє ефективно адаптувати системи кіберзахисту до змінюваного ландшафту загроз. Інтеграція цих підходів забезпечує можливість прогнозування ризиків, оперативного реагування на атаки та мінімізації впливу на критичну інфраструктуру.

Перевагами запропонованої системи є здатність своєчасно виявляти загрози, ефективно розподіляти ресурси та адаптувати стратегії захисту до нових викликів. Зокрема, використання теорії графів для аналізу мережевої структури дозволяє ідентифікувати критичні вузли та прогнозувати наслідки їх компрометації, що забезпечує можливість превентивного резервування та підвищення стійкості системи. Кластерний аналіз сприяє виявленню закономірностей у поведінці організаторів кібератак, дозволяючи створювати індивідуалізовані стратегії захисту для різних видів загроз, а моделі Марківських ланцюгів є ефективним інструментом для прогнозування розвитку атак у реальному часі, що дає змогу системам кіберзахисту бути на крок попереду тих, хто приймає участь в атаках.

Реалізація запропонованої моделі свідчить про суттєве підвищення надійності цифрових мереж. Зокрема, надійність системи збільшується з 0.072 (без адаптивної моделі) до 0.5616 (з використанням CASM), що дозволяє досягти майже восьмиразового покращення. Це стає можливим завдяки підвищенню швидкості виявлення загроз, ефективності реагування та зменшенню часу на виконання заходів щодо нейтралізації наслідків атак.

Для впровадження CASM необхідно створити інтегровану платформу моніторингу та аналізу даних, впровадити автоматизовані інструменти реагування на інциденти та забезпечити нормативно-правову підтримку на державному рівні. Це дозволить не лише підвищити

рівень захищеності цифрової економіки, але й створити стійку основу для розвитку інфраструктури кібербезпеки нового покоління. Таким чином, запропонована модель є ключовим кроком до створення надійної, адаптивної та стійкої цифрової економіки України.

Література:

1. Закон України Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні № 2811-IX від 01.12.2022. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 6-7, ст. 18). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 23.10.2024).
2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Розпорядження КМ України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.10.2024).
3. Олійник Д. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни: жовтень 2024. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2024> (дата звернення: 25.11.2024).
4. Ali, S., & Myeong, S. (2024). Proactive threat hunting in critical infrastructure protection through hybrid machine learning algorithm application. *Sensors*. URL: <https://doi.org/10.3390/s24154888> (дата звернення: 22.11.2024).
5. Alijoyo, F. A., Kaur, C., Anjum, A., Vuyyuru, V. A., & Bala, B. K. (2024). Enhancing cyber-physical systems resilience: Adaptive self-healing security using long short-term memory networks. *Proceedings of the International Conference on Advanced Cybersecurity Technologies*. URL: <https://doi.org/10.1109/accai61061.2024.10602467> (дата звернення: 12.11.2024).
6. Blackwood, A., Carrington, J., Baryshevsky, S., & Morrison, G. (2024). The implementation of a hybrid large language model for adaptive cryptographic cyber defense. *Journal of Cyber Defense Studies*. URL: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5120507/v1> (дата звернення: 29.11.2024).
7. Kumar, S. R., & Nagar, G. (2024). Threat modeling for cyber warfare against less cyber-dependent adversaries. *Proceedings of the European Conference on Information Warfare and Security*. URL: <https://typeset.io/papers/threat-modeling-for-cyber-warfare-against-less-cyber-37mao5tfb8> (дата звернення: 29.11.2024).
8. Mattila, J. (2024). Arranging the defence of the cyber environment as a part of military affairs: Tactical, operational and strategic approach in retrospect of the Russian-Ukrainian war 2022. *Proceedings of the European Conference on Information Warfare and Security*. URL: <https://typeset.io/papers/arranging-the-defence-of-the-cyber-environment-as-a-part-of-2rmyeiockk> (дата звернення: 29.11.2024).
9. Shypovskiy, V. (2023). Decision-making process model for cybersecurity protection of critical infrastructure objects under the hybrid threats influence. *Social Development & Security*. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.3.3> (дата звернення: 25.11.2024).
10. Srivastava, A., Parmar, V., Patel, S., & Chaturvedi, A. S. (2023). Adaptive cyber defense: Leveraging neuromorphic computing for advanced threat detection

and response. *Proceedings of the International Conference on Cybersecurity Science and Systems*. URL: <https://doi.org/10.1109/ICSCSS57650.2023.10169393> (дата звернення: 25.11.2024).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On stimulating the development of the digital economy in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (Accessed 23.10.2024).
 2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (Accessed 23.10.2024).
 3. Olijnyk, D. (2024), "Digital Transformation of Ukraine's Economy in Wartime: October 2024", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2024> (Accessed 25.11.2024).
 4. Ali, S., & Myeong, S. (2024), "Proactive threat hunting in critical infrastructure protection through hybrid machine learning algorithm application", *Sensors*. <https://doi.org/10.3390/s24154888>.
 5. Alijoyo, F. A., Kaur, C., Anjum, A., Vuyyuru, V. A., & Bala, B. K. (2024), "Enhancing cyber-physical systems resilience: Adaptive self-healing security using long short-term memory networks", *Proceedings of the International Conference on Advanced Cybersecurity Technologies*. <https://doi.org/10.1109/accai61061.2024.10602467>.
 6. Blackwood, A., Carrington, J., Baryshevsky, S., & Morrison, G. (2024), "The implementation of a hybrid large language model for adaptive cryptographic cyber defense", *Journal of Cyber Defense Studies*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5120507/v1>.
 7. Kumar, S. R., & Nagar, G. (2024), "Threat modeling for cyber warfare against less cyber-dependent adversaries", *Proceedings of the European Conference on Information Warfare and Security*, available at: <https://typeset.io/papers/threat-modeling-for-cyber-warfare-against-less-cyber-37mao5tfb8> (Accessed 29.11.2024).
 8. Mattila, J. (2024), "Arranging the defence of the cyber environment as a part of military affairs: Tactical, operational and strategic approach in retrospect of the Russian-Ukrainian war 2022", *Proceedings of the European Conference on Information Warfare and Security*, available at: <https://typeset.io/papers/arranging-the-defence-of-the-cyber-environment-as-a-part-of-2rmyeiockk> (Accessed 29.11.2024).
 9. Shypovskiy, V. (2023), "Decision-making process model for cybersecurity protection of critical infrastructure objects under the hybrid threats influence", *Social Development & Security*. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.3.3>.
 10. Srivastava, A., Parmar, V., Patel, S., & Chaturvedi, A. S. (2023), "Adaptive cyber defense: Leveraging neuromorphic computing for advanced threat detection and response", *Proceedings of the International Conference on Cybersecurity Science and Systems*. <https://doi.org/10.1109/ICSCSS57650.2023.10169393>.
- Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.*

Ж. А. Кононенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем, Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0074-8249>

Н. В. Кононець,

д. е. н., доцент, професор кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І. А. Зязюна, Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4384-1198>

Ю. В. Набасов,

аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0730-7571>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.34

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ У АГРОБІЗНЕСІ

Zh. Kononenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics, Business Economics and Information Systems, Poltava University of Economics and Trade

N. Kononets,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Pedagogical Excellence and Management named after I. A. Zyzayun, Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University

Yu. Nabasov,

Postgraduate student, Poltava University of Economics and Trade

ECONOMIC EFFICIENCY OF IT TECHNOLOGIES IN AGRIBUSINESS

Стаття присвячена аналізу економічної ефективності впровадження ІТ-технологій в аграрному секторі. Метою є дослідження перспективи впровадження ІТ-технологій у агропромислому комплексі та їхній вплив на ефективність і стійкість аграрного сектору в умовах сучасних викликів. Розглянуто ключові вектори застосування технологій: розумне землеробство, автоматизація процесів, використання дронів, аналітики великих даних, автономної техніки та цифрових платформ. Висвітлено основні виклики, пов'язані з високою вартістю впровадження, цифровою грамотністю працівників та доступом до інтернету в сільській місцевості. Аналіз доповнено прикладами економічного ефекту успішного застосування ІТ-рішень провідними міжнародними та українськими компаніями, що включають зниження витрат на 20-30 %, підвищення врожайності на 10-20 % і швидку окупність інвестицій. Окреслено значення ІТ-технологій для зміцнення конкурентоспроможності агросектору держави та забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Впровадження технологій, описаних у дослідженні, дозволяє значно підвищити ефективність і стійкість аграрного виробництва, дає змогу знизити капітальні витрати, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити прозорість ланцюгів постачання.

The development of IT technologies in the agricultural sector continues to gain momentum. It offers innovative solutions that can significantly transform the industry in the future. Current trends indicate that the further introduction of technology will have a significant impact on the efficiency of agricultural production, climate change resilience and global food security trends. This is a benchmark for promoting the achievement of sustainable development goals. The article is devoted to the analysis of the cost-effectiveness of IT technologies in the agricultural sector. The purpose is to study the prospects for the introduction of IT technologies in the agro-industrial complex and their impact on the efficiency and sustainability of the agricultural sector in the face of modern challenges.

The key vectors of technology application are considered: smart farming, process automation, the use of drones, big data analytics, autonomous vehicles, and digital platforms. The main challenges related to the high cost of implementation, digital literacy of employees, and Internet access in rural areas are highlighted. The analysis is complemented by examples of the economic effect of the successful application of IT solutions by leading international and Ukrainian companies, including cost reduction by 20–30%, increase in yields by 10–20% and rapid return on investment. The importance of IT technologies for strengthening the competitiveness of the country's agricultural sector and ensuring global food security is outlined.

Analytical activities in the field of IT technologies implementation for the development of the agricultural sector include assessment and monitoring of a number of indicators aimed at ensuring effective decision-making and achievement of strategic goals. The main indicators are: economic indicators; technological indicators; environmental indicators.

The analysis of these indicators helps to assess the efficiency of IT technologies, identify weaknesses and make corrective decisions for the sustainable development of the agricultural sector. The introduction of technologies helps to reduce capital expenditures, optimize resources and production processes, ensure transparency of supply chains, reduce costs and improve product quality.

Ключові слова: ефективність аграрного сектору, сталість розвитку, IT-технології, економічна ефективність, оптимізація ресурсів, інновації, адаптивність.

Key words: agricultural sector efficiency, sustainability, IT-technologies, economic efficiency, resource optimization, innovation, adaptability.

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

Розвиток IT-технологій у агропромисловому комплексі продовжує набирати обертів, пропонуючи інноваційні рішення, які можуть значно трансформувати галузь у майбутньому. Сучасні тенденції свідчать про те, що подальше впровадження технологій, таких як штучний інтелект, роботизація, Інтернет речей (Internet of Things, IoT), блокчейн та інші цифрові рішення, мають суттєвий вплив на ефективність агровиробництва, стійкість до змін клімату та глобальні тенденції продовольчої безпеки, що мають за мету сприяти досягненню більшості цілей сталого розвитку, які були прийняті у вересні 2015 року 193 членами Організації Об'єднаних Націй і які у 2019 році Президент України підтримав своїм указом [1].

Аналіз можливостей та перспектив впровадження IT-технологій в аграрній галузі України з метою підвищення економічної ефективності, врожайності та оптимізації ресурсів орієнтується на ряд особливостей, що притаманні конкретному суб'єкту господарювання. Але має і загальні вимоги щодо алгоритму дій, а саме:

- визначення основних напрямів застосування IT-технологій в агросфері, такі як розумне землеробство, автоматизація техніки, використання дронів, аналітика великих даних та цифрові платформи;

- оцінка економічного ефекту від впровадження інновацій: зниження витрат, підвищення врожайності, зменшення екологічного впливу, оптимізація трудових ресурсів тощо;

- виявлення ключових викликів, пов'язаних із впровадженням технологій: висока вартість, недостатня цифрова грамотність, доступ до інтернету та ін.;

- підкреслення значення аграрного сектору для економіки держави та його роль у глобальній продовольчій безпеці;

- розробка та дотримання рекомендацій для подолання бар'єрів і максимізації вигоди від впровадження IT-технологій у сільському господарстві.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток технологій у вітчизняному сільському господарстві досліджували такі економісти-аграрники, як О. Дачій [2], В. Трегубчук [3], Ю. Тараріко [4]. Певні аспекти окремих агротехнологій вивчають Я. Гуменюк [5] і Т. Калашнікова [6], а моделі та інформаційні технології в економіці — М. Роїк [7], А. Капітон [8] та інші. Однак питання виявлення потенційних проблемних питань і перспектив рішень для адаптації сільськогосподарського виробництва до національних умов залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшої уваги.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є виявлення перспективних тенденцій використання та подальшого розвитку IT-технологій у аграрному секторі. Досягнення поставленої мети окреслюються завданнями: встановлення перспективних напрямів розвитку IT-технологій у аграрному секторі; на основі статистичних даних дослідження факторів та взаємозалежності між ними для виявлення можливостей адаптуватися до змін та потреб середовища; визначити ключові напрямки розвитку сільського господарства з використанням IT-технологій, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності галузі та її адаптивності.

Таблиця 1. Коротка порівняльна таблиця застосування агродрону та платформи точного землеробства

Параметр	Агродрон	Точне землеробство
Основна технологія	Дрони з розпилювачами для хімікатів і комп'ютерним зором	IoT-сенсори, GPS-навігація, аналітичне програмне забезпечення
Продуктивність	27-48 га/год, до 500 га/день	Підвищення врожайності на 15-20%, оптимальне дозування ресурсів
Робочий цикл	15 хвилин політ, 1 хвилина обслуговування	Безперервна робота техніки завдяки автоматизації
Економія ресурсів	Зменшення використання пестицидів і добрив на 10-20%	Скорочення витрат на добрива та паливо до 20-30%
Екологічний ефект	Зниження хімічного навантаження на довкілля	Зменшення викидів CO ₂ , оптимізація використання добрив
Інноваційні можливості	Комп'ютерний зір для роботи вночі	Автономна техніка, аналіз стану ґрунту та прогнозування врожайності
Цільове застосування	Обробка полів хімікатами, моніторинг, внесення добрив	Моніторинг стану посівів, оптимізація дозування насіння і добрив
Вплив на рентабельність	Зниження загальних витрат на обробку та обслуговування	Підвищення ефективності виробництва, збільшення врожайності
Ключові користувачі	Середні та великі фермерські господарства	Великі агрохолдинги, господарства з високим ступенем механізації

Джерело: узагальнено авторами за [9—13].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Про те, що впровадження IT-технологій є стратегічно важливим для розвитку аграрної галузі в цілому та економіки зокрема, не викликає сьогодні сумнівів. Перспективи використання IT-технологій в аграрній сфері формуються у чітко структурованій послідовності. Узагальнено є основні вектори, які враховуються при сьогоднішніх умовах:

1) розумне землеробство шляхом використання датчиків IoT для моніторингу стану ґрунту, рослин і кліматичних умов та застосування дронів для аналізу полів, внесення добрив і обприскування;

2) збір та використання інформації про погодні умови, ринкові ціни та інше для прийняття оптимальних рішень. Беручи попереднє за основу, використання автоматизованого аналізу великих обсягів даних для прогнозування результатів діяльності (урожайності, прогнозування хвороб рослин і оптимізація агрономічних рішень, персоналізація агротехнік для окремих господарств тощо) та дотримання бажаного.

3) використання автономних тракторів, роботів-збирачів урожаю та інших механізмів;

4) оптимізація трудових ресурсів завдяки автоматизації рутинних процесів;

5) використання цифрових платформ: для купівлі-продажу агропродукції, ERP-системи для агросфери.

Виклики сьогодення містять ряд перепон, які долають підприємства:

- висока вартість впровадження технологій;
- недостатній рівень цифрової грамотності працівників;
- проблеми з доступом до інтернету в сільській місцевості.

Проте, названі фактори необісцнюють переваги впровадження IT-технологій, а підсилюють необхідність концентрації уваги щодо: підвищення ефективності виробництва; зменшення витрат на ресурси (вода, добрива, паливо); зниження екологічного впливу завдяки точному землеробству; акцент на важливості інновацій у сільському господарстві для забезпечення глобальної продовольчої безпеки.

Перспективи впровадження IT-технологій передусім глибокий аналіз економічності. Аналітична діяльність у сфері впровадження IT-технологій для розвитку аграрної галузі включає оцінку та моніторинг низки показників, що орієнтовані на забезпечення ефективного прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей. Основні показники можна умовно поділити на кілька категорій:

— економічні показники (рентабельність впровадження, зростання продуктивності; час окупності; зниження витрат; урожайність; якість продукції; рівень зайнятості);

— технологічні показники (рівень автоматизації; інтеграція технологій; швидкість впровадження; рівень використання агродронів або сенсорів; навчання персоналу; задоволеність працівників);

— екологічні показники (раціональне використання води; використання пестицидів і добрив; контроль за викидами CO₂).

Аналіз зазначених показників допомагає оцінити ефективність використання IT-технологій, виявити слабкі місця та ухвалити коригуючі рішення для сталого розвитку аграрної галузі. IT-рішення не тільки підвищують ефективність і рентабельність аграрної діяльності, а й сприяють сталому розвитку. Впровадження таких технологій дозволяє оптимізувати ресурси, зменшити витрати та підвищити якість продукції.

У світі існує достатня кількість прикладів впровадження IT-технологій у агросферу, що довели їх ефективність та раціональність (таблиця 1).

Наведена інформація допомагає зрозуміти, як різні типи технологій можуть впливати на ефективність і продуктивність у сільському господарстві. Наразі така інформація є важливою, адже в нестабільній ситуації при плануванні перспектив питання зниження витрат, підвищення продуктивності та збільшення доходів не втрачають своєї актуальності. Отже, максимальне врахування при прогнозуванні реальності отримання економічного ефекту від впровадження IT-технологій в агросфері, потребує значного досвіду як в економічній, аналітичній та управлінській сферах діяльності, так і в аграрній.

На основі даних Державної служби статистики [14] та наукових робіт з аналізу експорту України частка продукції агропромислового комплексу в загальній структурі експорту товарів з України складала 31 % у 2014 році та зросла до 41 % у 2021 році (27,8 млрд дол.), та у 2022 році — до 53 відсотків. За аналізом статистичних даних слідє, що ємну частку в аграрному експорті займає продукція рослинництва. У довоєнному 2021 році на неї припадало 15,5 млрд дол., чи 56 % за-

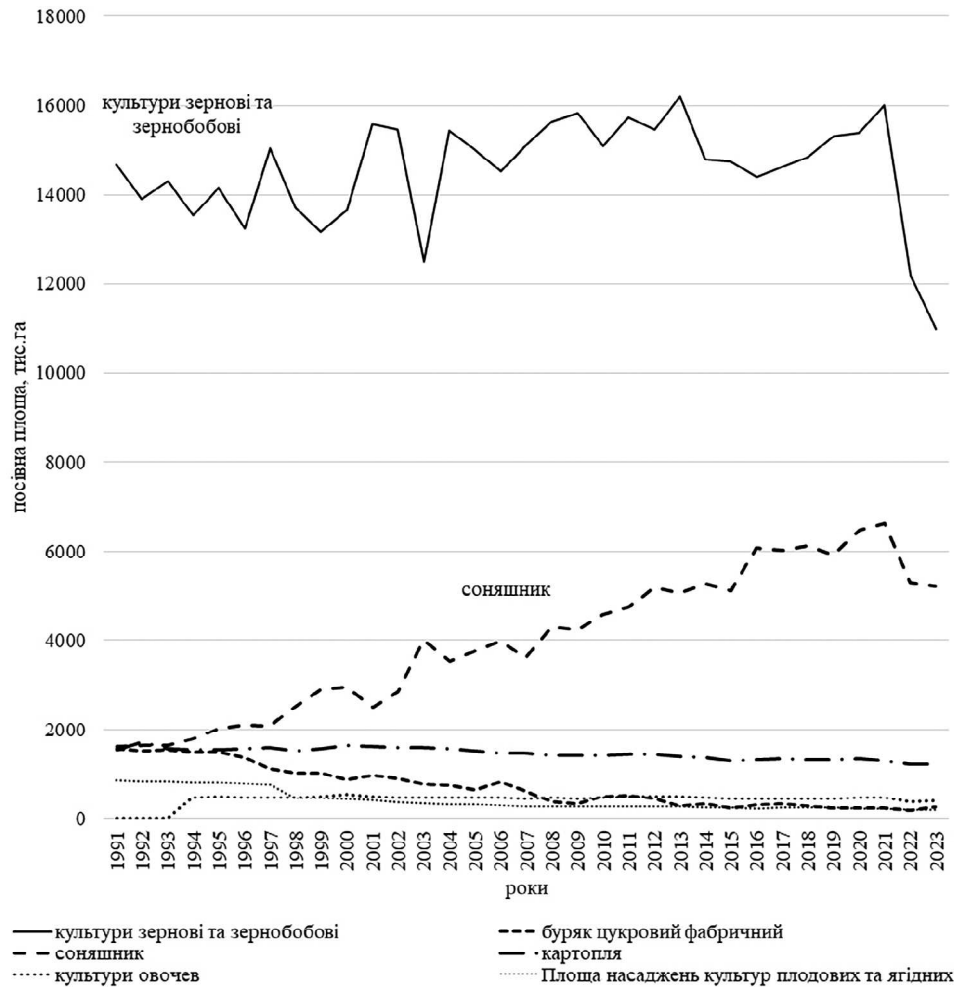


Рис. 1. Посівна площа сільськогосподарських культур, тис. га

Джерело: сформовано авторами за [14].

гального галузевого експорту, насамперед за рахунок зернової групи. 85 % (з 80,5 % у 1991 році до 91,2 % в 2021 році) всіх посівних площ сільськогосподарських культур припадає на зернові, зернобобові та соняшник. Швидкими темпами відбувається вирощування соняшнику, станом на 2021 рік зросло більше ніж в чотири рази в порівнянні з 1991 роком. Жири і олії рослинного та тваринного походження зайняли нішу 7,0 млрд дол. чи 25 % експорту, за рахунок соняшникової олії. Готових продуктів експортовано на 3,8 млрд дол, чи 14 % експорту, основу якого склали макуха соняшника [5]. Що як бачимо складає більше половини всього експорту України. Наша держава має значні земельні ресурси для ведення ефективного аграрного бізнесу (рис. 1) і досить високі результати використання цих ресурсів.

При подальшому аналізі статистичних даних, цікавим на наш погляд виглядають данні щодо залежності урожайності з 1 га площі від розміру підприємств (розміру площі, які вони обробляють), табл. 2 та рис. 2.

Таким чином це демонструє лінійний взаємозв'язок між ресурсозабезпеченням агропідприємства та урожайністю. Великі агропідприємства мають не тільки великі площі, які вони обробляють, але і більші показники урожайності. На наш погляд це досягається за рахунок більш ефективного використання но-

вих технологій, що можуть собі дозволити великі агропідприємства.

Впровадження ІТ-технологій у сільське господарство значно впливає на врожайність, забезпечуючи точніше управління ресурсами, мінімізацію втрат та підвищення ефективності аграрних процесів.

Забезпеченість земельними ресурсами та вміле їх використання, в результаті має високі показники прибутковості та конкурентоспроможності. Одночасне поєднання останніх з технологічними інноваціями запрограмоване на ефективність і раціональність з економічної точки зору [16].

Таблиця 2. Групування підприємств за розмірами зібраної площі основних сільськогосподарських культур (зернові та зернобобові культури)

Підприємства за площею, га	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
до 100,00	33,2	35,8	30,2	41,3	36,4	43,6	
100,01-200,00	41,2	44,6	36,6	49,8	42,1	49,8	
200,01-500,00	45,7	47,6	40,0	53,5	44,3	54,2	
500,01-1000,00	47,9	50,3	42,2	56,0	47,0	57,3	
1000,01-2000,00	52,1	52,7	46,3	57,9	49,1	59,1	
2000,01-3000,00	54,9	56,2	48,6	61,5	53,2	64,9	
більше 3000,00	65,6	65,4	56,6	70,4	61,2	75,3	

Джерело: сформовано авторами за [14].

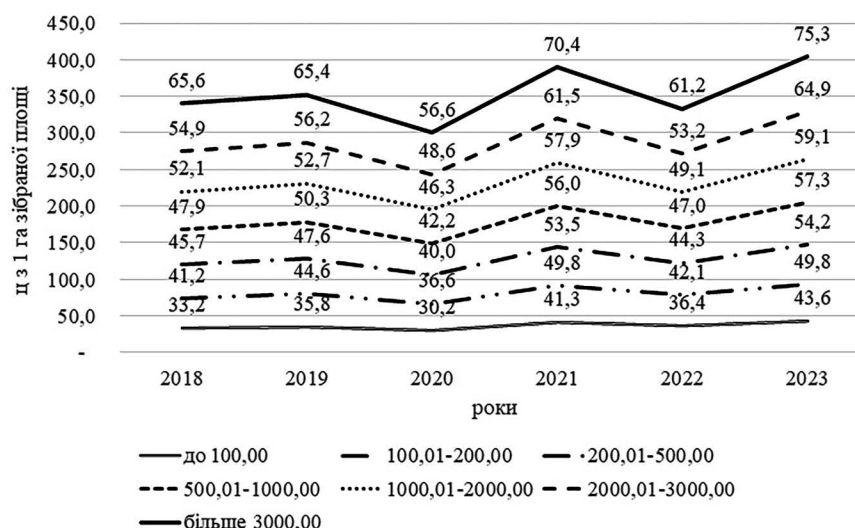


Рис. 2. Урожайність зернових та зернобобових культур за розміром площі яку обробляє підприємство, ц з 1 га площі зібраної

Джерело: сформовано авторами за [14].

У реальному секторі аграрного бізнесу підприємці наводять ряд позитивних відгуків від впровадження технологічних інновацій. Використання сенсорів, дронів, супутників і аналітики для оптимізації ресурсів має економічний ефект через зниження витрат на 20—30 % завдяки точному внесенню добрива і пестицидів. Спостерігається підвищення врожайності на 10—20 % завдяки оптимізації використання ресурсів та моніторингу стану ґрунтів. Зменшення споживання води до 25—30 % шляхом встановлення сенсорів для моніторингу вологості, рівня азоту, pH ґрунту тощо. Використання програмного забезпечення для планування, контролю витрат і прогнозування врожайності шляхом автоматизації обліку економить до 15 % часу менеджерів, що знижує операційні витрати. В середньому впровадження ІТ-технологій у сільському господарстві дозволяє отримати значний економічний ефект: зниження загальних витрат на 15—30 %; підвищення рентабельності до 20 %; видка окупність інвестицій 1—3 роки залежно від масштабу діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Впровадження ІТ-технологій є стратегічно важливим для аграрного сектору, забезпечуючи оптимальне використання земельних ресурсів та підвищення ефективності виробництва. Технології, такі як сенсори, дрони, програмне забезпечення та автономна техніка, сприяють зменшенню витрат на ресурси, підвищенню врожайності та мінімізації екологічного впливу. Незважаючи на виклики, такі як висока вартість впровадження та цифрова нерівність, переваги ІТ-рішень очевидні: зниження витрат до 30 відсотків; підвищення рентабельності до 20 відсотків та окупність інвестицій до 3 років. Україна, як аграрна держава, має значний потенціал для подальшого впровадження інновацій. Це дозволяє не лише підвищувати економічні показники галузі, а й займати провідне місце у глобальному експорті аг-

ропродукції, сприяючи продовольчій безпеці у світі. Перспективи використання ІТ-технологій в агропромисловому комплексі є надзвичайно широкими і охоплюють як технологічні інновації, так і організаційні зміни в підходах до ведення сільського господарства. Роботизація, штучний інтелект, Big Data змінюють традиційні підходи до ведення сільського господарства, роблячи його більш ефективним, прозорим та стійким до сучасних викликів, тим самим сприяючи збільшенню конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Література:

1. Указ президента України №722/2019 "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року". URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.
2. Дацій О.І. Формування екосистеми інновацій: від ідеї до капіталізації. Сучасні технології менеджменту забезпечення сталого розвитку економіко-правових систем в умовах євроінтеграції: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Черкаси, 18—19 квітня 2019 року. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2019. С. 63—65.
3. Трегубчук В. Концепція сталого розвитку для України. Вісник Національної академії наук України. 2002. № 2. С. 31—40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2002_2_7.
4. Тараріко Ю.О., Величко В. А. Адаптивна система аграрного виробництва в умовах нестійкого зволоження Вісник аграрної науки. 2022. № 12 (837), С. 54—65. URL: https://agrovisnyk.com/pdf/ua_2022_12_08.pdf
5. Гуменюк Я. М. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. Економіка та суспільство, (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-93>
6. Калашнікова, Т., Калашніков, А., & Мартіянова, М. "Цифрове землеробство" як інструмент сталого розвитку. Економіка та суспільство, 2022. № 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-59>

7. Роїк М.В., Присяжнюк О.І., Денисюк В.О. Огляд програмних засобів статистичного аналізу даних Ефективна економіка. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5676>

8. Капітон А.М. Використання ІТ технологій в аграрній сфері. Інноваційний потенціал сучасної науки: зб. наук. праць IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., (18 трав. 2023 р.). Кам'янець-Подільський: ПДУ, 2023. С. 130—134.

9. Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В. Фактори цифровізації в аналітичній діяльності підприємств. Реалії часу, Економіка. 2023. № 6 (70) DOI: 10.15276/ETR.06.2023.8 DOI: 10.5281/zenodo.10328314

10. Кононенко Ж.А., Шаравара Р.І., Яковенко Т.І. Моделювання бізнес-процесу — складова управління підприємством. Економіка та суспільство, № 62. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>

11. Hardy Michael. Pareto's Law. Mathematical Intelligencer. 2010. № 32 (3): 38—43. doi:10.1007/s00283-010-9159-2

12. Аграрний бізнес у цифрову епоху — українські реалії. URL: <https://nachasi.com/creative/2018/10/02/it-zemlerobstvo/>

13. Точне землеробство — зниження собівартості та підвищення врожайності. Агроеліта, № 12, 2019. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/tochne-zemlerobstvo-znizhennya-sobivartosti-ta-pidvischennya-vrozhajnosti>

14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

15. Як ІТ-рішення змінюють сільське господарство. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/yak-it-rishennya-zminyuyut-sil'ske-gospodarstvo>

16. Рогоза М.Є., Перебийніс В.І., Кононенко Ж.А., Миколенко І.Г. Розвиток інформаційного забезпечення управління бізнесом у контексті цифрової економіки. Реалії часу, Економіка. 2024. № 62. DOI: 10.15276/ETR.01.2024.6.

References:

1. President of Ukraine (2019), Decree "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (Accessed 10 November 2024).

2. Datsij, O.I. (2019), "Building an innovation ecosystem: from idea to capitalization", Suchasni tekhnolohii menedzhmentu zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiko-pravovykh system v umovakh ievrointehratsii: zbirnyk tez dopovidej uchasnykiv Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii Modern Management Technologies for Ensuring Sustainable Development of Economic and Legal Systems in the Context of European Integration: Collection of Abstracts of the Participants of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, Eastern European University of Economics and Management, Cherkasy, Ukraine, pp. 63—65.

3. Trehobchuk, V. (2002), "The concept of sustainable development for Ukraine", Visnyk Natsional'noi akademii nauk Ukrainy, [Online], vol. 2, pp. 31—40, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2002_2_7 (Accessed 7 November 2024).

4. Tarariko, Yu.O. and Velychko, V. A. (2022), "Adaptive system of agricultural production under conditions of unstable moisture", Visnyk aharnoi nauky, [Online], vol. 12 (837), pp. 54—65, available at: https://agrovisnyk.com/pdf/ua_2022_12_08.pdf

5. Humeniuk, Ya. M. (2023), "Agricultural exports of Ukraine: analysis and strategic planning", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-93>.

6. Kalashnikova, T. Kalashnikov, A. and Martiianova, M. (2022), "Digital farming as a tool for sustainable development", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 37, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-59>.

7. Roik, M.V. Prysiashniuk, O.I. and Denysiuk, V.O. (2017), "Overview of software tools for statistical data analysis", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5676> (Accessed 7 November 2024).

8. Kapiton, A.M. (2023), "Use of IT-technologies in the agricultural sector", Innovatsijnyj potentsial suchasnoi nauky: zb. nauk. prats' IV Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. [Innovative potential of modern science: collection of scientific papers of the IV All-Ukrainian scientific-practical internet conference.], PDU, Kam'ianets'-Podil's'kyj, Ukraine, pp. 130—134.

9. Kononenko, Zh.A. and Karnaukhova, H.V. (2023), "Factors of digitalization in the analytical activity of enterprises", Realii chasu, Ekonomika, [Online], vol. 6 (70), DOI: 10.15276/ETR.06.2023.8 DOI: 10.5281/zenodo.10328314.

10. Kononenko, Zh.A. Sharavara, R.I. and Yakovenko, T.I. (2024), "Modeling of business process as a component of enterprise management", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 62, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>.

11. Hardy, M. and Law P. (2010), "Mathematical Intelligencer", [Online], vol. 32 (3), pp. 38—43. DOI:10.1007/s00283-010-9159-2.

12. Klischuk, L. (2018), "Agricultural business in the digital age — Ukrainian realities", available at: <https://nachasi.com/creative/2018/10/02/it-zemlerobstvo/> (Accessed 10 November 2024).

13. Aggeek (2019), "Precision farming — reducing costs and increasing yields", Ahroelita, vol. 12, available at: <https://aggeek.net/ru-blog/tochne-zemlerobstvo-znizhennya-sobivartosti-ta-pidvischennya-vrozhajnosti>, (Accessed 5 November 2024).

14. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>, (Accessed 10 November 2024).

15. Ust'iantseva, N. (2019), "How IT solutions are changing agriculture", available at: <https://aggeek.net/ru-blog/yak-it-rishennya-zminyuyut-sil'ske-gospodarstvo>, (Accessed 10 November 2024).

16. Rohoza, M.Ye. Perebyjnis, V.I., Kononenko, Zh.A. and Mykolenko, I.H. (2024), "Advance in information support for business management in the context of digital economy", Realii chasu, Ekonomika, [Online], vol. 62, DOI: 10.15276/ETR.01.2024.6.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2024 р.

Т. В. Кузнєцова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-6314>

О. В. Банар,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5331-2513>

Т. В. Понедільчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і економічної теорії
Білоцерківського національного аграрного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0622-4318>

О. С. Черняєв,

к. і. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9615-7202>

Є. С. Кузнєцов,

аспірант, викладач кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3994-9092>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.40

ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ІНТЕГРАЦІЯ БІЗНЕС- АНАЛІТИКИ, УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ Й ІННОВАЦІЙНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

T. Kuznietsova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

O. Banar,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
T. Ponedilchuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Economic Theory, Bila Tserkva National Agrarian University
O. Cherniaiev,

PhD in History, Associate Professor of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Ye. Kuznietsov,

PhD student, Lecturer of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

EUROPEAN MODELS OF LEGAL REGULATION OF ENTREPRENEURSHIP: INTEGRATION OF BUSINESS ANALYTICS, MANAGEMENT CONSULTING, AND INNOVATIVE INFORMATION TECHNOLOGIES

Дослідження присвячено аналізуванню європейських моделей правового регулювання підприємництва, зокрема орієнтованих на інновації, цифрову та кругову економіку. Увагу зосереджено на інтеграції бізнес-аналітики, управлінського консалтингу й інноваційних інформаційних технологій для створення ефективного підприємницького середовища. Розглядається вплив цих інструментів на конкурентоспроможність підприємств і їх адаптацію до сучасних викликів, включаючи діджиталізацію й екологічну стійкість.

Автори досліджують успішний досвід ЄС, зокрема використання регуляторних пісочниць для тестування інновацій, стимулювання зелених технологій у рамках кругової економіки та цифрових платформ для малого і середнього бізнесу. Окремо висвітлено можливість адаптації цих підходів в українському контексті.

Дослідження ідентифікує прогалини в національному законодавстві та пропонує рекомендації щодо його гармонізації з європейськими стандартами. Це включає розвиток цифрової інфраструктури, екологічних ініціатив і правових механізмів для підтримки інноваційного підприємництва. Наукова праця містить висновки щодо перспективного впровадження зазначених моделей для підвищення економічної стійкості України в умовах глобальних змін.

This study delves into the comprehensive analysis of European models of legal regulation of entrepreneurship, with a specific focus on approaches oriented toward innovation, digitalization, and the circular economy. Central to the research is the integration of advanced tools such as business analytics, management consulting, and innovative information technologies to establish a robust and efficient entrepreneurial environment. These tools' influence on the competitiveness of enterprises, their resilience to market fluctuations, and their adaptability to modern global challenges, including digital transformation and environmental sustainability, are thoroughly examined.

The research highlights successful EU practices that demonstrate the dynamic application of regulatory tools. For instance, regulatory sandboxes have emerged as an effective mechanism for testing and scaling innovative solutions in a controlled environment, particularly in sectors like fintech, green energy, and healthcare. Furthermore, the study investigates the stimulation of green technologies within the framework of the circular economy, emphasizing their potential to transform production processes, minimize waste, and promote sustainability. Equally important are digital platforms, which have revolutionized small and medium-sized enterprises by providing access to international markets, streamlined operations, and enhanced data-driven decision-making.

The adaptation of these European approaches to the Ukrainian context forms a key component of the research. The study identifies critical gaps in Ukraine's current legislative framework that hinder the full-scale development of an innovative entrepreneurial ecosystem. Specific attention is directed to the harmonization of national legislation with European standards, ensuring alignment with best practices in digital transformation, environmental responsibility, and regulatory flexibility. The development of digital infrastructure, including the implementation of secure digital platforms and advanced analytics tools, is proposed as a priority area.

Additionally, the research underscores the need for robust legal mechanisms to support green technologies and incentivize innovation through tax benefits and targeted funding programs. Recommendations also include fostering public-private partnerships to encourage investments in eco-friendly and tech-driven industries.

The study concludes by emphasizing the strategic importance of adopting these European models for Ukraine's economic development. By leveraging the synergies between innovative tools and legal frameworks, Ukraine can enhance its economic resilience, foster sustainable growth, and position itself competitively on the global stage. These findings provide a roadmap for policymakers and stakeholders, offering actionable insights to ensure the effective implementation of these transformative models in response to global changes and local challenges.

Ключові слова: європейські моделі, правове регулювання, підприємництво, бізнес-аналітика, управлінський консалтинг, інноваційні технології, євроінтеграція.

Key words: European models, legal regulation, entrepreneurship, business analytics, management consulting, innovative technologies, European integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність дослідження визначається стратегічними змінами, що відбуваються у світі та в Україні, зокрема засобами глобалізації, діджиталізації та посилення інтеграційних процесів у межах європейської спільноти. Для України ці виклики особливо гострі в умовах війни, яка трансформує економічну структуру, систему управління та правові основи підприємництва. Зміцнення підприємницького середовища, забезпечення його відповідності європейським стандартам та інтеграція інноваційних підходів у правове регулювання є важливими для посилення конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання.

мусь економічну структуру, систему управління та правові основи підприємництва. Зміцнення підприємницького середовища, забезпечення його відповідності європейським стандартам та інтеграція інноваційних підходів у правове регулювання є важливими для посилення конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання.

Таблиця 1. Основні категорії регулювання підприємницької діяльності

№	Категорія регулювання	Опис
1	Нормативне забезпечення	- Закони та кодекси: встановлення правил для організації, реєстрації та функціонування підприємств (наприклад, Господарський кодекс, Податковий кодекс). - Регламенти та директиви: у країнах ЄС застосовуються директиви, що гармонізують національне законодавство з європейськими стандартами.
2	Ліцензування та сертифікація	- Регулювання сфер, які вимагають спеціального дозволу (фармацевтика, енергетика, транспорт). - Запровадження сертифікації для підтвердження відповідності стандартам якості та безпеки.
3	Оподаткування та фінансова звітність	- Податкові стимули: зниження податкових ставок для стартапів або компаній у «зеленій» економіці. - Фінансовий контроль: вимоги до прозорості звітності для запобігання ухилянню від сплати податків.
4	Захист прав учасників ринку	- Захист інтелектуальної власності: регулювання патентів, авторських прав і торгових марок. - Трудове право: гарантії для працівників, включаючи мінімальну заробітну плату, робочі години, соціальні гарантії.
5	Антимонопольне регулювання	- Запобігання монополізації ринку та недобросовісній конкуренції. - Контроль за злиттям і поглинанням компаній, які можуть порушити конкуренцію.
6	Екологічні вимоги	- Законодавство у сфері охорони довкілля (викиди CO₂, утилізація відходів). - Підтримка сталого розвитку засобами зобов'язання суб'єктів господарювання дотримуватися екологічних норм.
7	Цифрове регулювання	- Цифрова безпека: вимоги до захисту даних (наприклад, GDPR у ЄС). - Електронна комерція: регламентація онлайн-торгівлі та цифрових контрактів.
8	Інвестиційна діяльність	- Законодавчі стимули для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. - Регулювання доступу іноземних інвесторів до стратегічних секторів економіки.
9	Врегулювання спорів	- Впровадження механізмів арбітражу та медіації для швидкого вирішення комерційних спорів. - Спрощення доступу до судових процедур для захисту інтересів підприємств.

Джерело: інформація узагальнена на основі загальних вимог до підприємницького середовища в Україні та країнах ЄС.

Особливу увагу привертає необхідність побудови стратегічного партнерства між освітою, наукою і бізнесом для формування інноваційної екосистеми, здатної підтримувати інтеграцію в європейський простір. У цих умовах критично важливо дослідити правові моделі підприємництва, що застосовуються в ЄС, та визначити шляхи їх адаптації в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Європейські моделі регулювання підприємництва є темою численних досліджень, які зосереджуються на правових, економічних і технологічних аспектах. Зокрема, Дж. Вікерс (2020) у своїй роботі досліджує вплив регуляторних механізмів ЄС на малий і середній бізнес, акцентуючи увагу на гнучкості правових норм для стимулювання інновацій. Г. Муні (2018) проаналізувала роль цифрових платформ у підтримці підприємництва, зазначивши, що їх впровадження сприяє прозорості й ефективності ринків, але потребує значного удосконалення правової бази. Українські дослідники, такі як

О. Ткаченко (2019), зосередилися на адаптації окремих регуляторних практик ЄС в українське законодавство, однак без достатнього врахування специфіки національної економіки.

Водночас, у багатьох сучасних дослідженнях піднімаються вузькофокусні питання, пов'язані з окремими складовими регуляторної політики, але без інтегрованого підходу. Наприклад, В. Мельник (2021) досліджує економічний ефект впровадження цифрових інструментів у регулюванні підприємництва, проте його робота більше концентрується на оцінці економічної доцільності окремих рішень, а не на взаємодії цифрових технологій з правовими та консалтинговими механізмами. У дослідженні К. Брауна (2022) розглянуто правові виклики у впровадженні управлінських інструментів у малому бізнесі ЄС, але не враховано їх потенціал для синергії з бізнес-аналітикою.

Таким чином, незважаючи на значну кількість робіт, що вивчають окремі аспекти регуляторної політики, інтеграція бізнес-аналітики, управлінського консалтингу й інноваційних інформаційних технологій у правовому регулюванні залишається недостатньо розробленою. Сучасні виклики, пов'язані з війною, діджиталізацією та потребою в комплексному підході, не були систематично досліджені. Відсутність наукових праць, що розглядають зазначені складові як єдину систему, створює прогалину у формуванні

ефективного правового середовища, яке б забезпечило синергію економічних, правових і технологічних механізмів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналізування європейських моделей підприємництва з їх правовим регулюванням, акцентуючи увагу на інтеграції бізнес-аналітики, управлінського консалтингу й інформаційних технологій. У межах дослідження визначаються можливості адаптації цих моделей для підвищення конкурентоспроможності української економіки в умовах євроінтеграції, зокрема засобами гармонізації законодавства, розвитку цифрової інфраструктури та впровадження екологічних ініціатив.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Європейський досвід правового регулювання підприємництва базується на принципах відкритості ринку й інноваційності. Основними інструментами є єдина

регуляторна база, підтримка малого і середнього бізнесу та цифрова трансформація. Інноваційні технології, такі як блокчейн та штучний інтелект, відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості й ефективності бізнес-процесів.

Для України впровадження європейських практик є потужним інструментом для подолання викликів сьогодення. Зокрема, діджиталізація правового середовища дозволяє мінімізувати корупцію та спростити ведення бізнесу. Інтеграція бізнес-аналітики в правове регулювання дає змогу ефективніше прогнозувати ринкові зміни та розробляти відповідні регуляторні механізми.

В умовах війни український бізнес потребує швидкої адаптації. Для цього створюються платформи аналізування даних, бази знань для підприємців і розвивається співпраця між консалтинговими компаніями, університетами та бізнесом.

Створення стратегічного партнерства між освітою, наукою і бізнесом є важливим кроком для розроблення інноваційних рішень та підтримки підприємців. Європейський досвід демонструє ефективність такого підходу, і його адаптація до українських реалій є потужним драйвером розвитку.

При визначенні найбільш актуальних європейських моделей враховано їх сучасність, адаптивність до українського контексту та синергію з бізнес-аналітикою, консалтингом та інформаційними технологіями.

Правове регулювання підприємництва є основою для створення сприятливих умов ведення бізнесу, забезпечення рівних можливостей, захисту прав і інтересів учасників економічних відносин. Воно охоплює аспекти, що наведено в табл. 1.

Табл. 1 систематизує основні категорії регулювання підприємницької діяльності, які є ключовими для успішного функціонування бізнесу в Європі та можуть бути адаптовані до українських реалій. Така систематизація дозволяє підприємцям, консультантам і розробникам політики чітко розуміти нормативно-правове поле, в якому вони працюють, і ефективніше реалізовувати свої проекти. Інформація для таблиці була зібрана з різних джерел, включаючи європейське законодавство, національні законодавства країн-членів ЄС, а також дослідження міжнародних організацій, таких як Європейська комісія, Світовий банк і Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Зрозуміння правового регулювання є лише одним з аспектів успішного ведення бізнесу. Важливу роль також відіграють інновації, цифрові технології й ефективне управління. Саме тому, на основі аналізування європейського досвіду та потреб українського бізнесу, авторами даного дослідження виділено три основні моделі підприємництва, що детально розглядаються нижче. Кожна з цих моделей поєднує в собі елементи бізнес-аналітики, консалтингу й інформаційних технологій, що адаптовані до конкретних умов і цілей.

1. Модель європейських інновацій в підприємстві: співпраця, сталість і захист інтелектуальної власності

— Бізнес-аналітика використовується для ідентифікації нових ринкових ніш, оцінки потенціалу інноваційних ідей і визначення потреб клієнтів.

— Управлінський консалтинг допомагає компаніям розробити стратегії інновацій, вибрати правильні на-

Таблиця 2. Динаміка кількості підтриманих стартапів за різними програмами (2022–2027)

Рік	Гранти для стартапів	Інноваційні кластери	Інкубатори стартапів
2022	100	80	50
2023	150	120	90
2024	220	160	140
2025	300	250	210
2027	450	350	300

Джерело: авторська систематизація за [1]–[7].

прямки для інвестицій та побудувати ефективні партнерства.

— Інноваційні інформаційні технології є основним інструментом для створення нових продуктів і послуг, а також для автоматизації виробничих процесів.

Нормативне забезпечення

— Закони та регламенти. Директива ЄС щодо інвестицій у стартапи, яка передбачає створення єдиного ринку для венчурного фінансування.

— Національні програми. Програма Німеччини "Start-up Germany", яка надає підтримку іноземним підприємцям, що хочуть заснувати бізнес у Німеччині.

— Ліцензування та сертифікація. Спрощена процедура отримання ліцензій на проведення клінічних досліджень для біотехнологічних компаній.

— Оподаткування та фінансова звітність. Податкові пільги для компаній, які інвестують у дослідження в галузі штучного інтелекту.

— Захист прав учасників ринку. Створення європейських патентних судів для прискорення розгляду спорів щодо інтелектуальної власності.

— Інвестиційна діяльність. Програма ЄС "Horizon Europe" для фінансування досліджень та інновацій.

Систематизація даних щодо підтримки стартапів у країнах ЄС є важливим кроком при аналізуванні ефективності різних програм правового регулювання підприємництва. Важливо враховувати, як такі інструменти, як гранти, інноваційні кластери й інкубатори стартапів, впливають на динаміку розвитку інноваційного середовища. Для цього в табл. 2 наведено систематизовані авторами дані щодо кількості стартапів, підтриманих у період 2022–2027 років. Це дозволило визначити тенденції й ефективність регуляторних заходів.

Аналіз даних табл. 2 показав чітку тенденцію до зростання кількості стартапів, підтриманих у країнах ЄС. Найбільше зростання спостерігається в категорії грантів для стартапів, що підкреслює ефективність фінансових стимулів у регулюванні підприємництва. Інноваційні кластери й інкубатори стартапів також демонструють стабільний прогрес, що вказує на необхідність подальшого розвитку цих напрямів.

Для забезпечення ефективності правового регулювання підприємництва в Європі значну роль відіграє фінансова підтримка малого і середнього бізнесу (МСП). Важливою особливістю є розподіл джерел фінансування, який формує базу для стимулювання інноваційної діяльності підприємств. У табл. 3 представлено частки різних джерел фінансування для МСП, що дозволило оцінити їхню вагу у загальній структурі підтримки.

Таблиця 3. Джерела фінансування МСП у країнах ЄС

Джерело фінансування	Частка (%)
Гранти	40
Приватні інвестиції	35
Державні програми	25

Джерело: авторська систематизація за [1]—[7].

Таблиця 4. Використання цифрових інструментів у бізнесі (2022—2027)

Рік	Цифрові підписи	Блокчейн-рішення	AI-інструменти
2022	35%	20%	15%
2023	45%	30%	25%
2024	60%	40%	35%
2025	75%	55%	50%
2027	90%	75%	70%

Джерело: авторська систематизація за [1]—[7].

Аналіз даних табл. 3 свідчить про те, що гранти залишаються ключовим інструментом фінансової підтримки МСП, забезпечуючи 40% загального обсягу фінансування. Значну частку також становлять приватні інвестиції (35%), які вказують на високий рівень зацікавленості бізнес-спільноти у розвитку підприємництва. Державні програми, що складають 25%, виступають важливим доповненням до приватного капіталу.

Модель європейських інновацій у підприємстві, що ґрунтується на співпраці, сталій діяльності та захисті інтелектуальної власності, відображає високий рівень інтеграції різних елементів екосистеми бізнесу. Співпраця між державними установами, приватним сектором і міжнародними інституціями сприяє створенню сприятливих умов для інноваційного розвитку. Водночас акцент на сталості гарантує відповідність екологічним стандартам, а захист інтелектуальної власності стимулює суб'єкти господарювання до створення нових рішень і технологій. Ця модель демонструє потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі та може бути адаптована до українських умов для стимулювання інноваційного підприємництва.

2. Модель цифрового підприємництва в ЄС:

великі дані, правова визначеність та єдиний цифровий ринок

— Бізнес-аналітика збирає, аналізує й інтерпретує великі обсяги даних для ухвалення обґрунтованих бізнес-рішень.

— Управлінський консалтинг допомагає компаніям розробити стратегії цифрової трансформації, оптимізувати бізнес-процеси та побудувати ефективні цифрові платформи.

— Інноваційні інформаційні технології забезпечують основу для цифрової трансформації, включаючи хмарні обчислення, штучний інтелект, блокчейн та інші інноваційні рішення.

Нормативне забезпечення

— Закони та регламенти. GDPR (Загальний регламент про захист даних) для забезпечення безпеки персональних даних.

— Національні програми. Програма Франції "France Digitale" для розвитку цифрової економіки.

— Ліцензування та сертифікація. Сертифікація хмарних сервісів для забезпечення безпеки даних.

— Оподаткування та фінансова звітність. Податкові пільги для компаній, які використовують хмарні технології.

— Захист прав учасників ринку. Захист авторських прав на програмне забезпечення.

— Інвестиційна діяльність. Створення фондів для інвестицій у цифрові технології.

Цифровізація підприємництва в Європейському Союзі є важливим інструментом для підвищення ефективності бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності. Одним з ключових аспектів є впровадження цифрових інструментів, таких як електронні підписи, блокчейн-рішення та штучний інтелект. У табл. 4 представлено динаміку використання цих технологій у бізнесі за період 2022—2027 років, що дозволило оцінити темпи їхнього поширення та вплив на розвиток цифрової економіки.

Дані табл. 4 демонструють швидке зростання використання цифрових інструментів у бізнесі протягом 2022—2027 років. Найвищий темп зростання спостерігається в категорії цифрових підписів, що є ключовим інструментом для автоматизації юридичних процесів та електронного документообігу. Блокчейн-рішення також активно впроваджуються, забезпечуючи прозорість та безпеку операцій, тоді як AI-інструменти поступово займають важливе місце в бізнес-аналітиці.

Модель цифрового підприємництва в ЄС базується на використанні великих даних, забезпеченні правової визначеності та створенні єдиного цифрового ринку. Інтеграція цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і хмарні сервіси, дозволяє суб'єктам господарювання оптимізувати процеси, знижувати витрати й адаптуватися до швидкозмінюваних ринкових умов. Єдина нормативна база ЄС, включаючи такі ініціативи, як GDPR та eIDAS, гарантує правову визначеність і захист прав учасників цифрової економіки. Ця модель сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу на міжнародному рівні й є стратегічно важливою для створення інноваційної економіки. Її адаптація до українських реалій претендує стати основою для цифрової трансформації вітчизняного підприємництва.

3. Модель сталого цифрового підприємництва в Європі:

зелений курс, соціальна відповідальність та інклюзивність

— Бізнес-аналітика використовується для оцінки екологічного та соціального впливу бізнесу, а також для визначення шляхів досягнення цілей сталого розвитку.

— Управлінський консалтинг допомагає суб'єктам господарювання розробити стратегії сталого розвитку, впровадити екологічні і соціальні ініціативи та забезпечити прозорість бізнесу.

— Інноваційні інформаційні технології застосовуються для розроблення екологічно чистих продуктів і послуг, а також для підвищення енергоефективності виробництва.

Нормативне забезпечення

— Закони та регламенти. Директива ЄС щодо енергоефективності будівель.

— Національні програми. Німецька програма підтримки стартапів в галузі відновлюваної енергетики.

— Ліцензування та сертифікація. Екологічна сертифікація продуктів.

— Оподаткування та фінансова звітність. Податки на викиди CO₂.

— Захист прав учасників ринку. Захист прав працівників в цифрових компаніях.

— Інвестиційна діяльність. Фонди для інвестицій у стартапи, що розробляють екологічно чисті технології.

Екологічна стійкість є важливим компонентом сучасних європейських моделей правового регулювання підприємництва. Значний акцент робиться на впровадженні стандартів енергоефективності, екологічної сертифікації та інвестицій у чисті технології. У табл. 5 авторами систематизовано дані щодо рівня перероблення відходів у різних секторах економіки ЄС за період 2022—2027 років, що дозволило оцінити прогрес у впровадженні екологічно орієнтованих підходів.

Сучасна інноваційна екосистема підприємництва в ЄС ґрунтується на ефективній взаємодії ключових елементів, таких як стартапи, університети, інкубатори й інвестори. У табл. 6 авторами надано структуровану схему інноваційної екосистеми, де кожен елемент виконує специфічну роль у процесі створення та розвитку інновацій.

Систематизація даних у табл. 6 дозволила виділити ключові аспекти функціонування інноваційної екосистеми в ЄС. Стартапи відіграють провідну роль у генерації інновацій, тоді як університети забезпечують науковий потенціал і підготовку висококваліфікованих кадрів. Інкубатори й акселератори сприяють розвитку стартапів, а інвестори забезпечують їх фінансову підтримку. Для наочного відображення структури інноваційної екосистеми авторами побудовано схему (рис. 4), яка ілюструє взаємодію її основних елементів.

Модель кругової економіки в ЄС, що ґрунтується на принципах сталості, екологічної відповідальності й інтеграції інноваційних технологій, демонструє високу ефективність у забезпеченні сталого розвитку підприємництва. Використання інструментів енергоефективності, екологічної сертифікації і стимулювання інвестицій у чисті технології сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу. Ця модель цілком може бути адаптована до українських умов, щоб створити сучасну підприємницьку екосистему, що відповідатиме викликам глобалізації та забезпечуватиме високу конкурентоспроможність.

Усі три моделі тісно пов'язані між собою та передбачають інтеграцію бізнес-аналітики, управлінського консалтингу й інноваційних інформаційних технологій. Кожен з цих компонентів відіграє важливу роль у досягненні цілей, поставлених перед моделлю.

Правове забезпечення є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якої бізнес-моделі. Воно створює правила гри, визначає межі дозволеної діяльності та забезпечує захист прав учасників ринку. Табл. 7, розроблена авторами цього наукового дослідження, демонструє детальний огляд правових аспектів, які безпосередньо впливають на розвиток інновацій, цифро-

Таблиця 5. Рівень переробки відходів у різних секторах (2022—2027)

Рік	Енергетика	Виробництво	Будівництво	Транспорт
2022	20%	15%	10%	5%
2023	30%	25%	20%	10%
2024	40%	35%	30%	20%
2025	55%	50%	45%	35%
2027	75%	70%	65%	50%

Джерело: авторська систематизація за [1]—[7].

Таблиця 6. Схема інноваційної екосистеми

Елемент екосистеми	Роль
Стартапи	Генерація ідей та розроблення інновацій
Інкубатори	Підтримка стартапів на ранніх стадіях
Університети	Дослідження, підготовка кадрів
Інвестори	Фінансова підтримка

Джерело: авторська систематизація за [1]—[7].

вих технологій і кругової економіки. Аналізуючи систематизовані дані цієї таблиці, легко виявити як загальні тенденції в правовому регулюванні підприємництва, так і специфічні особливості, характерні для кожної з розглянутих моделей. Зокрема, можна оцінити, наскільки ефективно законодавство сприяє залученню інвестицій, захисту інтелектуальної власності, розвитку конкуренції та забезпеченню соціальної відповідальності бізнесу.

Отримані результати аналізу дозволили авторам сформулювати конкретні рекомендації щодо вдосконалення правового середовища (табл. 7). Це стосується, як усунення законодавчих прогалин, так і спрощення процедур, а також розроблення нових стимулів для розвитку підприємництва. Загалом, детальне розуміння правового забезпечення є необхідною умовою для створення сприятливого клімату для бізнесу та забезпечення його сталого розвитку.

Табл. 7 представляє собою цінне джерело інформації для дослідників, політиків і практиків, зацікавлених у розвитку підприємництва. Аналізуючи дані цієї таблиці, авторами виявлено, як загальні тренди в правовому регулюванні підприємництва, так і специфічні особливості різних країн і галузей. Це дозволило ідентифікувати кращі практики, а також виявити проблемні аспекти, що потребують вирішення.

Крім того, табл. 7 може служити основою для подальших досліджень. Наприклад, на її основі можна провести порівняльний аналіз правового регулювання підприємництва в різних країнах ЄС, або ж дослідити вплив певних правових норм на розвиток конкретних сегментів ринку. Результати таких досліджень можуть бути використані при розробленні рекомендацій щодо вдосконалення національного законодавства та формування більш ефективної політики підтримки підприємництва.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження є важливим кроком у вивченні європейських моделей правового регулювання підприємництва, які поєднують інтеграцію бізнес-аналі-

Таблиця 7. Правове забезпечення моделей підприємництва з акцентом на інновації, цифрові технології та кругову економіку

Модель підприємництва	Нормативне забезпечення	Ліцензування та сертифікація	Оподаткування та фінансова звітність	Захист прав учасників ринку	Антимонопольне регулювання	Екологічні вимоги	Цифрове регулювання	Інвестиційна діяльність	Врегулювання спорів
1. Модель європейських інновацій в підприємстві: співпраця, сталість і захист інтелектуальної власності	Регулювання інноваційної діяльності через законодавство, програми підтримки стартапів	Ліцензування інноваційних технологій та стартапів, сертифікація продуктів	Спеціальні податкові режими для стартапів, інноваційних компаній, фінансова звітність стартапів	Охорона інтелектуальної власності, патентне право, правовий захист інновацій	Антимонопольне регулювання для захисту від монополій на ринку інновацій	Вимоги щодо впливу інноваційних продуктів на екологію, екологічний аудит	Легалізація та регулювання цифрових технологій, правові аспекти використання блокчейну та цифрових підписів	Підтримка інвестицій у стартапи через державні гранти, венчурні капітали	Використання медіації, арбітражу та судових процедур для вирішення спорів, захист прав стартапів
2. Модель цифрового підприємництва в ЄС: великі дані, правова визначеність та єдиний цифровий ринок	Впровадження законодавства для регулювання цифрових платформ та інтернет-комерції	Ліцензування онлайн-сервісів та платформ, сертифікація цифрових продуктів	Спрощення оподаткування для цифрових бізнесів, електронна звітність	Захист прав споживачів на онлайн-платформах, захист персональних даних	Розробка антимонопольних норм для цифрових платформ, боротьба з маніпулюванням даними	Відповідальність за екологічний слід від цифрових технологій, регулювання відходів електроніки	Регулювання цифрових інструментів, таких як криптовалюти, блокчейн та е-підписи	Заохочення інвестицій у технологічні стартапи через цифрові платформи	Правова підтримка стартапів через онлайн-арбітраж та електронні медіації
3. Модель сталого цифрового підприємництва в Європі: зелений курс, соціальна відповідальність та інклюзивність	Спеціалізовані норми для стимулювання «зелених» технологій, екологічне законодавство	Ліцензування та сертифікація екологічно чистих продуктів, сертифікація «зелених» стартапів	Податкові пільги для підприємств, що впроваджують екологічні технології, «зелене» оподаткування	Охорона екологічних прав учасників ринку, стандарти екологічної безпеки	Антимонопольне регулювання для запобігання монополії в екологічних рішеннях	Екологічні стандарти для бізнесів, що працюють у сфері кругової економіки	Регулювання еко-інновацій через цифрові інструменти, еко-сертифікації через блокчейн	Інвестиції у «зелені» технології та стартапи через державні та міжнародні фонди	Врегулювання спорів за допомогою екологічних арбітражних судів та медіації

Джерело: авторська розробка на основі аналізу правових норм для інноваційних, цифрових і "зелених" стартапів у країнах ЄС та Україні.

тики, управлінського консалтингу й інноваційних інформаційних технологій. Ці моделі не лише демонструють ефективність у стимулюванні інноваційного розвитку, а й надають конкретні приклади вдосконалення підприємницького середовища засобами адаптації до сучасних викликів. У цьому контексті сформульовано низку ключових висновків, які підкреслюють як переваги, так і перспективи впровадження європейського досвіду в Україні.

1. Інтеграція бізнес-аналітики, управлінського консалтингу й інформаційних технологій є ключовим фактором успіху сучасних суб'єктів господарювання. Цей підхід дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані рішення, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати конкурентоспроможність.

2. Європейський досвід правового регулювання підприємництва демонструє ефективність поєднання

гнучких регуляторних механізмів і підтримки інновацій.

3. Для України актуальним є завдання адаптації європейських практик з урахуванням національних особливостей і викликів сьогодення.

4. Діджиталізація правового середовища є необхідною умовою для розвитку підприємництва та залучення інвестицій.

5. Створення стратегічного партнерства між освітою, наукою і бізнесом є важливим кроком для розроблення інноваційних рішень.

6. Існує потреба в подальших дослідженнях для більш детального аналізу взаємодії правового регулювання, бізнес-аналітики й інформаційних технологій.

7. Розроблені моделі підприємництва можуть бути використані як основа для розроблення національної стратегії розвитку підприємництва.

Для досягнення практичної реалізації викладених висновків розроблено конкретні рекомендації у вигляді завдань, спрямовані на впровадження найкращих європейських практик у правове регулювання підприємництва. Вони покликані сприяти цифровій трансформації бізнесу, розвитку інноваційного середовища та формуванню стійкої економічної екосистеми в Україні.

Рекомендовано:

- 1) розробити національну стратегію цифрової трансформації підприємництва, яка передбачатиме впровадження європейських стандартів і найкращих практик;
- 2) створити сприятливе правове середовище для розвитку інноваційних суб'єктів господарювання, зокрема, шляхом спрощення процедур реєстрації бізнесу, зменшення адміністративного навантаження та забезпечення захисту інтелектуальної власності;
- 3) підвищити рівень цифрової грамотності серед підприємців і державних службовців;
- 4) сприяти розвитку стартап-екосистеми, зокрема, шляхом створення інкубаторів, акселераторів і венчурних фондів;
- 5) посилити співпрацю між державними органами, бізнесом і науковими установами для розроблення та впровадження інноваційних рішень.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню сприятливого правового середовища для підприємницької діяльності в Україні.

Запозичення європейського досвіду дозволяє підвищити конкурентоспроможність національної економіки, створити умови для розвитку інноваційного бізнесу й інтеграції України у світові ринки. Це стане основою для стратегічного зростання, зміцнення підприємницької екосистеми та забезпечення сталого розвитку в умовах глобальних викликів.

Література:

1. Кузнєцова Т., Банар О., Понедільчук Т., Кузнєцов Є. (2024) Перспективи розвитку HR-менеджменту, бізнесу та логістики в епоху діджиталізації й євроінтеграції. Видавництво "Ефективна економіка", Вип. 2, С. 113—120. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.20>
2. Кузнєцова Т., Банар О. (2023) Стратегічний управлінський підхід до діджиталізації бізнесу: вплив євроатлантичної інтеграції на модернізацію українських підприємств // Економічний вісник № 58, С. 74—83. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-58-74-83>
3. Банар О., Кузнєцова Т., Понедільчук Т. (2023) Бізнес-аналіз інвестиційної діяльності та оптимізація грошових потоків у міжнародному менеджменті // Інвестиції: практика та досвід, Вип. 2, С. 30—34. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.23.30>
4. Кузнєцова Т., Кузнєцов Є. (2024) Роль штучного інтелекту в гейміфікованому симуляційному стереонавчанні як інтерактивному середовищі підготовки управлінців нової генерації // Штучний інтелект у науці та освіті: збірник праць AISE-2024. С. 131—135. DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-479-141-7>
5. Банар О., Кузнєцова Т., Понедільчук Т., Кузнєцов Є. (2024) Методологія досліджень у галузі бізнес-аналізу, економіки та менеджменту // Ефективна економіка, Вип. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.6>

6. Кузнєцова Т., Кузнєцов Є. (2024) Нові горизонти цифрової компетентності: інтеграція VR/AI до викладання менеджменту, діджиталізації бізнесу та логістики в контексті європеїзації вищої освіти // Цифрова компетентність вчителя нової української школи 2024: інновації в умовах змін: збірник праць. С. 103—113. URL: http://obrii.org.ua/usec/storage/article/Kuzn%D1%96etsova_2023_269.pdf.

7. Кузнєцова Т., Кузнєцов Є. (2024) Освітні інновації на базі синергії нейропедагогіки та робототехніки для оптимізації логістичних процесів при експорті до Європейського Союзу // Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи: збірник праць. С. 93—95. DOI: <https://doi.org/10.5281/ZENODO.11915283>

References:

1. Kuznietsova, T., Banar, O., Ponedilchuk, T., & Kuznietsov, Ye. (2024), "Prospects for the development of HR management, business, and logistics in the era of digitalization and European integration", *Effective Economy*, vol. 2 (2), pp. 113—120. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.20>
2. Kuznietsova, T., & Banar, O. (2023), "A strategic management approach to business digitalization: The impact of Euro-Atlantic integration on the modernization of Ukrainian enterprises", *Economic Bulletin*, vol. 58, pp. 74—83. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-58-74-83>
3. Banar, O., Kuznietsova, T., & Ponedilchuk, T. (2023), "Business analysis of investment activities and optimization of cash flows in international management", *Investments: Practice and Experience*, vol. 2, pp. 30—34. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.23.30>
4. Kuznietsova, T., & Kuznietsov, Ye. (2024), "The role of artificial intelligence in gamified simulation stereotraining as an interactive environment for training a new generation of managers", *Artificial intelligence in science and education: Proceedings of AISE-2024*, pp. 131—135. <https://doi.org/10.35668/978-966-479-141-7>
5. Banar, O., Kuznietsova, T., Ponedilchuk, T., & Kuznietsov, Ye. (2024), "Research methodology in the field of business analysis, economics, and management", *Effective Economy*, vol. 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2024.6.6>
6. Kuznietsova, T., & Kuznietsov, Ye. (2024), "New horizons of digital competence: Integration of VR/AI into teaching management, digitalization of business, and logistics in the context of Europeanization of higher education", *Digital competence of a teacher of a new Ukrainian school 2024: innovations in the context of changes: collection of works*, pp. 103—113. http://obrii.org.ua/usec/storage/article/Kuzn%D1%96etsova_2023_269.pdf
7. Kuznietsova, T., & Kuznietsov, Ye. (2024), "Educational innovations based on the synergy of neuro pedagogy and robotics for optimizing logistics processes when exporting to the European Union", *Business development in the context of European integration: global challenges, strategic priorities, realities and perspectives: collection of works*, pp. 93—95. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.11915283>

Стаття надійшла до редакції 04.12.2024 р.

Б. В. Дергалюк,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8791-9121>

В. В. Лактіонова,

здобувач освітнього ступеня "бакалавр", Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1082-0862>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.48

РЕЙДЕРСТВО ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ: НЕОБХІДНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ У ЗАХИСТ БІЗНЕСУ

B. Dergaliuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

V. Laktionova,

Candidate of educational degree "bachelor", National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

RAIDING AS A DETERMINANT OF UKRAINE'S INVESTMENT UNATTRACTIVENESS:
THE NEED FOR BUSINESS PROTECTION INVESTMENTS

У статті розглядається наріжний камінь для будь-якої ринкової економіки, а саме свобода та гарантії здійснення підприємницької власності. Як невід'ємна складова вищезгаданої умови виступає належний та правовий захист інтересів підприємців. В роботі досліджується рівень захисту прав власності в Україні, акцентуючи увагу саме на захисті фізичного майна. Також оцінюється за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона взаємозв'язки індексу захисту власності з ключовими показниками економічного, соціального та інноваційними спрямування. Аналізується проблематика рейдерства та вплив її на інвестиційну привабливість країни. Окреслюється напрями капіталовкладень для інфраструктурної безпеки підприємства. Дослідження базується на наведенні актуальної статистики, зокрема міжнародного індексу захисту власності, судової статистики по господарським справам. Висновки підтверджують нагальну потребу у належному правовому регулюванні та вжиття необхідних превентивних заходів з боку підприємств, завдяки інвестуванню у власну безпеку.

Raiding, as one of the determinants of weakening Ukrainian positions in the world rankings, poses a significant threat both to individual enterprises and to the country's economy as a whole. Undermining the confidence of institutional investors, due to uncertainty and risks of loss of property, makes potential partners avoid investing in the weak and unstable economy of Ukraine. This situation

creates a negative cycle: a reduction in foreign investments, a decrease in economic growth, and a decrease in the country's competitiveness in the international arena. In addition, raiding also affects the social climate, as it intensifies destructive actions: the spread of shadow schemes, the prosperity of corruption, and the deepening of inequality in society. In conditions where the protection of property rights is unreliable, entrepreneurs are forced to spend significant resources on legal protection, which distracts them from conducting and developing business, as well as innovative activities.

The article considers an important condition for the development of any market economy: freedom and guarantees of entrepreneurial activity. The necessary principle for this is adequate and legal protection of business interests. The study examines the level of protection of property rights in Ukraine and focuses on the protection of physical assets. Using a correlation coefficient, the study assesses the relationship between the Property Rights Protection Index and key economic, social, and innovative development indicators. Highlighting the correlation between robust protection of property rights and broader economic growth, the study highlights the critical role of investment in business security in promoting an enabling environment for innovation and sustainable development. The issue of raiding and its negative impact on the country's investment attractiveness is considered. The study includes an analysis of current statistics, including the International Property Rights Index and judicial statistics of commercial cases, to provide a comprehensive overview. The obtained results emphasize the relevance of proper legal regulation and the need for enterprises to take preventive measures, in particular through investment activities. As cyberattacks become more common, business owners must consider and devote significant time to mitigating this risk. Therefore, this study confirms its relevance and practical significance. The need for targeted investments in business security to address this issue at the micro level is emphasized. This approach is vital to ensure long-term operational stability and strengthen Ukraine's appeal to domestic and foreign investors.

Ключові слова: правове регулювання господарської діяльності, захист прав власності, рейдерство, інвестиційна привабливість, міжнародний індекс захисту власності, антирейдерські заходи, захист бізнесу, кібербезпека.

Key words: legal regulation of economic activity, protection of property rights, raiding, investment attractiveness, international property protection index, anti-raiding measures, business protection, cybersecurity.

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

Основоположним для розвитку будь-якої економіки та залученню іноземних інвестицій є свобода підприємницької діяльності. Підприємництво завжди було потужним каталізатором стимулювання інноваційного розвитку та суспільних перетворень. Незаконне захоплення майна, зокрема підприємств і нерухомості, підриває основи правової держави та довіру до інститутів захисту прав власників. Злочинці, використовуючи прогалини в законодавстві та корупційні схеми, відбирають активи, завдаючи значної шкоди бізнесу та інвестиційному клімату країни. Проблема рейдерства залишається актуальною, особливо зараз, коли Україна виборює своє право на місце у демократичній спільноті та західній цивілізації. Це підкреслює необхідність розгляду питання захисту прав власників через призму законодавчих, економічних і соціальних механізмів. Це також посилює розуміння необхідності запровадження кібербезпекових та антирейдерських заходів через капітальні вкладення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню захисту прав власності та проблематиці рейдерства присвячено чимало наукових праць. Вітчизняні науковці такі, як В. Дем'янишин [1] у своїй роботі досліджує сучасні загрози для бізнесу, обґрунтовує та пропонує дієві заходи щодо протистояння рейдерським атакам та захисту фінансової безпеки суб'єктів господарювання. О. Васильчишин разом з І. Білоус [2] більш детально розкривають зміст поняття рейдерства, виділяють його ознаки, визначають найбільш популярні схеми захоплення майна та визначають негативний вплив даного явища на економічну безпеку країни. Л. Шостак, А. Федонюк та О. Помазун [3] присвячують свою увагу кібербезпековому захисту в умовах цифровізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити рівень захисту прав власності в Україні за допомогою міжнародних показників, визначити проблемні місця, окреслити стан незаконного заволодіння майном, навести судову статистику, визначити вплив

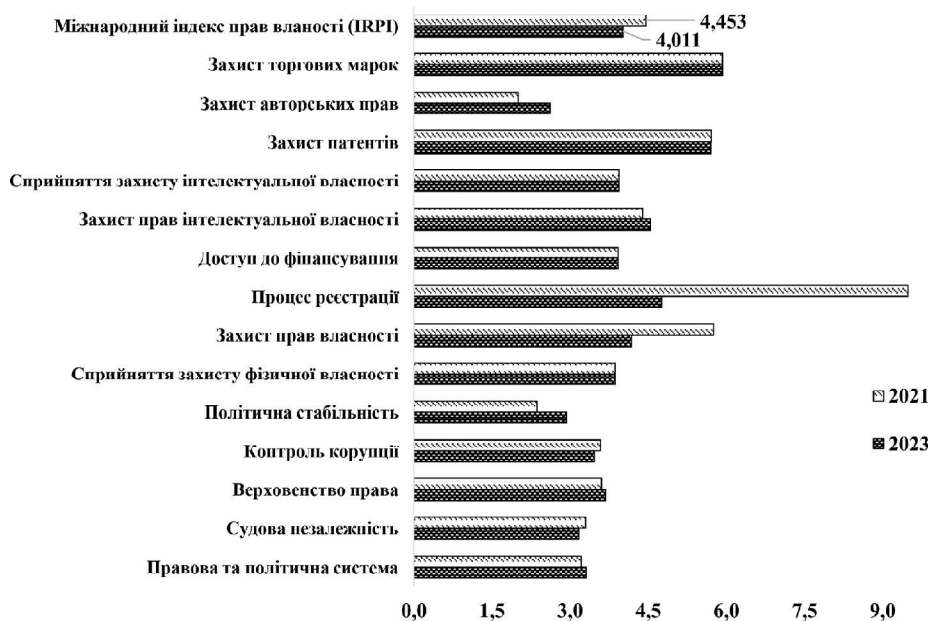


Рис. 1. Порівняння зміни міжнародного індексу прав власності (IPRI) та його субіндексів за 2021 та 2023 роки

Джерело: побудовано авторами на основі [4].

проблемного питання на економіку та інвестиційний клімат України, також сформувати можливості інвестування бізнесу у створення інфраструктури щодо захист майнових прав.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Потреба у залученні іноземних інвестицій — нагальна потреба української економіки, яка переживає наразі третю кризу за останню декаду. Зрозуміло, що втілення даного завдання потребує інвестиційної привабливості країни, що характеризується через певні ознаки: стабільність економіки, інституційна спроможність, верховенство права, захист прав власності та інші аспекти, на які звертає увагу інвестор. Згідно з статистикою від Property Rights Alliance, які розраховують

політичне середовище.

На рисунку 1 продемонстровано, як змінилися всі складові IPRI у 2023 році порівняно із 2021 роком. Як бачимо, найбільш суттєва зміна відбулася для показника, що характеризує процес реєстрації власності, він знизився із 9,482 до 4,756. Щоб зрозуміти причини такої різкої зміни доцільно зрозуміти яким чином розраховується показник.

За методологією для обчислення складової "Процес реєстрації" використовується середнє арифметичне із складової нормативно-правове забезпечення (Regulatory Enforcement factor) індексу верховенства права від World Justice Project (WJP Rule of Law Index), а саме — Проведення адміністративного провадження без необґрунтованих затримок (Administrative proceedings are conducted without unreasonable delay)

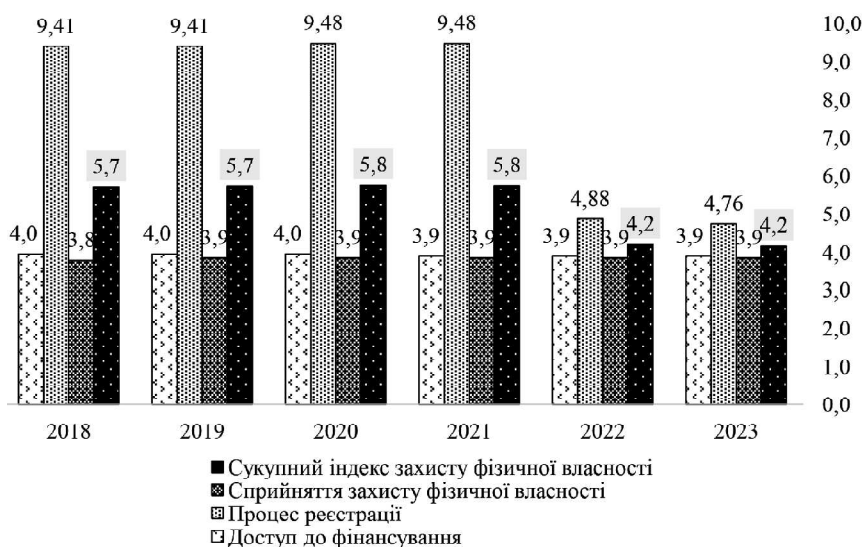


Рис. 2. Динаміка зміни індексу право на фізичну власність (PPR) та його складових за 2018—2023 роки

Джерело: побудовано авторами на основі [4].

та Належний правовий процес в адміністративному судочинстві (Due process is respected in administrative proceedings). Порівнявши показники за аналогічний період, можна сказати, що змін зазнав лише перший компонент — тривалість провадження адміністративної справи без необґрунтованих затримок. У 2021 році він становив 0,57, тоді як у 2023 році знизився на -9,1% до 0,53 балів [5]. Таким чином, в Україні спостерігається ускладнення процедури реєстрації право власності на матеріальне майно, що спровоковано збільшенням тривалості адміністративних справ без необґрунтованих затримок. Загалом всі інші компоненти інтегрального індексу IPRI суттєво не змінилися, або залишилися на такому ж самому місці. Покращення ситуації відбулося за такими напрямками: захист авторських

прав +30,7%, політична стабільність +23,9%.

Розглядаючи окремо IPRI складову, яка характеризує захист права власності не нерухоме майно та земельні ділянки (Physical Property Rights — PPR), варто зазначити, що вона включає в себе середнє арифметичне трьох показників: сприйняття захисту фізичної власності, процес реєстрації та доступ до фінансування. На рисунку 2 представлено динаміка зміни сукупного індексу захисту фізичної власності та його трьох складових. Бачимо покращення загальної ситуації у 2021 році: зростання PPR з 5,7 балів до 5,8, проте вже у 2022 році різке падіння на 27,6% до відмітки у 4,2 бали. На це вплинуло різка зміна оцінки процесу реєстрації, що було охарактеризовано вище.

Для оцінки можливих взаємозв'язків було використано статистичні кореляції з міжнародним індексом прав власності за трьома вимірами: продуктивний рушій, соціально-політична динаміка, орієнтація на майбутні тенденції. Результати представлені в таблиці 1. Результати кореляційного аналізу показують сильний зв'язок між захистом прав власності і ключовими економічними, соціальними, та інноваційними показниками. Це свідчить про те, що стабільне та ефективне правове середовище є важливим фактором для зростання економіки, залучення інвестицій, розвитку підприємництва та соціальної мобільності. Також з огляду на таблицю 1, хотілося б зауважити, що спостерігається для індексу права власності та його окремих складових сильна позитивна взаємозалежність між індексом глобального підприємництва та індексом мережевої готовності (відкритість до інформаційно-комунікаційних технологій).

Незважаючи на значні кореляційні зв'язки між економічними, соціальними показниками та індексами захисту майна, саме недовіра до судової системи та поширення схем незаконного захоплення майна залишаються ключовими перешкодами на шляху до повноцінного економічного зростання України. Ефективність судової системи та її здатність вирішувати господарські справи у короткий термін критично важливі для розвитку підприємництва. Виклики, спричиненні військовою агресією, відклали свій відбиток на збільшенні навантаження на роботу українських господарських судів. Відповідно до річного аналізу здійснення правосуддя у 2023 році до місцевих судів, що здійснюють судочинство у господарських відносинах, надійшло на 49,4% процесуальних звернення більше, ніж у 2022 році. Вертикальний аналіз засвідчує переважання майнових спорів порівняно із іншими категоріями справ. Причому, спостерігається зростання питомої ваги справ майнових

Таблиця 1. Коефіцієнти кореляції індексу права власності та індикаторів

Категорія	Показник	Індикатор	IPRI	LP	PPR	IPR
Продуктивний двигун	Виробництво	ВВП на душу населення	0,84	0,81	0,80	0,76
		ВВП на душу населення (коефіцієнт Джіні)	0,83	0,79	0,79	0,78
	Інвестиції	Валове нагромадження капіталу на душу населення	0,83	0,81	0,79	0,73
		Приватний та венчурний капітал. Індекс привабливості країни від IESE	0,82	0,75	0,76	0,82
	Структура	Економічна складність (індекс торгівлі)	0,77	0,72	0,71	0,78
	Підприємництво	Індекс глобального підприємництва	0,90	0,85	0,85	0,84
Соціально-політична динаміка	Безкарність	Атлас безкарності від Eurasia Group	-0,87	-0,91	-0,72	-0,83
	Соціальна мобільність	Глобальний індекс соціальної мобільності від WEF	0,87	0,87	0,77	0,81
	Глобальна мобільність	Індекс паспорта Хенлі	0,76	0,77	0,59	0,78
	Соціальний капітал	Індекс процвітання Legatum	0,67	0,68	0,58	0,64
	Благодійність	Глобальний індекс благодійності	0,80	0,77	0,72	0,69
Орієнтація на майбутні тенденції	Відкритість до ІКТ	Індекс мережевої готовності від WEF	0,89	0,84	0,82	0,87
	Інноваційна спроможність	Глобальний індекс інновацій від WIPO	0,87	0,81	0,79	0,88
	Відкритість до штучного інтелекту	Індекс готовності уряду до AI від Oxford Insights	0,85	0,79	0,80	0,83
	Енергетичні показники	Індекс світової енергетичної трилеми від World Energy Council	0,80	0,78	0,73	0,77
	Екологічна стійкість	Індекс зеленого майбутнього	0,76	0,78	0,61	0,76
	Пильність до ризиків	Індекс інформування про управління ризиками від Inform	-0,79	-0,82	-0,71	-0,69

Джерело: дані сформовано [4].

характеру з 56,0% у 2021 році до 64,2% у 2023 році [6]. Це свідчить про певні негативні тенденції на ринку корпоративних взаємовідносин щодо дій, пов'язаних із майновими правами.

Деструктивною особливістю функціонування бізнесу в Україні залишається проблематика рейдерства, яка продовжує перешкоджати свободі підприємницької діяльності, розвитку національної економіки та впливає на інвестиційну привабливість країни. Згідно з даними Офісу протидії рейдерству кількість скарг досі залишається у великих розмірах, хоча і прослідковується зменшення порівняно із роком до початку повномасштабної війни (2021 р. — 3261 звернень, 2022 р. — 1373, 2023 р. — 1905). Під рейдерські атаки загалом в Україні до великої війни потрапило понад 4000 суб'єктів господарювання. А річний обсяг рейдерського перерозподілу власності сягав у середньому \$3 млрд [7]. Загалом спостерігається спадна тенденція щодо кількості нових проваджень про рейдерство, найбільша активним періодом протиправних дій був 2021 рік: 597 опублікованих нових проваджень та 223 надійшло до суду (рис. 3). У 2022 році значно зменшилася кількість кримінальних проваджень, проте вже у 2023 році стрімко відновилися. Тому не можна однозначно стверджувати про стабілізацію ситуації та нівелювання проблеми загалом.

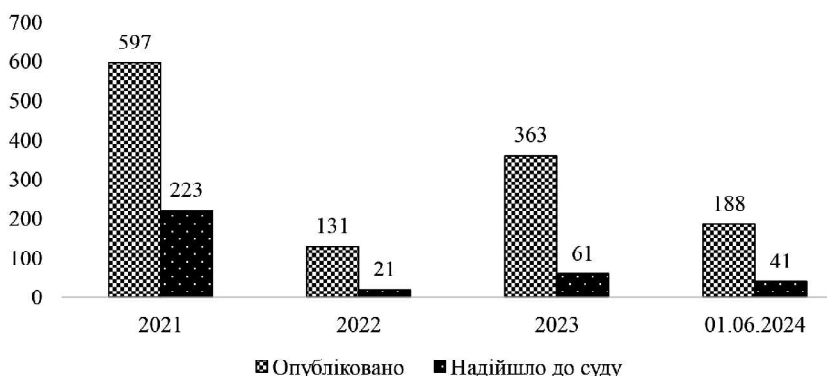


Рис. 3. Динаміка зміни кількості нових проваджень про рейдерство станом на 01.06.2024 року

Джерело: побудовано авторами на основі [8].

Серед розповсюдженого способу заволодіння майном останні роки залишається підроблення документів, які подаються для проведення державної реєстрації юридичної особи та фізичних осіб-підприємців (стаття 205-1 Кримінального Кодексу України) — 67,5% [8] у 2023 році від загальної кількості відкритих кримінальних проваджень по даному питанню). В судовій практиці за цей же рік було 17% серед звинувачених позбавлено волі, 8% отримали штраф та 72% звільнили від відбування покарання з випробуванням [9]. Типовий портрет засуджених за цією статтею виглядає наступним чином: працездатні особи, які на момент вчинення кримінального правопорушення не працювали і не навчалися.

На другому місці за розповсюдженістю схем є перешкоджання законній господарській діяльності (стаття 206 КК) — 17,1% [8] у 2023 році. За рішеннями місцевих суддів серед способів покарання застосовувалося у більшості випадків накладання штрафу. При перешкоджанні в судовій практиці як ефективний спосіб захисту використовується негаторний позов.

На останньому місці серед розповсюдженості схем є остання стадія рейдерства — протиправне заволодіння майном підприємства (стаття 206-2 ККУ). В разі такої ситуації, ефективним способом захисту порушених прав і інтересів вважається подання виникаційного позова.

Доцільно зауважити, що досліджуване кримінальне діяння найбільше спостерігається в аграрному секторі, який займає 8,22% від ВВП у 2022 році України та на який припадає 2,79—3,41% прямих іноземних інвестицій [10]. На фоні зростаючих рейдерських атак в аграрному секторі важливо усвідомлювати, що ця проблема порушує фінансову безпеку України, адже саме аграрний сектор, наразі вважається однією з основ економіки країни та суттєво впливає на інвестиційний клімат. Задля покращення інвестиційної привабливості необхідно не лише вирішити питання рейдерства в аграрному секторі, а й забезпечити комплексний підхід до фінансової безпеки в усіх галузях економіки. Для цього потрібне активне втручання державних органів, які можуть усунути наявні прогалини у законодавстві, особливо, що стосується обігу цінних паперів, діяльності акціонерних товариств. Не менш важливим залишається ефективність діяльності судової системи, яка має

оперативно розглядати справи та дотримуватися принципів верховенства права. Тільки при всеохоплюючій програмі можливо подолати таке негативне явище в нашій країні, як рейдерство.

Окрім заходів впливу з боку держави, підприємство також має вживати необхідні заходи задля уникнення несанкціонованих дій. В першу чергу, управлінському та юридичному підрозділам доцільно переглянути вимоги та особливості щодо будь-яких документальних змін всередині підприємства: яким чином затверджуються довіреності, накази, договори та інші правочини, що можуть потенційно вплинути на зміну

права власності. Особливу увагу доцільно приділяти договорам оренди, в якому варто прописати всі умови щодо прав орендаря при користуванні майном, обмежити його право на суборенду, також зазначати тривалість дії оренди, порядок розірвання та пролонгації, всі штрафні санкції тощо. Більше того, підприємство можуть інвестувати кошти у створення кібербезпечного відділу, який відповідатиме за захист внутрішніх систем, конфіденційних даних та запобігання кібератакам, що можуть бути використані для рейдерських атак. Іншим напрямом капіталовкладень може бути створення власного захищеного програмного забезпечення (наприклад, антивірусні системи, фаєрволи, VPN та інші). Цей перелік є невичерпним, оскільки заходи захисту бізнесу мають формуватися на основі ризик-орієнтовного підходу та пріоритетності, в залежності від особливостей ведення господарської діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Загалом, рейдерство є однією з ключових перешкод для інвесторів, адже воно відштовхує від думки про вкладення власних активів у ризикову середу, які не будуть надійно захищені, а також підриває довіру до правової системи та економічної стабільності країни. Відсутність ефективних заходів протидії рейдерству та недостатня ефективна судова захищеність тільки поглиблюють негативні настрої інвесторів. Показники індексу захисту прав власності чітко корелюють з ключовими аспектами економічного розвитку. Зокрема, надійний захист прав власності сприяє зростанню доходів на душу населення, збільшенню інвестицій в основний капітал, стимулює розвиток венчурного капіталу та привабливість приватних активів. Це також створює сприятливі умови для підприємницької діяльності та відкриває більше можливостей для інноваційного розвитку. Тому, це ще раз підкреслює необхідність боротьби із проявами незаконного заволодіння майном із застосуванням не тільки засобів покарання, а й загалом позбавлення можливості реалізації даного кримінального діяння через усунення колізій у законодавстві та надійному захисті державних реєстрів. Превентивні заходи мають вживатися і з боку

власне підприємств. Інвестування у кібербезпеку стає дедалі актуальним та нагальним. Підприємство має розробити ефективну кібербезпекову стратегію, яка охоплювала би всебічну оцінку ризиків, розробку та впровадження відповідних політик і процедур, використання сучасних технологічних рішень, створення резервних механізмів для мінімізації наслідків кіберінцидентів, а також систематичне навчання та підвищення обізнаності персоналу для запобігання потенційним загрозам. У подальшому боротьба та приборкання дослідженого проблемного аспекту посилює інвестиційну привабливість України та дозволить залучити більше прямих іноземних інвестицій для післявоєнної відбудови, а приділення уваги безпековим заходам та інвестуванню в інфраструктурний захист з боку власників підприємств дозволить довгостроково посилити їхню конкурентоспроможність на ринку.

Література:

1. Дем'янишин В., Костецький В. Вплив рейдерства на фінансову безпеку суб'єктів господарювання. Світ фінансів. 2023. № 3 (72). С. 156—164. URL: <https://doi.org/10.35774/sf2022.03.156> (дата звернення: 21.11.2024).
2. Васильчишин О., Білоус І. Рейдерство як окремий вид організованої злочинної діяльності у фінансовій сфері. Економічний аналіз. 2020. № 30(1, Ч. 2). С. 216—222. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.216> (дата звернення: 21.11.2024).
3. Шостак Л., Федонюк А., Помазун О. Кібербезпека в системі формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-37> (дата звернення: 21.11.2024).
4. International Property Rights Index. Property Rights Alliance. URL: <https://www.internationalpropertyrightsindex.org/> (дата звернення: 11.10.2024).
5. WJP Rule of Law Index. World Justice Project | Advancing the rule of law worldwide. URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2023/Ukraine/Regulatory%20Enforcement/> (дата звернення: 14.10.2024).
6. Аналіз стану здійснення правосуддя при розгляді господарських справ за 2023 рік. Судова влада України. Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/ogliady/Analiz_KGS_pravosud_2023.pdf (дата звернення: 09.10.2024).
7. Щодня в Україні відкривається одна справа про рейдерство, проте лише 17% справ доходять до суду. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/news/20268702-shchodnya-v-ukrayini-vidkrivaetsya-odna-sprava-pro-rejderstvo-prote-lishe-17-sprav-dohodit-do-sudu> (дата звернення: 09.10.2024).
8. Лише 17% справ про рейдерство минулого року дійшли до суду. Оpendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/ru/analytics/raiders-2023-12> (дата звернення: 09.10.2024).
9. Булейко О. Кримінально-правовий аспект захисту агробізнесу. Аграрне рейдерство: наслідки та протидія. Судова влада України. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2024_prezent/Prezent_agrarne_reiderstvo.pdf (дата звернення: 09.10.2024).
10. Інвестиційні можливості сектору агропереробки. UkraineInvest: Your Investment Matters. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/sector-agropererobky-ukrayiny-1.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).

References:

1. Demianyshyn, V.G. and Kostetskyi, V.V. (2023), "Impact of raiding on the financial security of business entities", World of finance, [Online], vol. 3, no. 72, pp. 156—164. <https://doi.org/10.35774/sf2022.03.156>
2. Vasylychshyn, O.B. and Bilous, I.I. (2020), "Raiding as a separate type of organized criminal activity in the financial sphere", Economic Analysis, [Online], vol. 30, no. 1 (2), pp. 216—222. <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.216>
3. Shostak, L.V. Fedoniuk, A.A. and Pomazun, O.O. (2024), "Cyber security in the system of forming the business model of the enterprise in the conditions of the digital economy", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-37>
4. Property Rights Alliance (2024), "International Property Rights Index", available at: <https://www.internationalpropertyrightsindex.org/> (Accessed 11 October 2024).
5. World Justice Project (2023), "WJP Rule of Law Index", available at: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2023/Ukraine/Regulatory%20Enforcement/> (Accessed 14 Oct 2024).
6. Supreme Court of Ukraine (2023) "Analysis of the state of justice in the consideration of economic cases for 2023", available at: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/ogliady/Analiz_KGS_pravosud_2023.pdf (Accessed 09 Oct 2024).
7. Mind.ua (2024), "Every day in Ukraine, one case of raiding is opened, but only 17% of cases reach the court", available at: <https://mind.ua/news/20268702-shchodnya-v-ukrayini-vidkrivaetsya-odna-sprava-pro-rejderstvo-prote-lishe-17-sprav-dohodit-do-sudu> (Accessed 09 Oct 2024).
8. Opendatabot (2024), "Only 17% of cases of raiding last year reached the court", available at: <https://opendatabot.ua/ru/analytics/raiders-2023-12> (Accessed 09 Oct 2024).
9. Buleiko O. (2024), "Criminal and legal aspects of agribusiness protection. Agrarian raiding: consequences and countermeasures", available at: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2024_prezent/Prezent_agrarne_reiderstvo.pdf (Accessed 09 Oct 2024).
10. UkraineInvest (2024), "Investment opportunities in the agro-processing sector", available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/sector-agropererobky-ukrayiny-1.pdf> (Accessed 15 Oct 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.12.2024 р.

УДК 657.1:657.2:338:330.131

Т. О. Меліхова,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

Є. В. Меліхов,

*асистент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9856-9291>

С. В. Лисенко,

*магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2459-8701>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.54

УДОСКОНАЛЕННЯ ДОКУМЕНТУВАННЯ ОБЛІКУ, ОПОДАТКУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ НАДХОДЖЕННЯ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ЯКІСНОГО АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

T. Melikhova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit,
Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University*

Ye. Melikhov,

*Assistant of the Department of Information Economy, Entrepreneurship and Finance, Engineering
Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University*

S. Lysenko,

*Master's student of the Department of Zaporizhzhya National University of Engineering
Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni ZNU*

IMPROVING DOCUMENTATION OF ACCOUNTING, TAXATION
AND CONTROL OF THE RECEIPT OF GOODS AND MATERIALS FOR CONDUCTING
A QUALITATIVE ANALYSIS OF ECONOMIC ACTIVITY IN THE BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM

Підприємства з будь-яким видом діяльності використовують товарно-матеріальні цінності. З відображенням в обліку товарно-матеріальних цінностей виникають проблеми за наявності в договорі інформації та правильності визначення тари та тарних матеріалів. Облік тари відрізняється від того чи вона є поворотна чи безповоротна, а також чи її можна відділити окремо від самих товарів. При проведенні інвентаризації товарно-матеріальних цінностей звертають увагу на правильність відображення інформації в обліку про тару. Правильність відображення в обліку тари впливає і на достовірність визначення первісної вартості товарів.

Метою роботи є удосконалення документування обліку, оподаткування та контролю надходження товарно-матеріальних цінностей для проведення якісного аналізу господарської діяльності в системі управління бізнесом.

Метою контролю надходження товарно-матеріальних цінностей є дослідження правильності надходження та оприбуткування товарно-матеріальних цінностей, а також правильності відображення їх в обліку й звітності.

Завдання контролю надходження товарно-матеріальних цінностей полягають у перевірці правильності відображення інформації, яка наводиться в договорі про тару; поворотної або безповоротної тари; тари в залежності від виду діяльності підприємства, а також зворотної та заставної тари, отриманої разом з запасами.

У роботі розроблена методика проведення контролю надходження товарно-матеріальних цінностей, яка на відміну від існуючих включає: тест внутрішнього контролю, загальний план, програму, робочі документи. Запропонована програма перевірки надасть змогу контролеру охопити всі аспекти обліку нематеріальних активів на підприємстві, дослідити правильність відображення в обліку, вчасно виявити порушення, уникнути незаконного списання знищених активів, провести ефективну перевірку.

Для удосконалення обліку запропоновані відомості надходження товарно-матеріальних цінностей, а саме: інформації, яка повинна бути відображена в договорі про тару; поворотної або безповоротної тари; тари в залежності від виду діяльності підприємства; зворотної та заставної тари, отриманої разом з запасами. Це прискорить розрахунки відображення в обліку, розроблені шаблони документів зменшать вірогідність помилок в обліку, необгрунтованого оприбуткування товарно-матеріальних цінностей, допоможуть підприємству підвищити якість облікового процесу та аналізу господарської діяльності в системі управління бізнесом.

Enterprises with any type of activity use inventory values. Problems arise with the reflection in the accounting of inventory values if there is information in the contract and the correctness of the definition of packaging and packaging materials. The accounting of packaging differs from whether it is returnable or non-returnable, and whether it can be separated separately from the goods themselves. When conducting an inventory of inventory values, attention is paid to the correctness of the reflection of information in the accounting about packaging. The correctness of the reflection in the accounting of packaging also affects the reliability of determining the original cost of goods.

The purpose of the work is to improve the documentation of accounting, taxation and control of the receipt of inventory values for conducting a qualitative analysis of economic activity in the business management system.

The purpose of controlling the receipt of inventory values is to study the correctness of the receipt and posting of inventory values, as well as the correctness of their reflection in accounting and reporting.

The tasks of controlling the receipt of goods and materials are to verify the correctness of the information provided in the contract on packaging; returnable or non-returnable packaging; packaging depending on the type of activity of the enterprise, as well as returnable and collateral packaging received together with stocks.

The work has developed a methodology for controlling the receipt of goods and materials, which, unlike existing ones, includes: an internal control test, a general plan, a program, working documents. The proposed inspection program will allow the controller to cover all aspects of accounting for intangible assets at the enterprise, investigate the correctness of the reflection in the accounting, timely identify violations, avoid illegal write-off of destroyed assets, and conduct an effective audit.

To improve accounting, information on the receipt of goods and materials is proposed, namely: information that must be reflected in the contract on packaging; returnable or non-returnable packaging; packaging depending on the type of activity of the enterprise; returnable and collateral packaging received together with stocks. This will speed up accounting calculations, the developed document templates will reduce the likelihood of accounting errors, unjustified posting of inventory values, and help the enterprise improve the quality of the accounting process and analysis of economic activity in the management system. Enterprises with any type of activity use inventory values. Problems arise with the reflection in the accounting of inventory values if there is information in the contract and the correctness of the definition of packaging and packaging materials. The accounting of packaging differs from whether it is returnable or non-returnable, and whether it can be separated

separately from the goods themselves. When conducting an inventory of inventory values, attention is paid to the correctness of the reflection of information in the accounting about packaging. The correctness of the reflection in the accounting of packaging also affects the reliability of determining the original cost of goods.

The purpose of the work is to improve the documentation of accounting, taxation and control of the receipt of inventory values for conducting a qualitative analysis of economic activity in the business management system.

The purpose of controlling the receipt of inventory values is to study the correctness of the receipt and posting of inventory values, as well as the correctness of their reflection in accounting and reporting.

The tasks of controlling the receipt of goods and materials are to verify the correctness of the information provided in the contract on packaging; returnable or non-returnable packaging; packaging depending on the type of activity of the enterprise, as well as returnable and collateral packaging received together with stocks.

The work has developed a methodology for controlling the receipt of goods and materials, which, unlike existing ones, includes: an internal control test, a general plan, a program, working documents. The proposed inspection program will allow the controller to cover all aspects of accounting for intangible assets at the enterprise, investigate the correctness of the reflection in the accounting, timely identify violations, avoid illegal write-off of destroyed assets, and conduct an effective audit.

To improve accounting, information on the receipt of goods and materials is proposed, namely: information that must be reflected in the contract on packaging; returnable or non-returnable packaging; packaging depending on the type of activity of the enterprise; returnable and collateral packaging received together with stocks. This will speed up accounting calculations, the developed document templates will reduce the likelihood of accounting errors, unjustified posting of inventory values, and help the enterprise improve the quality of the accounting process and analysis of economic activity in the business management system.

Ключові слова: облік, контроль, надходження, товарно-матеріальні цінності, аналіз господарської діяльності, система управління.

Key words: accounting, control, receipts, commodity values, analysis of economic activity, management system.

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

Підприємства з будь-яким видом діяльності використовують товарно-матеріальні цінності (далі ТМЦ). З відображенням в обліку товарно-матеріальних цінностей виникають проблеми з наявності в договорі інформації та правильності визначення тари та тарних матеріалів. Облік тари відрізняється від того чи вона є поворотна чи безповоротна, а також чи її можна відділити окремо від самих товарів при веденні власного бізнесу. При проведенні інвентаризації ТМЦ звертають увагу на правильність відображення інформації в обліку про тару. Правильність відображення в обліку, оподаткування та контролю тари впливає і на достовірність визначення первісної вартості ТМЦ.

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

Проблемними питаннями обліку та контролю запасів займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Бутинець Ф.Ф., Давидов Г.М., Кулаковська Л.П., Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Піча Ю.В., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф. та інші. Автори розглядають дане питання зі своєї точки

зору та акцентують увагу на різних аспектах ведення обліку та проведення контролю запасів. Проте саме питання ведення обліку та проведення контролю надходження товарно-матеріальних цінностей розкрито недостатньо і потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є удосконалення документування обліку, оподаткування та контролю надходження товарно-матеріальних цінностей для проведення якісного аналізу господарської діяльності в системі управління бізнесом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою контролю надходження товарно-матеріальних цінностей є дослідження правильності надходження та оприбуткування товарно-матеріальних цінностей, а також правильності відображення їх в обліку й звітності.

Завдання контролю надходження товарно-матеріальних цінностей полягають у перевірці правильності відображення інформації, яка наводиться в договорі про тару; поворотної або безповоротної тари; тари в залежності від виду діяльності підприємства, а також зворотної та заставної тари, отриманої разом з запасами.

Тест внутрішнього контролю надходження товарно-матеріальних цінностей подано в таблиці 1.

Одержавши в процесі попереднього планування дані про підприємство, контролер приступає до розробки загального плану контролю надходження товарно-матеріальних цінностей (табл. 2). Загальний план контролю надходження товарно-матеріальних цінностей є документом організаційно-методологічного характеру. План складається з переліку робіт на декілька етапах і строків їх виконання із зазначенням виконавців.

Програму контролю надходження товарно-матеріальних цінностей наведено в таблиці 3. Для вирішення поставлених завдань контролю надходження товарно-матеріальних цінностей пропонуємо робочі документи (табл. 4—7), які на думку авторів стануть обґрунтованими доказами якісного проведення перевірки.

Таблиця 1. Тест внутрішнього контролю надходження товарно-матеріальних цінностей

№	Зміст питання	Варіанти відповіді			
		Інформація відсутня	Так	Ні	Примітки
1	Чи включається в договори інформація про тару?				
2	Яку тару використовує підприємство: - Поворотну; - Безповоротну?				
3	Чи впливає відображення в обліку тари в залежності від виду діяльності підприємства?				
4	Чи впливає на облік тари, яка отримана разом з запасами: - Так; - Ні?				
5	Чи проводиться інвентаризація товарно-матеріальних цінностей?				
6	Чи укладено договір про матеріальну відповідальність?				
7	Що було виявлено при інвентаризації ТМЦ: - Нестача; - Лишок?				
8	На якому рахунку ведеться облік тари на Вашому підприємстві: - 204 «Тара й тарні матеріали»; - 284 «Тара під товарами»; - 285 «Торгова націнка»?				
9	На якому рахунку відображається зворотна тара: - Дт 204, 284; - Дт 023 ?				
10	На якому рахунку відображається заставна тара: - Дт 281; - Дт 284; - Дт 06?				

Джерело: складено авторами.

Таблиця 2. Загальний план проведення контролю надходження товарно-матеріальних цінностей

Етап перевірки	Процедури перевірки	Період проведення	Виконавці
Підготовчий	Знайомство з бізнесом клієнта, планування проведення перевірки надходження товарно-матеріальних цінностей		
Основний	Перевірка відображення інформації, яка наводиться в договорі про тару Перевірка відображення в обліку поворотної або безповоротної тари Перевірка відображення в обліку тари в залежності від виду діяльності підприємства Перевірка обліку зворотної та заставної тари, отриманої разом з запасами		
Завершальний	Складання звіту за результатами перевірки надходження товарно-матеріальних цінностей		

Джерело: складено авторами.

Таблиця 3. Програма контролю надходження товарно-матеріальних цінностей

№	Мета	Перелік процедур контролю	Критерії якості	Метод перевірки	Код робочого документа	Період проведення	Виконавець	Примітки
1	Впевнитись у правильності відображення інформації, яка наводиться в договорі про тару	Перевірка відображення інформації, яка наводиться в договорі про тару	А, Б, В, Г, Е	Документальний, арифметичний, по суті, вибірковий	ТМЦ-1			
2	Впевнитись у правильності відображення в обліку поворотної або безповоротної тари	Перевірка відображення в обліку поворотної або безповоротної тари	А, Б, В, Г, Е	Документальний, арифметичний, по суті, вибірковий	ТМЦ-2			
3	Впевнитись у правильності відображення в обліку тари в залежності від виду діяльності підприємства	Перевірка відображення в обліку тари в залежності від виду діяльності підприємства	А, Б, В, Г, Е	Документальний, по суті, арифметичний, вибірковий	ТМЦ-3			
4	Впевнитись у правильності обліку зворотної та заставної тари, отриманої під запасами	Перевірка обліку зворотної та заставної тари, отриманої разом з запасами	А, Б, В, Г, Е, Є	Документальний, формальний, по суті, арифметичний, вибірковий	ТМЦ-4			
Критерії якості перевірки: наявність – А; правдивість – Б; права та зобов'язання – В; повнота – Г; вимірювання – Д; оцінку вартості – Е; подання і розкриття – Є.								

Джерело: складено авторами.

Таблиця 4. Робочий документ ТМЦ-1 — Перевірка відображення інформації, яка наводиться в договорі про тару

Вид запасів - тари	Договір про тару	чи переходить право власності на зворотну тару	чи перераховується застава	строки повернення тари та її кількість (для зворотної тари)	штрафні санкції і порядок їх нарахування	порядок звільнення тари, що надійшла/повернута	відповідальність за ушкодження тари тощо

Джерело: складено авторами.

Таблиця 5. Робочий документ ТМЦ-2 - Перевірка відображення в обліку поворотної або безповоротної тари

Вид запасів - тари	За даними підприємства	За даними контролю						Порушення
		серед запасів обліковуватимуться	включають до первісної вартості ТМЦ та окремо на рахунках обліку не відображають	не включають до первісної вартості отриманих ТМЦ		за чистою вартістю реалізації відображаються	в оцінці можливого використання відображаються	
		одноразова тара, що придбавалася для затарювання товарів або ж разом з товарними цінностями	багаторазовна тара, строк корисного використання якої менше року (або операційного циклу)	одноразова тара, яка отримувалася разом із запасами і не виділена окремо в супровідних документах	вартість придбаній із запасами одноразової тари, що виділена в супровідних документах та оплачена покупцем окремо, і вартість незворотної тари багаторазового використання	якщо її планують реалізувати	якщо тара використовується на самому підприємстві	

Джерело: складено авторами.

Таблиця 6. Робочий документ ТМЦ-3 - Перевірка відображення в обліку тари в залежності від виду діяльності підприємства

Вид підприємства	За даними підприємства	За даними контролю			Порушення
		Виробничі підприємства	Підприємств сфери торгівлі та ресторанного господарства		
Умови		тару зі строком служби менше року (крім тари, що використовується як господарський інвентар)	рух тари під товарами, а також порожньої тари	обліковувати тару за середніми обліковими цінами, які встановлює керівництво підприємства за видами (групами) тари та цінами на неї	
Рахунок відображення		субрахунок 204 «Тара й тарні матеріали»	субрахунок 284 «Тара під товарами»	субрахунок 285 «Торгова націнка»	
Сума відображення				Різницю між цінами придбання і середніми обліковими цінами на тару	
ПДВ					

Джерело: складено авторами.

Таблиця 7. Робочий документ ТМЦ-4 - Перевірка обліку зворотної та заставної тари, отриманої разом з запасами

Вид тари	За даними підприємства	За даними контролю					Порушення
Умова		зворотна тара		заставної тари			
		якщо право власності на зворотну тару під отриманими ТМЦ переходить до покупця	Якщо ж право власності не переходить, то фактично відбувається лише зміна місця зберігання тари (з балансу власника вона не списується)	одноразова тара, що входить до первісної вартості запасів, які знаходяться в ній, то її надходження обліковують як звичайне придбання товарів	Багаторазова тара, повернута покупцем	Багаторазова тара, отримана заставна вартість зворотної тари під товаром	
Рахунок		Дт 204, 284	Дт 023	Дт 281	Дт 284	Дт 06	
ПДВ							

Джерело: складено авторами.

Таблиця 8. Відомість відображення інформації, яка повинна бути відображена в договорі про тару

Вид запасів - тари	переходить право власності на зворотну тару	перерахування застави	строки повернення тари та її кількість (для зворотної тари)	штрафні санкції і порядок їх нарахування	порядок звільнення тари, що надійшла/повернута	відповідальність за ушкодження тари тощо

Джерело: складено авторами.

Таблиця 9. Відомість відображення в обліку поворотної або безповоротної тари

Вид запасів - тари	серед запасів обліковуватимуться		включають до первісної вартості ТМЦ та окремо на рахунках обліку не відображають	не включають до первісної вартості отриманих ТМЦ	за чистою вартістю реалізації відображаються	в оцінці можливого використання відображаються
	одноразова тара, що придбавалася для затарювання товарів або ж разом з товарними цінностями	багатооборотна тара, строк корисного використання якої менше року (або операційного циклу)	одноразова тара, яка отримується разом із запасами і не виділена окремо в супровідних документах	вартість придбаної із запасами одноразової тари, що виділена в супровідних документах та оплачена покупцем окремо, і вартість незворотної тари багаторазового використання	якщо її планують реалізувати	якщо тара використуватиметься на самому підприємстві

Джерело: складено авторами.

Таблиця 10. Відомість відображення в обліку тари в залежності від виду діяльності підприємства

Вид підприємства	Виробничі підприємства	Підприємств сфери торгівлі та ресторанного господарства	
Умови	тару зі строком служби менше року (крім тари, що використовується як господарський інвентар)	рух тари під товарами, а також порожньої тари	обліковувати тару за середніми обліковими цінами, які встановлює керівництво підприємства за видами (групами) тари та цінами на неї
Рахунок відображення	субрахунок 204 «Тара й тарні матеріали»	субрахунок 284 «Тара під товарами»	субрахунок 285 «Торгова націнка»
Сума відображення			Різницю між цінами придбання і середніми обліковими цінами на тару
ПДВ			Відображення ПДВ

Джерело: складено авторами.

Для обліку надходження товарно-матеріальних цінностей відсутні первинні документи, а данні та відповідні розрахунки відображаються у довідках бухгалтерії, але це не зручно і витрачається багато зайвого часу. Для удосконалення обліку запропоновані відомості відображення надходження товарно-матеріальних цінностей, а саме відображення: інформації, яка повинна бути відображена в договорі про тару; поворотної або безповоротної тари; тари в залежності від виду діяльності

підприємства; зворотної та заставної тари, отриманої разом з запасами, що наведені у таблицях 8— 11.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У роботі розроблена методика проведення контролю надходження товарно-матеріальних цінностей, яка на відміну від існуючих включає: тест внутрішнього кон-

Таблиця 11. Відомість обліку зворотної та заставної тари, отриманої разом з запасами

Вид тари	зворотна тара		заставної тари		
Умова	якщо право власності на зворотну тару під отриманими ТМЦ переходить до покупця	Якщо ж право власності не переходить, то фактично відбувається лише зміна місця зберігання тари (з балансу власника вона не списується)	одноразова тара, що входить до первісної вартості запасів, які знаходяться в ній, то її надходження обліковують як звичайне придбання товарів	Багаторазова тара, повернута покупцем	Багаторазова тара, отримана заставна вартість зворотної тари під товаром
Рахунок	Дт 204, 284	Дт 023	Дт 281	Дт 284	Дт 06
ПДВ					

Джерело: складено авторами.

тролю, загальний план, програму, робочі документи. Запропонована програма перевірки надасть змогу контролеру охопити всі аспекти обліку нематеріальних активів на підприємстві, дослідити правильність відображення в обліку, вчасно виявити порушення, уникнути незаконного списання знижених активів, провести ефективну перевірку.

Для удосконалення обліку запропоновані відомості надходження товарно-матеріальних цінностей, а саме: інформації, яка повинна бути відображена в договорі про тару; поворотної або безповоротної тари; тари в залежності від виду діяльності підприємства; зворотної та заставної тари, отриманої разом з запасами. Це прискорить розрахунки відображення в обліку, розроблені шаблони документів зменшать вірогідність помилок в обліку, необгрунтованого оприбуткування товарно-матеріальних цінностей, допоможуть підприємству підвищити якість облікового процесу та аналізу господарської діяльності в системі управління бізнесом.

Література:

1. Меліхова Т. О., Левтєрова Л. В. Методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту виробничих запасів на сільгосппідприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 10—17. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.2.10
2. Меліхова Т. О., Балашова Ю. О. Удосконалення внутрішнього аудиту виробничих запасів для підвищення фінансової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7503> (дата звернення: 17.10.2023).
3. Меліхова Т. О., Ніколаєнко Н. С. Розробка програми аудиту виробничих запасів для підвищення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 51—55.
4. Меліхова Т. О., Градобік А. О. Удосконалення документування обліку та аудиту запасів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8331> (дата звернення: 17.10.2023).
5. Melikhova, T. and Hradobik, A. (2020), "Improving documentation of inventory accounting and auditing at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8331> (Accessed 17 Oct 2023).
6. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Аудит. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.
7. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Організація і методика аудиту. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 280 с.
8. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.
9. Меліхова Т. О., Федоров І. О. Внутрішній контроль виробничих запасів для своєчасного виявлення загроз в системі управління фінансової безпеки підприємства. *Агросвіт*, 2018. №2. С. 63—70.
10. Макаренко А.П. Державний фінансовий контроль / А.П. Макаренко, І.Я. Максименко, Т.О. Меліхова, О.П. Зоря навч. посібник для внз: [гриф ЗДІА] - Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 280 с.
11. Maksymenko I., Melikhova T. Accounting and analytical procurement of state financial control and

directions of its implementation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 3 Number 5. Riga: Publishing House "Baltija Publishing", 2017, P. 268—275.

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

13. Меліхова Т. О., Лукашова М. А. Удосконалення методики внутрішнього аудиту розрахунків з підзвітними особами для підвищення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6826>

14. Меліхова Т. О., Журавель К. О. Методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту товарів для своєчасного виявлення загроз в системі управління економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. № 2. С. 56—63.

15. Maksymenko I., Melikhova T., Zorya O., Fatiukha N., Chumak O. Fiscal audit development in the system of budget process management. *Academy of Accounting and Financial Studies journal*, 2018. vol. 22, is. 6, 7 p.

16. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Чакалова Н. С. Бухгалтерський облік: навч.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 602 с.

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

18. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Чакалова Н. С. Теорія бухгалтерського обліку: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 516 с.

19. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Кутчак Ю. М. Фінансовий облік II: навчальний посібник для здобувачів рівня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 368 с.

20. Меліхова Т. О., Алексєєв І. Є. Удосконалення документування обліку та контролю виробничих запасів для підвищення якості організації бухгалтерського процесу на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2023. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2480> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.21>

References:

Melikhova, T. and Lievtierova, L. (2020), "Methodical approaches for realization the internal audit of the production inventory at the agricultural enterprise", *Agrosvit*, vol. 2, pp. 10—17.

2. Melikhova, T. O. and Balashova, Yu. O. (2019), "Improvement of the internal audit of inventory for improving financial security", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7503> (Accessed 28 Oct 2024).

3. Melikhova, T. and Nikolaenko, N. (2017), "The development of audit in inventory for improving financial security at the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 51—55.

4. Melikhova, T. and Hradobik, A. (2020), "Improving documentation of inventory accounting and auditing at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8331> (Accessed 28 Oct 2024).

5. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Audyt [Audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

6. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Orhanizatsiya i metodyka audyt [Organization and method of audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

7. Melikhova, T.O. (2013), "Determination of expenses of the economic activity of the enterprise", *Zhurnal "Biznes Inform"*, vol. 3, pp. 254—258.

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

9. Melikhova, T.O. and Fedorov, I.O. (2018), "Internal control of inventory for timely detection of threats in the system of financial security management of the enterprise", *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 63—70.

10. Makarenko, A.P. Maksymenko, I. YA. Melikhova, T. O. and Zorya, O.P. (2017), *Derzhavnyy finansovyy kontrol', [State financial control]*, ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.

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

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

13. Melikhova, T. and Lukashova, M. A. (2019), "Improvement of the methodology of accounts internal audit with accountable persons for improving the economic security of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6826> (Accessed 28 Oct 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.30

14. Melikhova, T.O. and Zhuravel', K.O. (2019), "Methodical approaches to conducting internal audit of goods for timely detection of threats in the system of management of economic security of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 56—63.

15. Maksymenko, I. Melikhova, T. Zorya, O. Fatiukha, N. and Chumak, O. (2018), "Fiscal audit development in the system of budget process management", *Academy of Accounting and Financial Studies journal*, vol. 22, pp. 6, 7.

16. Makarenko, A.P. Melikhova, T.O. Podmeshalska, Y.V. and Chakalova, N.S. (2018), *Bukhhaltersky oblik: navch.-metod. posibnyk [Accounting: teaching method. manual]*, ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.

17. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O. and Mhakalova, N.S. (2020), *Teoriya i metodyka dokumentuvannya v*

obliku ta audyti Theory and methods of documentation in accounting and auditing [Theory and methodology of documentation in accounting and auditing], ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

18. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Y. V. and Chakalova, N.S. (2022), *Teoriya bukhhal'ters'koho obliku. Theory of accounting: a study guide for higher education bachelor degree holders [Accounting theory]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

19. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Kutchak, Yu. M. (2023), *Finansovyy oblik II. [Financial accounting II]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

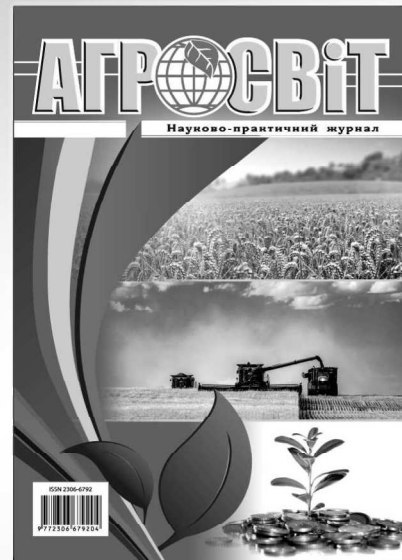
20. Melikhova, T. and Aleksieiev, I. (2023), "Improvement of accounting and inventory control documentation to improve the quality of the organization of the accounting process at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2480> (Accessed 28 Oct 2024).

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 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. Могилова,
д. е. н, професор,
професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-9505>
І. С. Волошин,
студент 6 курсу спеціальності "Маркетинг",
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2401-7041>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.62

ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ В АСПЕКТІ ЇХ ВПЛИВУ НА ПРОДАЖІ КОМП'ЮТЕРНОЇ ТЕХНІКИ

A. Mohylova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing
and International Management, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro
I. Voloshyn,
Student of the Speciality Marketing, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

IMPROVEMENT OF ADVERTISING CAMPAIGNS IN TERMS OF THEIR IMPACT ON COMPUTER EQUIPMENT SALES

У статті досліджується ефективність рекламних кампаній магазину ComrX, одного з провідних рітейлерів на ринку комп'ютерної техніки в Україні. Метою дослідження є детальна оцінка поточних рекламних стратегій компанії та розробка рекомендацій для їх удосконалення з метою підвищення ефективності продажів, збільшення лояльності клієнтів і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Магазин ComrX спеціалізується на продажу комп'ютерної техніки, комплектуючих та аксесуарів, активно використовуючи різноманітні рекламні канали, включаючи онлайн-платформи, соціальні мережі, контекстну рекламу, SEO-стратегії, а також сезонні акції.

Методи дослідження включають комплексний аналіз поточних рекламних кампаній із використанням ключових показників, таких як ROI (return on investment), рівень конверсії, охоплення аудиторії, а також детальне порівняння результативності різних каналів просування. Додатково, вивчається вплив окремих інструментів, як-от монобрендові акції, програми лояльності та співпраця з блогерами й інфлюенсерами, які є важливими елементами сучасного маркетингу для стимулювання попиту, розширення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.

Особливу увагу приділено аналізу ефективності монобрендових акцій, які спрямовані на збільшення середнього чека за рахунок придбання кількох товарів одного бренду. Розглядається вплив програм лояльності з точки зору довгострокового утримання клієнтів та зростання їхньої активності. Також досліджено переваги співпраці з інфлюенсерами, що дозволяє суттєво посилити емоційний зв'язок із цільовою аудиторією та закріпити позитивний імідж компанії.

На основі отриманих результатів у статті сформульовано рекомендації щодо вдосконалення рекламних стратегій магазину ComrX. Зокрема, пропонується розширення монобрендових акцій для стимулювання обсягів продажів, оптимізація витрат на рекламу через використання більш точного таргетування в онлайн-каналах, а також активізація співпраці з інфлюенсерами й українськими ігровими студіями для створення креативних рекламних кампаній. Впровадження цих заходів сприятиме не лише збільшенню продажів і підвищенню ефективності рекламних кампаній, а й дозволить значно посилити конкурентні переваги компанії на ринку комп'ютерної техніки та аксесуарів.

The article explores the effectiveness of advertising campaigns by CompX, one of the leading retailers in the computer equipment market in Ukraine. The study aims to provide a detailed assessment of the company's current advertising strategies and to develop recommendations for their improvement to enhance sales efficiency, increase customer loyalty, and strengthen competitive market positions. CompX specializes in selling computer equipment, components, and accessories, actively utilizing various advertising channels, including online platforms, social networks, contextual advertising, SEO strategies, and seasonal promotions.

The research methods include a comprehensive analysis of current advertising campaigns using key performance indicators such as ROI (return on investment), conversion rate, audience reach, and a detailed comparison of the effectiveness of different promotion channels. Additionally, the study examines the impact of individual tools, such as mono-brand promotions, loyalty programs, and collaboration with bloggers and influencers, which are essential elements of modern marketing for driving demand, expanding brand recognition, and attracting new customers.

Special attention is given to analyzing the effectiveness of mono-brand promotions aimed at increasing the average purchase value by encouraging the acquisition of multiple products from the same brand. The study also considers the impact of loyalty programs in terms of long-term customer retention and increased activity levels. Furthermore, the advantages of collaborating with influencers are explored, highlighting their ability to strengthen emotional connections with the target audience and enhance the company's positive brand image.

Based on the findings, the article formulates recommendations for improving the advertising strategies of CompX. Specifically, it proposes the expansion of mono-brand promotions to boost sales, optimization of advertising expenses through more precise targeting in online channels, and increased collaboration with influencers and Ukrainian gaming studios to create creative advertising campaigns. Implementing these measures will not only enhance sales and advertising effectiveness but also significantly strengthen the company's competitive advantages in the computer equipment and accessories market.

Ключові слова: рекламні кампанії, маркетингові стратегії, ефективність реклами, монобрендові акції, програма лояльності, соціальні мережі, блогери, геймери.

Key words: advertising campaigns, marketing strategies, advertising effectiveness, mono-brand promotions, loyalty program, social media, bloggers, gamers.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний ринок комп'ютерної техніки і комплектуючих характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами в технологічних трендах. Для компаній, що працюють у цій галузі, питання ефективності рекламних кампаній постає як одна з основних складових їхнього успіху. Проте, незважаючи на розвиток новітніх рекламних інструментів, багато компаній стикаються з проблемами у максимізації результатів своїх маркетингових зусиль. Удосконалення рекламних стратегій є надзвичайно важливим для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Проблема, що стоїть перед магазином CompX, полягає в необхідності оптимізації рекламних кампаній для підвищення їхньої ефективності в умовах сучасного

цифрового маркетингу. У минулі роки основний акцент у рекламних кампаніях був зроблений на традиційні канали реклами, такі як теле — та радіореклама, а також рекламу в друкованих виданнях. Однак зі збільшенням значення інтернет-торгівлі і зростанням популярності онлайн-платформ, таких як соціальні мережі та пошукові системи, рекламні кампанії повинні адаптуватися до нових умов і технологій.

Наявність великої кількості конкурентів на ринку вимагає від магазинів постійного пошуку нових та ефективних способів залучення клієнтів, а також утримання лояльних покупців. Тому важливим завданням є створення такої рекламної стратегії, яка б не лише привертала увагу до продукту, але й збільшувала конверсію, підвищувала рівень продажів та сприяла формуванню

стійкої лояльності до бренду. Для цього необхідно застосовувати сучасні методи аналізу ефективності рекламних кампаній та використовувати найбільш прогресивні інструменти маркетингу.

Найбільш перспективним напрямом для досягнення цієї мети є використання таких інструментів, як таргетована реклама, яка дозволяє ефективно використовувати бюджети і досягати конкретних споживачів, та монобрендові акції, які не тільки стимулюють попит, а й підвищують довіру до певних брендів. Більше того, важливо інтегрувати ці стратегії в мультиканальну маркетингову кампанію, що поєднує традиційні та цифрові канали комунікації.

Однією з ключових проблем є забезпечення високої ефективності рекламних кампаній через оптимізацію рекламних витрат, налаштування більш точних таргетингів та покращення взаємодії з кінцевими споживачами, що дозволить залучити більше клієнтів та забезпечити високий рівень конверсії.

Важливо використовувати інтегровані маркетингові стратегії, які включають як офлайн, так і онлайн-активності [1]. Потреба у таких комплексних підходах зростає через зміни у поведінці споживачів, що дедалі більше проводять час у цифровому середовищі, де рекламу отримують через різні платформи.

Таким чином, на даному етапі постає важливе завдання — розробити ефективну рекламну стратегію для магазину CompX, що враховує поточні зміни на ринку та використовує інноваційні маркетингові інструменти для досягнення високих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Рекламні кампанії у сфері продажу комп'ютерної техніки активно досліджуються в сучасних наукових публікаціях. Зокрема, велика увага приділяється інтеграції традиційних рекламних каналів із новітніми цифровими стратегіями, такими як таргетована реклама, контекстна реклама та співпраця з блогерами. За останні роки були значні досягнення в розробці інструментів для вимірювання ефективності рекламних кампаній, що дозволяє компаніям краще оцінювати вплив своїх маркетингових зусиль на продажі та лояльність клієнтів.

Однією з основних тенденцій у сфері реклами є цифровізація маркетингу, що відкриває нові можливості для досягнення цільової аудиторії за допомогою новітніх технологій. Основним інструментом для оптимізації рекламних витрат є таргетована реклама. Технології таргетингу дозволяють створювати персоналізовані оголошення, що сприяє підвищенню зацікавленості цільової аудиторії та покращенню конверсії [2].

Таргетована реклама дає змогу компаніям, які працюють у сфері комп'ютерної техніки, максимально ефективно використовувати свої рекламні бюджети. Ключовими показниками для оцінки ефективності таргетованої реклами є охоплення та коефіцієнт конверсії. Ці показники дають змогу визначити, чи дійсно рекламна кампанія має позитивний вплив на поведінку споживачів і чи збільшуються продажі після її проведення [3].

Іншим важливим аспектом є монобрендові акції, які здобули популярність серед компаній, що продають комп'ютерну техніку. Такі акції дозволяють зосередитися на певному бренді та заохочувати споживачів до придбання товарів одного виробника. Монобрендові

акції можуть бути дуже ефективними у контексті продажу техніки, коли компанія знижує ціну на комплектуючі певного бренду або додає подарунки за умови придбання кількох товарів від одного виробника [4].

Останні публікації також відзначають зростання ролі блогерів та інфлюенсерів у рекламних кампаніях для компаній, що працюють у галузі комп'ютерної техніки. Реклама через інфлюенсерів дозволяє значно збільшити довіру до бренду, оскільки аудиторія часто сприймає їхні рекомендації як більш автентичні. Співпраця з популярними блогерами допомагає брендам досягати більшої уваги та формувати позитивний імідж серед молодшої аудиторії.

Інші джерела також акцентують увагу на важливості використання KPI для оцінки ефективності рекламних кампаній. Для вимірювання ефективності рекламних кампаній необхідно використовувати ключові показники, такі як вартість за клік (CPC), вартість за тисячу показів (CPM) та коефіцієнт конверсії [5]. Це дозволяє визначити не тільки фінансову вигоду від кампанії, але й її здатність досягати цільової аудиторії.

Таким чином, останні дослідження і публікації підтверджують важливість інтеграції традиційних та цифрових каналів комунікації в рамках рекламних кампаній, що дозволяє підвищити ефективність і оптимізувати витрати на рекламу для магазинів комп'ютерної техніки, таких як CompX. Розвиток таргетованої реклами, монобрендових акцій та співпраця з блогерами дозволяють компаніям ефективно конкурувати на сучасному ринку.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значну кількість досліджень і публікацій, що стосуються рекламних кампаній на ринку комп'ютерної техніки, ряд аспектів цієї проблеми залишаються недостатньо дослідженими або потребують додаткової уваги. Ось кілька таких частин проблеми, які потребують вирішення для підвищення ефективності рекламних стратегій.

1. Інтеграція традиційних та цифрових каналів реклами. Одна з найбільших проблем, що виникають під час розробки ефективних рекламних стратегій, полягає в інтеграції традиційних каналів реклами з новітніми цифровими технологіями. Хоча багато компаній активно використовують онлайн-рекламу, така стратегія не завжди взаємодіє з офлайн-активностями, наприклад, із зовнішньою рекламою, друкованими матеріалами чи навіть телевізійними оголошеннями. Складність полягає в тому, щоб створити єдину стратегію, яка синхронізує ці канали таким чином, щоб вони взаємно підсилювали один одного.

Хоча онлайн-реклама є потужним інструментом, традиційні канали все ще залишаються важливими для досягнення широкої аудиторії, зокрема у великих містах [6]. Однак поєднання традиційних і цифрових стратегій залишається недослідженою темою в контексті реклами комп'ютерної техніки.

2. Вплив монобрендових акцій на довгострокову лояльність клієнтів. Хоча монобрендові акції активно використовуються для підвищення попиту на продукцію, їхній довгостроковий вплив на лояльність клієнтів не

досліджений в достатній мірі. Багато компаній проводять короткострокові акції на певні бренди, але залишається питання про те, як ці акції впливають на повторні покупки та утримання клієнтів в довгостроковій перспективі.

Монобрендові акції справді підвищують продажі, але їх вплив на підвищення лояльності потребує додаткових досліджень [7]. Наприклад, цікаво дослідити, чи залишаються покупці, які скористалися знижками на комплектуючі певного бренду, лояльними до цього бренду в майбутньому або ж повертаються до конкурентів, коли акція закінчується.

3. Адаптація рекламних кампаній до змінюваних споживачьких звичок Зміни в споживачьких звичках та їхній поведінці в Інтернеті також є важливою частиною, яка потребує подальших досліджень. Зокрема, інтерес до покупок через мобільні додатки та мобільні версії сайтів різко зріс, що змушує компанії адаптувати свої рекламні стратегії до цих нових умов.

Що стосується рекламних кампаній у соціальних мережах, можна зробити висновок, що багато компаній недостатньо враховують зміни в поведінці своїх клієнтів на мобільних пристроях. З огляду на те, що велика частина покупок відбувається саме через мобільні платформи, виникає необхідність більш глибокого дослідження цього аспекту і адаптації рекламних кампаній для мобільних користувачів [8].

4. Оптимізація витрат на рекламу та визначення реальної ефективності рекламних кампаній Одна з основних проблем, яка постійно виникає під час розробки та виконання рекламних кампаній, це оптимізація витрат на рекламу і точна оцінка їх ефективності. Часто компанії не враховують усі фактори, що впливають на результати кампанії, і не завжди можуть точно визначити, які стратегії працюють найкраще.

Відсутність чітких методів вимірювання ефективності кампаній є основною проблемою для багатьох компаній. Відсутність точних даних та правильного аналізу може призвести до неправильних висновків і, відповідно, до неефективних рекламних стратегій [10]. Тому важливим є розробка точних інструментів для оцінки ефективності рекламних кампаній.

5. Мінімізація ризиків при використанні нових рекламних інструментів Оскільки на ринку постійно з'являються нові рекламні інструменти, важливо визначити, як компанії можуть знизити ризики при їх впровадженні. Для компанії CompX, яка активно використовує нові маркетингові стратегії, це питання набуває особливої актуальності. Потрібно враховувати, як нові рекламні інструменти впливають на споживачів і наскільки вони ефективні в контексті конкретного товару чи послуги.

Важливо ретельно тестувати нові інструменти на обмеженій аудиторії, перш ніж застосовувати їх у масштабах усієї компанії. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з новими технологіями та знижує ймовірність неефективних інвестицій [11].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є розробка рекомендацій для вдосконалення рекламних кампаній компанії CompX, що спеціалізується на продажу комп'ютерної техніки та

комплектуючих. Для цього буде проведено комплексний аналіз існуючих рекламних стратегій з урахуванням сучасних цифрових інструментів і технологій.

Задачі статті:

1. Оцінити ефективність поточних рекламних стратегій компанії CompX

Одним із перших етапів дослідження є аналіз поточного стану рекламних кампаній компанії. Це дозволить виявити основні проблеми та недоліки у використанні існуючих методів і стратегій. Зокрема, необхідно проаналізувати, які рекламні канали приносять найбільше прибутку та які із них не дають бажаних результатів.

2. Розробити стратегії для підвищення ефективності рекламних кампаній

Після аналізу поточної ситуації, наступним кроком є розробка нових стратегій, які дозволять покращити рекламні кампанії. Серед таких стратегій можна виділити:

— Впровадження таргетованої реклами, яка дасть змогу точно націлювати рекламні оголошення на цільову аудиторію, забезпечуючи високий рівень конверсії.

— Підвищення ефективності монобрендових акцій, створення акцій, що стимулюють покупку товарів від одного бренду.

— Розширення програми лояльності, зокрема за допомогою накопичувальної системи балів, що мотивуватиме клієнтів робити повторні покупки.

3. Оцінити вплив нових маркетингових інструментів, таких як інфлюенсери та блогери

Згідно з останніми дослідженнями, співпраця з блогерами та інфлюенсерами стає важливим елементом стратегій залучення клієнтів. Цей етап передбачає дослідження ролі інфлюенсерів у рекламних кампаніях та розробку ефективних стратегій для співпраці з ними. Це дозволить збільшити охоплення цільової аудиторії і підвищити довіру до бренду.

4. Розробити рекомендації щодо оптимізації витрат на рекламу

Оцінка та оптимізація витрат на рекламу є ключовою складовою стратегії підвищення ефективності рекламних кампаній. Одним з основних завдань є зниження витрат при збереженні або збільшенні результативності реклами. Необхідно знайти оптимальне співвідношення між витратами та отриманими результатами.

5. Провести аналіз взаємодії офлайн та онлайн каналів реклами

Однією з цілей статті є розгляд можливості інтеграції традиційних рекламних каналів (зовнішня реклама, друковані матеріали) з новітніми цифровими технологіями, зокрема рекламою в соціальних мережах та контекстною рекламою. Важливо оцінити, як ці канали можуть доповнювати один одного, підвищуючи загальний ефект рекламної кампанії.

6. Проаналізувати можливості підвищення лояльності клієнтів через рекламні акції та інші стратегії

Останньою задачею є аналіз впливу рекламних акцій та інших стратегій на лояльність клієнтів. Сюди відноситься розробка таких акцій, як знижки на комплектуючі від одного бренду, подарунки для лояльних клієнтів, а також бонуси та інші методи стимулювання повторних покупок.

Таблиця 1. Ефективність таргетованої реклами для магазину ComrX (2022–2023 роки)

Параметр	2022 рік	2023 рік	Зміна (%)
Кількість показів	1 500 000	2 200 000	+46.67%
Кількість кліків	30 000	65 000	+116.67%
Коефіцієнт конверсії	2%	3.3%	+65%
Вартість за клік (CPC)	10 грн	8 грн	-20%
Загальні витрати на рекламу	300 000 грн	520 000 грн	+73.33%

Джерело: власна розробка автора.

Таблиця 2. Результати монобрендової акції для магазину ComrX (Asus)

Параметр	До акції	Після акції	Зміна (%)
Кількість проданих ПК	300 одиниць	500 одиниць	+66.67%
Середній чек	20 000 грн	25 000 грн	+25%
Участь у акції	0%	45%	
Витрати на проведення акції	0 грн	150 000 грн	

Джерело: власна розробка автора.

Таблиця 3. Вплив співпраці з блогерами на рекламні кампанії для магазину ComrX.

Параметр	Без участі блогера	З участю блогера	Зміна (%)
Кількість кліків на рекламу	20 000	45 000	+125%
Коефіцієнт конверсії	2%	4.5%	+125%
Середній чек	18 000 грн	22 000 грн	+22.22%
Вартість за тисячу показів (CPM)	50 грн	30 грн	-40%

Джерело: власна розробка автора.

Очікувані результати:

Очікується, що завдяки вдосконаленням рекламним стратегіям компанія ComrX зможе досягти значного збільшення ефективності своїх маркетингових кампаній, зокрема:

- Збільшення конверсії через таргетовану рекламу.
- Підвищення лояльності клієнтів завдяки монобрендовим акціям та розширеній програмі лояльності.
- Зростання продажів через співпрацю з інфлюенсерами.
- Оптимізація рекламного бюджету завдяки інтеграції онлайн та офлайн каналів реклами.

Ці результати допоможуть магазинам, таким як ComrX, зайняти лідерські позиції на ринку комп'ютерної техніки та комплектуючих, забезпечити стабільний попит на свою продукцію та підвищити конкурентоспроможність на тлі постійних змін ринку та поведінки споживачів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У даному розділі буде розглянуто основний матеріал дослідження, що включає в себе розробку рекламних стратегій для покращення ефективності маркетингових кампаній компанії ComrX. Ми будемо зосереджуватися на впровадженні нових інструментів, таких як монобрендові акції, таргетована реклама, співпраця з інфлюенсерами та оптимізація рекламних витрат. Ці підходи дозволяють значно збільшити ефективність

реklamних кампаній, забезпечити високу конверсію, а також підвищити лояльність клієнтів.

1. Таргетована реклама та її ефективність

Одним з основних напрямків, які забезпечують підвищення ефективності рекламних кампаній, є таргетована реклама. Використання точного націлювання дає змогу досягти найефективнішого використання рекламних бюджетів, залучаючи саме тих споживачів, які мають найбільшу ймовірність здійснити покупку. Таргетована реклама базується на даних про поведінку користувачів, їх інтереси, демографічні характеристики та інші фактори.

Основними перевагами таргетованої реклами є:

— Підвищення точності цільової аудиторії: реклама показується тільки тим користувачам, які вже проявили інтерес до подібних товарів.

— Оптимізація витрат на рекламу: оскільки рекламні оголошення не показуються випадковим користувачам, витрати на рекламу знижуються.

— Збільшення коефіцієнта конверсії: оскільки реклама більше відповідає потребам та інтересам користувачів.

Для наочного пояснення ефективності таргетованої реклами було проведено дослідження кампаній на платформі Google Ads для магазину ComrX (Табл. 1).

З таблиці видно, що таргетована реклама дозволила значно збільшити кількість кліків і коефіцієнт конверсії, знизивши витрати на кожен клік на 20%.

2. Монобрендові акції: стратегія для підвищення лояльності

Іншою важливою складовою ефективною рекламної стратегії є монобрендові акції, які дозволяють стимулювати попит на продукцію конкретного бренду, а також підвищити лояльність до цього бренду серед покупців. Знижки або подарунки при покупці товарів певного бренду стають стимулом для клієнтів обирати цей бренд над іншими, навіть якщо ціна на інші продукти може бути більш привабливою.

Монобрендові акції мають позитивний ефект на продажі, особливо коли акції підтримуються маркетинговими кампаніями, які активно просувають бренд через різні канали [12].

Прикладом такої стратегії є акція, яка проводилася з брендом Asus, де при покупці ПК з трьох комплектуючих Asus клієнти отримували безкоштовно популярну українську гру Stalker 2. Це дозволило збільшити продажі ПК на 35% за перший місяць акції, а також підвищити середній чек.

З цієї таблиці видно, що проведення монобрендової акції дозволило не лише збільшити продажі ПК, але й підвищити середній чек покупки. Це вказує на ефективність такої стратегії для стимулювання попиту на техніку від одного бренду (Табл. 2).

3. Співпраця з інфлюенсерами та блогерами

Співпраця з інфлюенсерами та блогерами є важливим інструментом для залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності бренду [13]. Блогери мають великий вплив на своїх підписників, і багато покупців вважають рекомендації блогерів більш авторитетними, ніж рекламу від компаній.

Реклама через блогерів дозволяє значно збільшити довіру до бренду, оскільки вони виступають як авто-

ритети для своїх підписників [14]. Блогери можуть не лише презентувати продукт, але й створювати контент, який викликає емоційний відгук у аудиторії, що підвищує ймовірність покупки.

Результати (Табл. 3) підтверджують ефективність співпраці з блогерами, оскільки це дозволило збільшити кількість кліків та конверсій, знизивши при цьому витрати на рекламу (вартість за тисячу показів зменшилась на 40%).

4. Оптимізація рекламних витрат

Оптимізація рекламних витрат є важливим аспектом для компаній, що працюють на ринку комп'ютерної техніки. Використання новітніх технологій та рекламних інструментів дозволяє досягати високих результатів за менші кошти. Важливим є вибір найбільш ефективних каналів реклами та правильний розподіл рекламного бюджету.

Ключовими показниками для оптимізації рекламних витрат є [15]:

- ROI (повернення на інвестиції), який дозволяє оцінити ефективність рекламної кампанії.

- CPC (вартість за клік), що допомагає визначити вартість залучення кожного клієнта.

- CPM (вартість за тисячу показів), який є важливим для визначення витрат на рекламу при великому обсязі показів.

Забезпечення оптимального використання рекламного бюджету дозволяє не тільки зменшити витрати, а й підвищити загальний прибуток компанії.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, ефективність рекламних кампаній значною мірою залежить від інтеграції традиційних і цифрових каналів реклами. Важливо поєднувати таргетовану рекламу, монобрендові акції та співпрацю з інфлюенсерами для досягнення максимального результату. Таргетована реклама дозволяє точно націлювати рекламні оголошення на відповідну аудиторію, що підвищує коефіцієнт конверсії і оптимізує витрати на рекламу.

Зокрема, монобрендові акції виявилися ефективним інструментом для підвищення лояльності клієнтів та збільшення продажів, оскільки вони стимулюють покупців до вибору певного бренду і забезпечують додаткові переваги у вигляді знижок або подарунків. Співпраця з блогерами та інфлюенсерами значно підвищує довіру до бренду, допомагаючи досягти нових клієнтів та збільшити охоплення цільової аудиторії.

Одним з ключових аспектів успішних рекламних кампаній є оптимізація рекламних витрат. Використання новітніх технологій, таких як аналітика та автоматизація реклами, дає змогу знижувати витрати при одночасному зростанні ефективності кампаній. Особлива увага повинна бути приділена моніторингу ключових показників ефективності (KPI), таких як CPC, CPM та ROI, для визначення найбільш результативних каналів реклами.

Таким чином, для досягнення високих результатів у сфері рекламних кампаній компанії, що продають ком-

п'ютерну техніку, важливо використовувати інтегровані стратегії, що поєднують цифрові і традиційні канали реклами. Рекомендації, надані в статті, дозволяють підвищити ефективність рекламних кампаній та забезпечити сталий розвиток бренду в умовах високої конкуренції на ринку.

Література:

1. Myka (2023), "Аналіз ефективності рекламних кампаній у соціальних мережах: ключові показники та тенденції", [Онлайн], доступно: <https://myka.agency/tpost/xurgnsixi1-analz-efektivnost-reklamnih-kampani-u-so>, (Дата звернення: 20 листопада 2024).

2. VCTR (2023), "Рекламні технології. П'ять головних трендів та прогнози розвитку AdTech", [Онлайн], доступно: <https://vctr.media/adtech-trends>, (Дата звернення: 20 листопада 2024).

3. ITForce (2023), "Контекстна реклама для інтернет-магазину комп'ютерної техніки та комплектуючих з Європи", [Онлайн], доступно: <https://itforce.ua/cases/kontekst-mahazynu-kompiuternoi-tekhniky-z-ievropy/>, (Дата звернення: 20 листопада 2024).

4. Livepage (2023), "5 важливих PPC показників, щоб виміряти успішність рекламної кампанії", [Онлайн], доступно: <https://livepage.ua/ppc-pokazniki>, (Дата звернення: 19 листопада 2024).

5. Експертна група "Юстиція-ГЕУ" (2022), "Основні методи оцінки ефективності рекламної кампанії", [Онлайн], доступно: <https://ekspert-ocenka.com/osnovni-metodi-ocinki-efektivnosti-reklamnoi-kampanii>, (Дата звернення: 19 листопада 2024).

6. DSpace (2023), "Ефективна таргетована реклама: маркетинг сучасності для освітнього сектору", [Онлайн], доступно: <https://dspace.com/marketing-targeting>, (Дата звернення: 21 листопада 2024).

7. Денис Герман (2023), "Кейс: 497 млн доходу з реклами для магазину електроніки та побутової техніки", [Онлайн], доступно: <https://denysgerman.com/kejs-497-mln-z-reklamy-dlya-magazynu-elektroniky-ta-pobutovoyi-tehniky/>, (Дата звернення: 21 листопада 2024).

8. WizeClub (2023), "Як визначити ефективність реклами: 20 ключових показників", [Онлайн], доступно: <https://wizeclub.education/blog/yak-viznachiti-efektivnist-reklami-20-klyuchovih-pokaznikov/>, (Дата звернення: 21 листопада 2024).

9. GULAKPRO (2023), "Аналізуємо ефективність та окупність реклами", [Онлайн], доступно: <https://gulakpro.com.ua/blog/analizuyemo-efektyvnist-ta-okupnist-reklamy/>, (Дата звернення: 21 листопада 2024).

10. Elit-Web (2023), "Як оптимізувати контекстну рекламу: 5 основних кроків", [Онлайн], доступно: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-optimizirovat-kontekstnuju-reklamu>, (Дата звернення: 20 листопада 2024).

11. UAMaster (2023), "Онлайн реклама електроніки. Реклама компаній побутової техніки та електроніки", [Онлайн], доступно: <https://uamaster.com/uk-ua/electronics/>, (Дата звернення: 20 листопада 2024).

12. Alex Lutsenko (2023), "Комерція: як підвищити ефективність рекламних кампаній", [Онлайн], доступно: <https://alexlutsenko.com/blog/koherczia-yak-pid->

vyshhyty-efektyvnist-reklamnyh-kampanij/, (Дата звернення: 20 листопада 2024).

13. Speka Media (2023), "Використання даних та аналітики для оптимізації рекламних кампаній", [Онлайн], доступно: <https://speka.media/vikoristannya-danix-ta-analitiki-dlya-optimizaciyi-reklamnix-kampanii-9dnx75>, (Дата звернення: 20 листопада).

14. YouScan (2023), "Рекламна кампанія: види, ефективні стратегії і способи аналізу", [Онлайн], доступно: <https://youscan.io/ua/blog/advertising-campaign/>, (Дата звернення: 20 листопада).

15. Vlada Rykova (2023), "Ефективна реклама 2024: як правильно розробити, приклади", [Онлайн], доступно: <https://vlada-rykova.com/effektivnaja-reklama/>, (Дата звернення: 20 листопада).

References:

1. Myka (2023), "Analysis of the effectiveness of advertising campaigns in social networks: key indicators and trends", available at: <https://myka.agency/tpost/xurgnsixi1-analz-efektivnost-reklamnih-kampani-u-so> (Accessed 20 November 2024).

2. VCTR (2023), "Advertising technologies. Five key trends and AdTech development forecasts", available at: <https://vctr.media/adtech-trends> (Accessed 20 November 2024).

3. ITForce (2023), "Contextual advertising for a computer equipment and accessories store from Europe", available at: <https://itforce.ua/cases/kontekst-mahazynu-kompiuternoi-tehniky-z-ievropy/> (Accessed 20 November 2024).

4. Livepage (2023), "5 important PPC metrics to measure the success of an advertising campaign", available at: <https://livepage.ua/ppc-pokazniki> (Accessed 19 November 2024).

5. Ekspertna hrupa "Yustytisia-HEU" (2022), "Basic methods for evaluating the effectiveness of an advertising campaign", available at: <https://ekspert-ocenka.com/osnovni-metodi-ocinki-efektivnosti-reklamnoi-kampanii> (Accessed 19 November 2024).

6. DSpace (2023), "Effective targeted advertising: modern marketing for the education sector", available at: <https://dspace.com/marketing-targeting> (Accessed 21 November 2024).

7. Herman, D. (2023), "Case study: 497 million in revenue from advertising for an electronics and home appliances store", available at: <https://denysgerman.com/kejs-497-mln-z-reklamy-dlya-magazynu-elektroniky-ta-pobutovoyi-tehniky/> (Accessed 21 November 2024).

8. WizeClub (2023), "How to determine the effectiveness of advertising: 20 key metrics", available at: <https://wizeclub.education/blog/yak-viznachiti-efektivnist-reklami-20-klyuchovih-pokaznikov/> (Accessed 21 November 2024).

9. GulakPro (2023), "Analyzing the effectiveness and profitability of advertising", available at: <https://gulakpro.com.ua/blog/analizuyemo-efektyvnist-ta-okupnist-reklamy/> (Accessed 21 November 2024).

10. Elit-Web (2023), "How to optimize contextual advertising: 5 basic steps", available at: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-optimizirovat-kontekstnuju-reklamu> (Accessed 20 November 2024).

11. UAMaster (2023), "Online advertising for electronics: advertising for home appliances and electronics companies", available at: <https://uamaster.com/uk-ua/electronics/> (Accessed 20 November 2024).

12. Lutsenko, A. (2023), "Commerce: how to improve the effectiveness of advertising campaigns", available at: <https://alexlutsenko.com/blog/komercziya-yak-pidvyshhyty-efektyvnist-reklamnyh-kampanij/> (Accessed 20 November 2024).

13. Speka Media (2023), "Using data and analytics to optimize advertising campaigns", available at: <https://speka.media/vikoristannya-danix-ta-analitiki-dlya-optimizaciyi-reklamnix-kampanii-9dnx75> (Accessed 20 November 2024).

14. YouScan (2023), "Advertising campaign: types, effective strategies, and analysis methods", available at: <https://youscan.io/ua/blog/advertising-campaign/> (Accessed 20 November 2024).

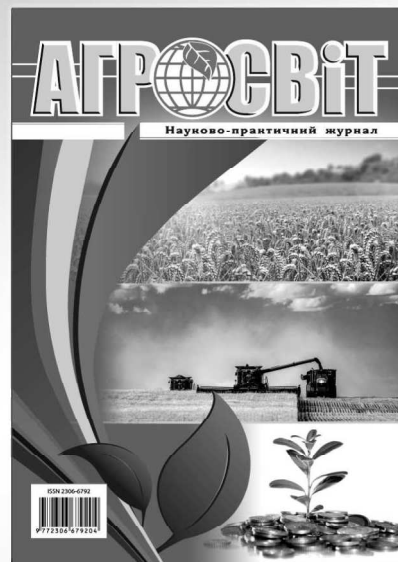
15. Rykova, V. (2023), "Effective advertising 2024: how to develop it properly, examples", available at: <https://vlada-rykova.com/effektivnaja-reklama/> (Accessed 20 November 2024).

Стаття надійшла до редакції 06.12.2024 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

Ю. М. Зеленін,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9565-336X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.69

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕСУРСНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТАЛУРГІЇ

Y. Zelenin,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Interregional Academy of Personnel Management

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE PERFORMANCE OF RESOURCE EFFICIENCY IN METALLURGY

Встановлено, що у сучасному менеджменті при оцінці інвестиційних проектів виділяють три базові види ефективності — комерційну, бюджетну та громадську.

1. Комерційна ефективність — показник, що відображає загальну цінність здійснення інвестиційного проекту з урахуванням необхідних витрат на його реалізацію та запланованих результатів. Для оцінки даного виду ефективності використовуються такі показники, як чистий дисконтований дохід та внутрішня норма дохідності проекту. У цілому нині комерційна ефективність відбиває економічні наслідки прийняття різних управлінських рішень (організаційних, виробничих, технологічних, екологічних та інших) у процесі здійснення інвестиційного проекту.

2. Бюджетна ефективність — показник, який відображає економічні результати у формі грошових потоків до бюджетів різного рівня. При розрахунку даного виду ефективності враховують податкові надходження (податок на прибуток, транспортний податок, податок на видобуток корисних копалин, податок на майно та ін.) та інші платежі.

3. Загальна ефективність — показник, що характеризує виникаючі соціально-економічні результати та наслідки здійснення інвестиційного проекту. З точки зору розрахунку, даний вид ефективності є найскладнішим через відсутність єдиних підходів до формування переліку індикаторів та методів їх оцінки. Громадські ефекти можуть бути виражені у створенні нових робочих місць та зниженні рівня негативного впливу на навколишнє середовище. Як правило, при оцінці даного виду ефективності враховуються й ефекти, пов'язані з розвитком суміжних галузей промисловості, підвищенням інноваційної активності, досягненням стійкості на макроекономічному рівні.

Визначено, що визначаючи економічні та соціальні ефекти, доцільно спиратися не лише на показники, що мають вартісний вираз, а й на індикатори, що відображають рівень сталого розвитку. На макrorівні оцінку результативності політики розвитку металургії можна проводити на основі індикаторів, прийнятих у високоіндустріальних країнах світу.

Для формування цілісного уявлення про можливість застосування зазначених показників необхідно розглянути їх детальніше.

Перший показник — індикатор жорсткості екологічної політики розвитку металургії. За його розрахунку оцінюються як ринкові, і неринкові інструменти реалізованої промислової політики. Розрахункові дані щодо показника податку на викиди діоксиду вуглецю беруться із системи статистики Організації економічного співробітництва та розвитку. Зважаючи на брак статистичних даних, деякі показники визначаються на основі експертних оцінок.

Наступний показник — наявність бар'єрів (перешкод) економіки при реалізації екологічної політики розвитку металургії. Для його розрахунку проводиться аналіз наявних адміністративних та інституційних бар'єрів, реалізується оцінка ключових макроекономічних та регулятивних параметрів, досліджуються напрями реалізації екологічної та політики розвитку металургії. Для проведення відповідних розрахунків спочатку застосовується метод анкетування. Ще один показник — екологічно скоригована загальна факторна продуктивність.

It has been established that in modern management, when assessing investment projects, three basic types of efficiency are distinguished — commercial, budgetary and public.

1. Commercial efficiency — an indicator that reflects the total value of the implementation of an investment project, taking into account the necessary costs for its implementation and planned results. To assess this type of efficiency, indicators such as net discounted income and the internal rate of return of the project are used. In general, commercial efficiency now reflects the economic consequences of making various management decisions (organizational, production, technological, environmental and others) in the process of implementing an investment project.

2. Budgetary efficiency — an indicator that reflects economic results in the form of cash flows to budgets of various levels. When calculating this type of efficiency, tax revenues (profit tax, transport tax, mineral extraction tax, property tax, etc.) and other payments are taken into account.

3. Overall efficiency is an indicator that characterizes the emerging socio-economic results and consequences of the implementation of an investment project. From the point of view of calculation, this type of efficiency is the most difficult due to the lack of unified approaches to forming a list of indicators and methods for their assessment. Social effects can be expressed in the creation of new jobs and reducing the level of negative impact on the environment. As a rule, when assessing this type of efficiency, effects associated with the development of related industries, increasing innovative activity, achieving stability at the macroeconomic level are also taken into account.

It has been determined that when determining economic and social effects, it is advisable to rely not only on indicators that have a value expression, but also on indicators that reflect the level of sustainable development. At the macro level, an assessment of the effectiveness of the metallurgical development policy can be carried out on the basis of indicators adopted in highly industrialized countries of the world.

To form a holistic idea of the possibilities of applying these indicators, it is necessary to consider them in more detail.

The first indicator is an indicator of the rigidity of the environmental policy of metallurgy development. In its calculation, both market and non-market instruments of the implemented industrial policy are evaluated. Estimated data on the carbon dioxide emission tax indicator are taken from the statistics system of the Organization for Economic Cooperation and Development. Given the lack of statistical data, some indicators are determined on the basis of expert assessments.

The next indicator is the presence of barriers (obstacles) to the economy in the implementation of the environmental policy of metallurgy development. To calculate it, an analysis of existing administrative and institutional barriers is carried out, an assessment of key macroeconomic and regulatory parameters is carried out, and directions for the implementation of environmental and metallurgy development policies are investigated. To carry out the relevant calculations, the questionnaire method is initially used. Another indicator is environmentally adjusted total factor productivity.

*Ключові слова: методичні підходи, оцінка результативності, ресурсна ефективність металургії.
Key words: methodological approaches, performance assessment, resource efficiency of metallurgy.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливим інструментом, що дозволяє результативно реалізовувати політику розвитку металургії, є планування через формування комплексу програм і проектів, як правило, стратегічного характеру. Саме на етапі планування формуються цільові пріоритети, розробляються стратегії та конкретні заходи, що дозволяють планомірно досягати запланованих результатів. Основа оцінки результативності політики розвитку металургії — економічна оцінка програм та проектів.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Наукові розробки щодо оцінки результативності ресурсної ефективності знайшли розвиток у дослідженнях учених: І. Ансофф, Дж. К. Андерсон, М. Вейдер та ін. Проблеми оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу знайшли відображення у працях С. В. Філіппової, О. В. Кузьменко, О. І. Шаманської та ін.

Однак, при всій важливості проведених досліджень, поза увагою учених залишилися проблеми застосуван-

ня методичних підходів до оцінки результативності ресурсної ефективності металургії.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Провести аналіз методичних підходів до оцінки результативності ресурсної ефективності металургії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У реалізації великомасштабних програм у металургії, як правило, бере участь цілий ряд стейкхолдерів, які мають власні інтереси та здатні вплинути на хід реалізації проектів, зважаючи на те, що важливо не лише визначити коло потенційно зацікавлених осіб, але й опрацювати стратегії взаємодії з ними. До основних стейкхолдерів відносять державу, інвесторів, споживачів, компанії, суспільство та ін. Учасникам, які суттєво задіяні в рамках процесу формування та реалізації

програм розвитку, доцільно детально, а в ряді випадків експертно, обґрунтувати пріоритетність своїх міркувань, ідей, заходів та проектів у рамках насамперед соціально-економічних та екологічних аспектів. Серед таких факторів слід перерахувати доброзичливість виробництва до навколишнього середовища, зниження екологічних ризиків, інноваційна орієнтованість, розвиток майбутніх поколінь та ін.

У такому вигляді процес формування та реалізації фундаментальних основ політики розвитку металургії може трансформуватися на базі унікальної платформи взаємодії держави, металургійних підприємств, експертів у конкретних галузях науки, суспільства. Так забезпечується можливість забезпечення відкритого діалогу між державними структурами та іншими стейкхолдерами, зацікавленими у реалізації програм. Можна зробити висновок, що при здійсненні програм розвитку металургії доцільно використати механізм стратегічного партнерства.

Різносторонність інтересів стейкхолдерів програм розвитку металургії зумовлює необхідність виділення різних видів їхньої ефективності. В економічній науці ефективність — це складна категорія, для оцінки якої використовуються різні інструменти та методи. Як правило, під ефективністю розуміється зіставлення сукупних витрат (витрат, витрат) та отриманих результатів (прибуток, виручка, чистий дисконтований дохід, рентабельність та ін.). Однак самі підходи та показники до її оцінки можуть варіювати в залежності від поставленої мети.

У сучасному менеджменті при оцінці інвестиційних проектів виділяють три базові види ефективності — комерційну, бюджетну та громадську.

1. Комерційна ефективність — показник, що відображає загальну цінність здійснення інвестиційного проекту з урахуванням необхідних витрат на його реалізацію та запланованих результатів. Для оцінки даного виду ефективності використовуються такі показники, як ЧДД (чистий дисконтований дохід) та ВНД (внутрішня норма дохідності проекту). У цілому нині комерційна ефективність відбиває економічні наслідки прийняття різних управлінських рішень (організаційних, виробничих, технологічних, екологічних та інших) у процесі здійснення інвестиційного проекту [1].

2. Бюджетна ефективність — показник, який відображає економічні результати у формі грошових потоків до бюджетів різного рівня. При розрахунку даного виду ефективності враховують податкові надходження (податок на прибуток, транспортний податок, податок на видобуток корисних копалин, податок на майно та ін.) та інші платежі.

3. Загальна ефективність — показник, що характеризує виникаючі соціально-економічні результати та наслідки здійснення інвестиційного проекту. З точки зору розрахунку, даний вид ефективності є найскладнішим через відсутність єдиних підходів до формування переліку індикаторів та методів їх оцінки. Громадські ефекти можуть бути виражені у створенні нових робочих місць та зниженні рівня негативного впливу на навколишнє середовище. Як правило, при оцінці даного виду ефективності враховуються й ефекти, пов'язані з розвитком суміжних галузей промисловості, підвищенням інноваційної активності, досягненням стійкості на макроекономічному рівні.

В аналітичних розрахунках інвестиційний проект розглядається як модель кругообігу вкладеного в його здійснення капіталу та результатів, тобто доходів від його використання. Грошові потоки формуються за рахунок платежів та грошових надходжень [2]. Їх розрахунок доцільно проводити диференційовано за рівнями періодами (етапами).

Щодо проектів НДТ або інвестиційних проектів ресурсоефективного розвитку, то очевидним є той факт, що ефективність їх здійснення має розглядатися не лише з позиції фінансово-економічних результатів. У цьому випадку важливо враховувати і параметри суспільної ефективності — зниження екологічних ризиків, формування сприятливих умов навколишнього середовища, створення нових робочих місць, забезпечення вкладу у сталий розвиток галузей та регіонів та ін. на соціальні та екологічні показники, облік яких є важливим і при проведенні аналізу результативності здійснення нової промислової політики.

До таких показників можуть належати:

- індекс зростання фізичного обсягу інвестицій в основний капітал;
- кількість створених передових технологій та обладнання для відповідних критеріїв НДТ;
- індекс зростання продуктивності праці;
- інноваційна активність вітчизняних металургійних компаній: частка витрат на НДДКР, кількість патентів, ноу-хау, кількість інноваційних розробок у загальному обсязі технологій та ін.;
- частка оновлених та нових основних виробничих фондів; зайнятість населення;
- якість освіти та кількість високопрофесійних кадрів;
- показники енергоефективності металургійних виробництв;
- показники ресурсозбереження металургійних виробництв;
- показники, що характеризують раціональне надкористування: підвищення комплексного використання мінеральної сировини, відтворення ресурсної бази;
- оцінка позицій України на світовому ринку технологій, що забезпечують підвищення ресурсної ефективності виробництва.

Важливо відзначити, що в оцінці ефективності здійснення інвестиційних проектів перевага надається вартісним показникам, які можна оцінити кількісно. Це дозволяє як грамотно визначити необхідні витрати і прогнозовані фінансові результати, а й порівняти різні проекти з урахуванням раніше розглянутих показників (ЧДД, ВНД, термін окупності інвестицій). Проте не всі показники можна оцінити, використовуючи методи кількісної оцінки, особливо якщо йдеться про здійснення проектів НДТ або проектів ресурсоефективного розвитку.

Визначаючи економічні та соціальні ефекти, доцільно спиратися не лише на показники, що мають вартісний вираз, а й на індикатори, що відображають рівень сталого розвитку. На макрорівні оцінку результативності політики розвитку металургії можна проводити на основі індикаторів, прийнятих у високоіндустріальних країнах світу.

Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) для оцінки ступеня узгодженості екологічної та промислової політики було розроблено цілий перелік індикаторів, що включив у себе:

- індикатор ступеня жорсткості екологічної політики, що проводиться;
- індикатор бар'єрів в економіці, що перешкоджають ефективній реалізації екологічної політики;
- екологічно скоригована загальна факторна продуктивність;
- індикатори, що відображають рівень та динаміку "зеленого" зростання.

Індикатори 1—3 можна назвати комплексними, оскільки для їхньої оцінки потрібна ціла сукупність різних показників, що характеризують різні аспекти економіки, технологій та державного регулювання. З їхньою допомогою можна визначити, який зв'язок між екологічною та політикою розвитку металургії, що реалізується. Індикатори, що відображають динаміку "зеленого" зростання, зазвичай використовуються для встановлення загального вектора розвитку економіки та металургії на основі принципів НДТ. Для формування цілісного уявлення про можливості застосування зазначених показників необхідно розглянути їх детальніше.

Перший показник — індикатор жорсткості екологічної політики розвитку металургії. За його розрахунок оцінюються як ринкові, і неринкові інструменти реалізованої промислової політики [3]. У свою чергу, кожен інструмент має свої показники та відповідну категорію (від 0 до 6). Інформаційно-аналітичним базисом для збору даних є відомості, які надає ОЕСР, Світовий банк, Організація об'єднаних націй (ООН). Наприклад, розрахункові дані щодо показника податку на викиди діоксиду вуглецю беруться із системи статистики Організації економічного співробітництва та розвитку. Зважаючи на брак статистичних даних, деякі показники визначаються на основі експертних оцінок.

Наступний показник — наявність бар'єрів (перешкод) економіки при реалізації екологічної політики розвитку металургії. Для його розрахунок проводиться аналіз наявних адміністративних та інституційних бар'єрів, реалізується оцінка ключових макроекономічних та регулятивних параметрів, досліджуються напрями реалізації екологічної та політики розвитку металургії. Для проведення відповідних розрахунків спочатку застосовується метод анкетування. Країнам пропонується самостійно оцінити окремі напрями, пов'язані з реалізацією екологічної та розвитку металургії політик]:

- рівень адміністративного навантаження за умов початку НДТ;
- наявність або відсутність прямих бар'єрів для конкуренції при здійсненні екологічної політики розвитку металургії;
- ступінь впливу нової політики на економіку держави;
- рівень дієвості (результативності) політики.

Ще один показник — екологічно скоригована загальна факторна продуктивність. Розрахунковий зміст зазначеного показника зводиться до визначення переліку ключових факторів виробництва, які впливають на величину валового внутрішнього продукту (ВВП). За допомогою зазначеного індикатора проводять оцінку середнього рівня факторної продуктивності у масштабах економіки країни. Екологічно скоригована загальна факторна продуктивність фактично відповідає частці приросту ВВП з урахуванням ступеня впливу на довкілля.

Взаємозалежність зазначених показників можна представити наступним чином: приріст валового внутрішнього продукту + коригування на заходи, пов'язані зі скороченням ступеня та обсягів забруднення ОС = приріст за допомогою фактора капіталу + приріст через фактор праці + приріст за рахунок фактора, що характеризує використання ресурсного потенціалу (природного капіталу) + екологічно скоригована сумарна факторна продуктивність.

ВИСНОВКИ

Зрештою розрахунок даного індикатора дозволяє зрозуміти, що ефективне здійснення екологічної політики розвитку металургії не може бути пов'язане з екстенсивним характером використання ресурсних можливостей. Група показників "зеленого" зростання об'єднує більше тридцяти різних показників.

Умовно їх можна розділити на чотири категорії:

- Показники, що характеризують ресурсну ефективність;
- Показники, що характеризують наявний ресурсний потенціал;
- Показники, що характеризують різні соціальні аспекти, пов'язані з рівнем і якістю життя населення;
- Показники для оцінки наявних інституційних, економічних та інших умов проведення екологічної політики.

Наголосимо, що традиційні підходи до оцінки еколого-економічної ефективності, розрахунків інвестицій в охорону, коштів, що надходять до державного бюджету за рахунок платежів за негативний вплив та штрафів не дозволяють отримати необхідну та достатню інформацію про характер використання природних та вторинних ресурсів, зростання законслухняності (відповідальності) металургійних підприємств та зниження накопичених збитків.

Література:

1. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Академічний огляд. 2019. № 1. С. 110—115.
2. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник. 2018. № 3. С. 126—130.
3. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 9. С. 81—88.

References:

1. Kuzmenko, O.V., (2019), "Organizational and economic mechanism of strategic management of the resource potential of an enterprise", *Akademichnyy ohlyad*, vol. 1, pp. 110—115.
2. Latysheva, O.V., (2018), "Resource potential of the enterprise: essence, components and features of management of elements of ensuring sustainable development", *Ekonomichnyy visnyk*, vol. 3, pp. 126—130.
3. Shamanska, O.I., (2021), "System of effective management of the resource potential of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, pp. 81—88.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2024 р.

УДК 631.1

Н. І. Коваль,
к. е. н., доцент, доцент кафедри аграрного менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2877-4302>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.73

БІОЛОГІЧНИЙ АКТИВ ЯК ОСНОВА ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ У ТВАРИННИЦТВІ: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ

N. Koval,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Agrarian Management
and Marketing, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia, Ukraine

BIOLOGICAL ASSET AS THE BASIS OF THE PRODUCTION PROCESS IN LIVESTOCK: ESSENCE, CLASSIFICATION, MANAGEMENT

У статті досліджено сутність та особливості класифікації біологічних активів як основи виробничого процесу у тваринництві. Зазначено, що найважливішим чинником рівня соціального життя населення є рівень забезпечення його продовольством. Відповідно за останній період часу спостерігається значне скорочення поголів'я великої рогатої худоби в Україні. Одним із основних завдань тваринницьких галузей є забезпечення населення продуктами харчування, а промисловості сировиною. Економіка країни й добробут населення значною мірою залежать від розвитку тваринництва. Встановлено, що визначення біологічних активів впливає на необхідність розкриття певних термінів, що використовуються під час систематизації інформації на підприємстві. Проведено систематизацію особливостей організації процесу управління біологічними активами для сільськогосподарських підприємств.

Проведено систематизацію класифікаційних характеристик біологічних активів для цілей управлінського процесу для сільськогосподарських підприємств. Досліджено специфіку термінологічного апарату щодо розкриття змісту біологічних активів, терміни, що використовуються: біологічні перетворення, сільськогосподарська продукція, додаткові біологічні активи.

Зазначено, що діяльність сільськогосподарських підприємств пов'язана не лише з виробництвом сільськогосподарської продукції, але одним із визначальних завдань є визначення, контроль та система управління витратами. Витрати можуть виникати і в сфері допоміжного, підсобного та обслуговуючого виробництва, в процесі переробки, а також обміну, безоплатної передачі активів тощо. Тому, важливим питанням в діяльності підприємств є система управління витратами.

Визначено, що політична ситуація та глобалізація економіки, прагнення аграрного сектору України досягти приросту виробництва продукції тваринництва зумовлюють додаткову потребу посилення нормативного, фінансового, інформаційного забезпечення управління, державного та виробничого контролю за біологічними активами їх біологічним перетворенням, визнанням, оцінкою та витратами які виникають.

The article examines the essence and features of the classification of biological assets as the basis of the production process in animal husbandry. It is noted that the most important factor in the level of social life of the population is the level of its food supply. Accordingly, in recent years, there has been a significant reduction in the number of cattle in Ukraine. One of the main tasks of the livestock industry is to provide the population with food products, and the industry with raw materials. The country's economy and the well-being of the population largely depend on the development of animal husbandry. It has been established that the definition of biological assets affects the need to disclose certain terms used during the systematization of information at the enterprise. The features of the organization of the process of managing biological assets for agricultural enterprises have been systematized.

The classification characteristics of biological assets have been systematized for the purposes of the management process for agricultural enterprises. The specifics of the terminological apparatus for disclosing the content of biological assets have been studied, the terms used: biological transformations, agricultural products, additional biological assets.

It is noted that the activities of agricultural enterprises are not only related to the production of agricultural products, but one of the defining tasks is the definition, control and cost management system. Costs can also arise in the field of auxiliary, subsidiary and service production, in the process of processing, as well as exchange, free transfer of assets, etc. Therefore, an important issue in the activities of enterprises is the cost management system.

It is determined that the political situation and globalization of the economy, the desire of the agricultural sector of Ukraine to achieve an increase in the production of livestock products cause an additional need to strengthen the regulatory, financial, information support for management, state and production control over biological assets, their biological transformation, recognition, assessment and costs that arise.

Ключові слова: тваринництво; біологічні активи; управління, сільськогосподарська продукція; класифікаційні ознаки.

Key words: animal husbandry; biological assets; management, agricultural products; classification features.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Українське тваринництво, незважаючи на всі виклики, залишається однією з ключових галузей агропромислового комплексу країни. Однак у 2024 році галузь продовжує стикатися зі значними труднощами через повномасштабну війну проти України, що триває, ворожі обстріли, а відтак і зростання цін на корми й енергоносії. Це суттєво впливає на обсяги виробництва м'яса, особливо червоного.

Одним із основних завдань тваринницьких галузей є забезпечення населення продуктами харчування, а промисловості сировиною. Економіка країни й добробут населення значною мірою залежать від розвитку тваринництва [1; 8].

З метою організації ефективного управління, оцінки, документування, планування, аналізу виробничих процесів у тваринництві, слід особливо увагу приділити такому поняттю, як біологічний актив.

Технологія виробництва продукції тваринництва розглядається як комплекс виробничих процесів і операцій, спрямованих на одержання великої кількості й високої якості продукції. Але досить важливим та актуальним є правильне визначення, розрахунок, система-

тизація та визнання результатів виробничих процесів у тваринництві, особливо під час воєнного стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сучасному, кризовому етапі життєдіяльності нашої держави, гарантом продовольчої безпеки та стабільності народногосподарського комплексу України, дієвим важелем на внутрішньому і зовнішньому ринках є подальший розвиток тваринництва. Галузь тваринництва займає важливе місце в аграрному комплексі економіки України [1; 6].

Слід зазначити, що тваринництво — комплекс взаємопов'язаних галузей сільського господарства, що займається розведенням і використанням сільськогосподарських тварин.

Відповідно до нормативно-правових документів, якими регламентується визнання та оцінка результатів перетворення сільськогосподарських тварини, вони визнаються біологічними активами.

Відповідно до НП(С)БО 30, біологічний актив — тварина або рослина, яка в процесі біологічних перетворень здатна давати сільськогосподарську продукцію

або додаткові біологічні активи, а також приносити в інший спосіб економічні вигоди. Прикладами біологічних активів у тваринництві є велика рогата худоба, свині, вівці кури, риба тощо. Прикладами сільськогосподарської продукції у тваринництві відповідно є молоко, вовна, мед, приріст живої маси тварин тощо. Додатковими біологічними активами у тваринництві є приплід тварин тощо [4].

Актуальним є детальне дослідження сутності, класифікації та складових управління біологічними активами як основи виробничого процесу у тваринництві.

У дослідженнях авторів Подолянчук О.А., Коваль Н.І., Іщенко Я.П. та Гудзенко Н.М. розкрито питання сутності, класифікації та оцінки біологічних активів для цілей облікового процесу [3; 5].

Авторами Бусенко О.Т., Столюк В.Д., Штомпель В.М. розкрито питання розведення та живлення основних видів сільськогосподарських тварин [2].

Основним проблемам розвитку та функціонування тваринницької галузі в Україні присвячені ряд наукових досліджень вітчизняних вчених: Калетніка Г.М., Бойка В.І., Саблука П.Т., Мазуренка О.В., Трончука С.І. та інших. Але питання сутності, класифікації та особливостей управління біологічними активами як основи виробничого процесу у тваринництві потребує наукового обґрунтування і подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація понятійних характеристик сутності, класифікації та управління біологічними активами як основи виробничого процесу у тваринництві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна й політична стабільність держави та матеріальний добробут громадян значною мірою залежать

Таблиця 1. Зміст термінологічного апарату щодо розкриття змісту біологічних активів

Термін, що використовується	Характеристика
Біологічні перетворення	процес якісних і кількісних змін біологічних активів
Сільськогосподарська продукція	актив, одержаний у результаті відокремлення від біологічного активу, призначений для продажу, переробки або внутрішньогосподарського споживання
Додаткові біологічні активи	біологічні активи, одержані в процесі біологічних перетворень

Джерело: [5].

від успішної роботи аграрного сектора України. Найважливішим чинником рівня соціального життя населення є рівень забезпечення його продовольством.

Останніми роками є тенденція скорочення поголів'я великої рогатої худоби в Україні. Так, за квітень цього року воно скоротилося на 7% порівняно з квітнем попереднього року, і зараз налічує приблизно 2,8 мільйона голів. Це безпосередньо позначилося на обсягах виробництва м'яса: за 7 місяців 2024 року виробництво яловичини скоротилося на 3%, до 102 тисяч тонн. Особливо постраждали малі та середні фермерські господарства, які відчували дефіцит фінансових ресурсів та доступу до нових ринків [8].

Щодо свинини, то тут ситуація значно краща. Незважаючи на складнощі, промислове виробництво свинини в Україні зросло. За п'ять місяців 2024 року на 9% більше, ніж за аналогічний період 2023 року. Експорт перевищує імпорт щонайменше в 1,5 рази.

Слід зазначити, що Україна продовжує залишатися активним учасником міжнародних ринків червоного м'яса. Основними напрямками українського експорту в ЄС залишаються Польща, Німеччина, Італія та Іспанія. Разом із тим, на ринку ЄС українські виробники стикаються зі значними нетарифними бар'єрами, пов'язаними із суворими стандартами якості та безпеки харчової продукції [8].



Рис. 1. Особливості організації процесу управління біологічними активами

Джерело: сформовано автором за [3; 5].



Рис. 2. Класифікація біологічних активів для цілей управлінського процесу

Джерело: [3; 5].

Визначення біологічних активів впливає на необхідність розкриття певних термінів, що використовуються під час систематизації інформації на підприємстві, таблиця 1. Тобто, біологічні активи — це живі організми (тварини та рослини), які вирощуються підприємством і під впливом біологічних трансформацій забезпечують отримання сільськогосподарської продукції або утримуються ним з метою отримання інших вигід.

У зв'язку з війною сільськогосподарські підприємства зазнають значних втрат через руйнування виробничих потужностей; внаслідок фактичної зупинки інвестиційних проєктів через надвисокі інвестиційні ризики; внаслідок скорочення працездатного населення, яке вимушено покинуло Україну, або мобілізоване чи загинуло внаслідок воєнних дій; через зруйновану транспортну інфраструктуру, частково заблоковані порти, запроваджені обмеження на транскордонні валютні [7].

Виходячи з критеріїв визнання, підприємства, діяльність яких спрямована на отримання продукції рослинного та тваринного походження з джерел, управління якими не здійснюється, наприклад господарства, що здійснюють морську і річкову риболовлю, не визнають, а відповідно і не ведуть облік активів, від яких отримують таку продукцію (риба у морі чи річці) [3; 5]. Розглянемо визначення, які потребують деталізації, оскільки з біологічними активами безпосередньо пов'язаний процес управління ними, рисунок 1.

Водночас господарства, діяльність яких спрямована на розведення (вирощування та вилов) риби у штучних та природних водоймах (ставки, озера), мають забезпечити контроль та формування відповідних документів для відображення як біологічного активу [5; 6].

Залежно від виду господарської діяльності біологічні активи поділяються на [3; 5]:

— сільськогосподарські біологічні активи — ті, які здатні давати сільськогосподарську продукцію або додаткові біологічні активи. Які призначені для продажу або використання у сільськогосподарській діяльності.

Сільськогосподарською є діяльність, що спрямована на управління біологічними перетвореннями з метою отримання сільськогосподарської продукції або додаткових біологічних активів [5].

— інші біологічні активи, непов'язані із сільськогосподарською діяльністю, визначаються: запасами, коли вони не використовуються в сільськогосподарській діяльності та утримуються для продажу або напрямки їх використання не визначено; основними засобами, якщо вони використовуються в іншій діяльності, ніж

сільськогосподарська та очікуваний строк їх використання більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік);

— інші біологічні активи, пов'язані із сільськогосподарською діяльністю, визначаються як плодоносні рослини — довгострокові біологічні активи, які використовуються під час виробництва сільськогосподарської продукції та систематично надають сільськогосподарську продукцію або додаткові біологічні активи (виноградники і сади) [5; 6].

Відповідно до вимог діючого законодавства, в основі класифікації біологічних активів можна виокремити основні ознаки, рисунок 2:

— вид господарської діяльності (сільськогосподарські та інші);

— галузь аграрного виробництва (рослинництво і тваринництво);

— періодом надання економічних вигід (довгострокові, поточні, незрілі);

— метод оцінки (оцінені за справедливою вартістю та оцінені за первісною вартістю) [3; 5].

За періодом надання економічних вигід [4]:

— довгострокові — біологічні активи, здатні давати сільськогосподарську продукцію або додаткові біологічні активи, приносити в інший спосіб економічні вигоди протягом періоду, що перевищує 12 місяців, а також тварини на вирощуванні та відгодівлі;

— поточні — біологічні активи, здатні давати сільськогосподарську продукцію або додаткові біологічні активи, приносити в інший спосіб економічні вигоди протягом періоду, що не перевищує 12 місяців, а також тварини на вирощуванні та відгодівлі;

— незрілі — біологічні активи, операційний цикл створення яких перевищує 12 місяців, які у звітному періоді ще не здатні давати сільськогосподарську продукцію та додаткові біологічні активи визначеної якості, зокрема, багаторічні насадження (ягідники тощо), що не досягли пори плодоношення.

За результатами дослідження слід зауважити, що галузь тваринництва зазнає спаду і перебуває в затяжній кризі. На нашу думку, система чинників, що стримують розвиток галузі тваринництва, є складною і включає технологічні, екологічні, економічні, соціальні та політичні складові.

Є очевидним, що для виробництва будь — якого виду продукції слід здійснити певні витрати, які ототожнюються з використанням товарно — матеріальних цінностей та затрат уречевленої праці. З практики господарської діяльності існує декілька теорій класифікації

виробничих та невиробничих витрат в аграрному виробництві.

Діяльність сільськогосподарських підприємств пов'язана не лише з виробництвом сільськогосподарської продукції, але одним із визначальних завдань є визначення, контроль та система управління витратами. Витрати можуть виникати і в сфері допоміжного, підсобного та обслуговуючого виробництва, в процесі переробки, а також обміну, безоплатної передачі активів тощо. Тому, важливим питанням в діяльності підприємств є система управління витратами [4; 6].

Внаслідок повномасштабної агресії РФ сільське господарство України зазнало прямих збитків на понад 10 млрд доларів. Виробнича та логістична інфраструктура сільського господарства в багатьох місцях значною мірою пошкоджена, доступ до засобів і ресурсів виробництва ускладнено, наявність робочої сили обмежена, а військові дії тривають, часто на території окремих агробізнесів. Страждають люди, але і тварини так само стають жертвами війни. За попередніми оцінками, під час війни вже втрачено 20—25% поголів'я великої рогатої худоби, свиней і птиці. Проте, незважаючи на деякі позитивні зрушення в розвитку агропромислового комплексу, тваринництво має вирішувати багато проблем. Це, наприклад, недосконала кормова база, яка у багатьох випадках виступає як неякісна продукція, непостійна державна підтримка фермерів, непередбачувана диспаритетна цінова політика, потенціал невикористаного експорту та частки ринку, через дефіцит тваринницької продукції. Усе це негативно вплинуло на галузь, особливо на її здатність залучати інвестиції [8].

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами дослідження встановлено, що політична ситуація та глобалізація економіки, прагнення аграрного сектору України досягти приросту виробництва продукції тваринництва зумовлюють додаткову потребу посилення нормативного, фінансового, інформаційного забезпечення управління, державного та виробничого контролю за біологічними активами їх біологічним перетворенням, визнанням, оцінкою та витратами які виникають. Сільськогосподарська діяльність зумовлює використання "специфічних" об'єктів, яких не має жодна галузь народного господарства, тому дослідження проблематики біологічних активів як основи виробничого процесу у тваринництві є досить важливим та актуальним для цілей ефективного управління сільськогосподарського підприємства.

Література:

1. Алескерова Ю. В., Радченко О. Д., Тодосійчук В. Л. Кредитні аспекти державної підтримки розвитку аграрного сектору України. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 11 (39). С. 84—94.
2. Бусенко О. Т. та ін. Технологія виробництва продукції тваринництва: Підручник. О. Т. Бусенко, В. Д. Столюк, М. В. Штомпель та ін.; За ред. О. Т. Бусенка. К.: Аграрна освіта, 2001. — 432 с.

3. Іщенко Я. П., Подоляничук О. А., Коваль Н. І. Фінансовий облік I: підручник. Вінниця: ФОП Кушнір Ю. В. 2020. 496 с.

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 "Біологічні активи": Наказ Міністерства фінансів України від 18.11.2005 р. № 790. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text> (дата звернення: 08.12.2024).

5. Подоляничук О. А., Коваль Н. І., Гудзенко Н. М. Облік в фермерських господарствах: навчальний посібник. Київ: "Центр учбової літератури", 2019. 374 с.

6. Подоляничук О. А. Облікове забезпечення системи управління витратами галузі тваринництва. Агросвіт. 2024. № 13. С. 76—83.

7. Світлична А. В., Дем'яненко Н. В., Гаряга Р. О., Вишар О. Ю., Мурлян М. В. Діяльність сільськогосподарських підприємств України під час воєнного стану. Агросвіт. 2023. № 19. С. 68—73.

8. Стан тваринництва та перспективи експорту м'яса в 2024 році: в УСПП провели експертні обговорення. Об'єднання організацій роботодавців України. 2024. URL: <https://ooru.org.ua/media/news/stan-tvarynyystva-ta-perspektyvy-eksportu-miasa-v-2024-rotsi-v-uspp-provely-ekspertni-obhovorennia> (дата звернення: 05.12.2024).

References:

1. Aleskerova, Yu.V. Radchenko, O.D. and Todosijchuk, V.L. (2018), "Credit aspects of state support for the development of the agricultural sector of Ukraine", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 11 (39), pp. 84—94.
2. Busenko, O.T. Stoliuk, V.D. and Shtompel', M.V. (2001), *Tekhnolohiia vyrobnytstva produktsii tvarynyystva* [Technology of production of livestock products], *Ahrarna osvita*, Kyiv, Ukraine.
3. Ishchenko, Ya.P. Podolyanchuk, O.A. and Koval', N.I. (2020) *Finansovyy oblik I* [Financial Accounting I], FOP Kushnir Yu.V., Vinnytsya, Ukraine.
4. Ministry of Finance of Ukraine (2005), Order "National accounting regulation (standard) 30 "Biological assets"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text> (Accessed 08.12.2024).
5. Podolyanchuk, O.A. Koval', N.I. and Hudzenko, N.M. (2019), *Oblik v fermers'kykh hospodarstvakh* [Accounting in farms], *Tsentr uchbovoyi literatury*, Kyiv, Ukraine.
6. Podolanchuk, O.A. (2024), "Accounting support of the cost management system of the animal", *Ahrosvit*, vol. 13, pp. 76—83.
7. Svitlychna, A.V. Dem'ianenko, N.V. Hariaha, R.O. Vyshar, O.Yu. and Murlan M.V. (2023), "Activities of agricultural enterprises of Ukraine during martial law", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 68—73.
8. Ob'iednannia orhanizatsij robotodavtsiv (2024), "State of livestock farming and prospects for meat exports in 2024: expert discussions were held at the Union of Ukrainian Chambers of Livestock", available at: <https://ooru.org.ua/media/news/stan-tvarynyystva-ta-perspektyvy-eksportu-miasa-v-2024-rotsi-v-uspp-provely-ekspertni-obhovorennia> (Accessed 05.12.2024).

Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 р.

С. В. Коваль,
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5830-5750>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.78

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ КРЕДИТНИХ РЕСУРСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Koval,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Accounting and Finance, Kherson State Agrarian and Economic University

ORGANIZATION AND REGULATORY SUPPORT OF ACCOUNTING FOR CREDIT RESOURCES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Предметом статті є теоретичні положення та практичні рекомендації з організації, нормативно-правового забезпечення та здійснення обліку кредитних ресурсів аграрних підприємств для впровадження інновацій та інших потреб виробничої та соціально-економічної діяльності. Метою статті є розробка на основі узагальнення сутності кредитних ресурсів; виявлення особливостей нормативно-законодавчого забезпечення й організації їх обліку в агросфері пропозицій щодо його удосконалення. В результаті досліджень було встановлено, що банківський кредит — це будь-яке зобов'язання банку надати певну суму грошей, будь-яка гарантія, будь-яке зобов'язання придбати право вимоги боргу, будь-яке продовження строку погашення боргу, яке надано в обмін на зобов'язання боржника щодо повернення заборгованої суми, а також на зобов'язання на сплату відсотків та інших зборів з такої суми. Визначено особливості та відмінності здійснення обліку власних фінансових ресурсів і кредитних ресурсів; виявлено його проблеми і тенденції розвитку. З метою їх подолання розроблено пропозиції з удосконалення обліку кредитних ресурсів. Вони стосуються подальшої розробки нормативно-правової бази; цифровізації та автоматизації обліку і розрахунків за кредитами; врахування ризиків кредитування через облік, оцінку і співставлення обсягів кредитів і фінансових результатів господарювання та їх прогнозів. Вказані рекомендації мають важливе значення для підвищення ефективності управління діяльністю та розвитком аграрних підприємств загалом. Вони дозволяють більш точно оцінити окупність та прибутковість можливих інноваційно-інвестиційних проєктів та управляти ними з урахуванням залучення кредитних ресурсів та відповідних кредитних виплат за кредитними ставками. Також облік кредитних ресурсів аграрних підприємств та його результати, особливо малих аграрних підприємств, є підставою для клопотань та звернень про пільгове кредитування; отримання інших організаційних та податкових преференцій.

The subject of the article is theoretical provisions and practical recommendations on organization, regulatory and legal support and accounting of credit resources of agricultural enterprises for implementation of innovations and other needs of production and socio-economic activities. The purpose of the article is to develop, on the basis of generalization of the essence of credit resources; to identify the specific features of regulatory and legal support and organization of their accounting in the agricultural sector, proposals for its improvement. The research has established that a bank loan is any obligation of a bank to provide a certain amount of money, any guarantee, any obligation to acquire the right to claim a debt, any extension of the debt maturity period provided in exchange for the debtor's obligation to repay the amount owed, as well as for the obligation to pay interest and other fees on such amount. The author identifies the peculiarities and differences between accounting for own financial resources and credit resources; identifies its problems and development trends. In order to overcome them, the author develops proposals for improving the accounting of credit resources. They relate to further development of the regulatory framework; digitalization and automation of accounting and settlement of loans; consideration of lending risks through accounting, evaluation and comparison of loan volumes and financial results and their forecasts. These recommendations are important for improving the efficiency of managing the activities and development of agricultural enterprises in general. They allow for a more accurate assessment of the payback and profitability of possible innovation and investment projects and their management, taking into account the attraction of credit resources and the corresponding loan payments at loan rates. In addition, accounting of credit resources of agricultural enterprises and its results, especially of small agricultural enterprises, is the basis for applications and requests for preferential lending; obtaining other organizational and tax preferences.

Ключові слова: облік; кредитні ресурси; відсоткові ставки; аграрні підприємства; принципи; інноваційно-інвестиційні проєкти; ризики; пільги; удосконалення; управління.

Key words: accounting; credit resources; interest rates; agricultural enterprises; principles; innovation and investment projects; risks; benefits; improvement; management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток аграрних підприємств України, їх світогосподарські та євроінтеграційні процеси супроводжуються масштабними галузевими, а через війну й територіальними зрушеннями в аграрному виробництві. Все більшого значення набуває впровадження інновацій, у тому числі автоматизації й цифровізації діяльності за допомогою власних або запозичених джерел фінансування та інвестування. Однак якщо великі аграрні підприємства й агрохолдинги не мають проблем із залученням кредитних ресурсів, то малі підприємства, фермерські господарства протягом тривалого часу працюють в умовах невизначених кредитних відносин, нестачі фінансових ресурсів та обмеження кредитування через упередженість банків, високі кредитні ставки і слабку державну підтримку своїх позицій.

Ситуація загострилась через війну та спричинені нею безпрецедентні втрати та збитки аграрних підприємств аж до повного знищення майна і продукції; забруднення й замінування земель; поранення і смерті працівників. За цих умов першочергового значення набуває залучення фінансових ресурсів в достатній кількості на умовах кредитних ліній, або одноразово на кредитній основі. Тому організація та нормативно-законодавче забезпечення обліку кредитних ресурсів, розрахунок потреб у них, кредитних відносин загалом є актуальним, теоретично та практично значимим завданням. Досвід організації кредитного обслуговування аграрних підприємств, сімейних ферм країн з розвинутою ринковою економікою переконує в необхідності застосування ефективної кредитної підтримки аграрного сектору за умови цільового спрямування кредитних ресурсів та застосування страхових механізмів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що значення кредитів банків як джерела фінансування виробничо-господарської діяльності стрімко зростає у періоди, коли надходжень коштів за реалізовану продукцію немає або їх не досить у зв'язку з відсутністю в певні періоди року продукції для реалізації. На ці та інші важливі питання обліку кредитів вказують провідні вітчизняні та зарубіжні науковці: Жук В., Ігнатенко М., Маренич Т., Мармоль Л., Олійник О., Радченко Н., Романюк І., Синяєва Л., Яцух О., інші відомі науковці. Саме їх праці стали теоретико-методологічною та методичною основою написання статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретико-методичних засад організації та здійснення обліку кредитних ресурсів аграрних підприємств, виявлення їх особливостей, стану його нормативно-законодавчого забезпечення для всебічного удосконалення та ефективного управління розвитком.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У ст. 2 Закону України "Про банки і банківську діяльність" визначено, що банківський кредит — це будь-яке зобов'язання банку надати певну суму грошей, будь-яка гарантія, будь-яке зобов'язання придбати право вимоги боргу, будь-яке продовження строку погашення боргу, яке надано в обмін на зобов'язання боржника щодо повернення заборгованої суми, а також на зобов'язання на сплату відсотків та інших зборів з такої суми [1]. Аграрні підприємства, як і будь-які інші, можуть отримати кредитні ресурси на умовах дотримання принципів або норм строковості, повернення, цільового характеру, забезпечення, платності.

Принцип строковості, як вважають Л.В. Синяєва, Н.Г. Радченко, О.О. Яцух та інші науковці, вказує, що "кредит має бути обов'язково погашений у визначений строк, згідно умов кредитного договору. При цьому обов'язкове дотримання даного принципу, з однієї сторони відкриває кожному аграрному підприємству можливості для одержання нових банківських кредитів (кредитних ліній), а з іншої сторони, — дає змогу розвиватися банківському сектору" [2, с. 127].

Дотримання принципу строковості дозволяє уникнути зі сторони банківських установ застосування підвищеної відсоткової ставки за несвоєчасне погашення суми позики, пені, інших санкцій. Якщо аграрне підприємство порушує строки погашення кредитів, то в нього тим самим формується негативна кредитна історія. До такого порушника можуть застосовуватися штрафні санкції, включно до відмови у видачі кредиту у разі наступного звернення.

Наступний важливий принцип — це повернення кредиту. Будь-який кредит, за умовами кредитного договору, має бути повернений в строк, визначений кредитною угодою. Він може бути пролонгований, якщо виникли умови не повернення або аграрне підприємство з власної ініціативи просить про його переоформлення і надання кредитних канікул. На думку О. Олійник, "прин-

цип забезпечення кредиту означає наявність у аграрного підприємства юридично вірно оформлених документів, що гарантують, своєчасне повернення кредиту, серед яких: заставне зобов'язання, договір-гарантія, договір-порука" [3]. Слід враховувати, що використання застави як форми забезпечення повернення кредиту здійснюється згідно із Законом України "Про заставу", в якому визначено: "заставляти можна тільки майнові права та майно, яке може бути відчужене заставодержателем і на яке може бути звернене стягнення".

Тому при визначенні об'єкту застави майна може здійснюватись передаванням розпорядчого документа підприємством-позичальником кредитором. Якщо існує застава у вигляді цінних паперів, тоді процедури можуть здійснюватись шляхом передаванням їх заставодержателю в депозитне володіння. Майно, яке перебуває в спільній власності аграрних підприємств, передається у заставу тільки за згодою всіх співвласників. Не можлива заміна предмета застави та обов'язково повинно бути процедури узгодження в окремих документах, шляхом погодження із заставодержателем".

При складанні первинних документів кредитування та обліку кредитних ресурсів і операцій з ними слід враховувати відповідальність сторін. До цього процесу можуть бути залучені не тільки фахівці з обліку та фінансів, але й юристи [4—6]. Потрібно уважно ознайомитися зі реквізитами кредитного договору, змін кредитних ставок. Рекомендовано, що у договорі застави має бути позначене найменування (які цінності будуть закладатися), місцезнаходження сторін (юридичні адреси сторін), суть забезпеченої заставою вимоги, розмір та строк виконання зобов'язання (строк), опис (майна), оцінка незалежного експерта та місцезнаходження майна, а також інші умови (страхування майна, якщо це основні засоби).

При оформленні та відображенні витрат за кредит в обліку слід керуватися законодавчими, нормативними документами, стандартами. Насамперед, йдеться про Закон "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 р. №996 — XIV (Редакція станом на 03.09.2024 р.) [7]; Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"; П(С)БО 2 "Консолідована фінансова звітність"; П(С)БО 25 "Спрощена фінансова звітність"; МСБО 20 "Облік державних грантів і розкриття інформації про державну допомогу".

У 2020 р. почала працювати Державна програма кредитування підприємств мікро — та малого бізнесу "Доступні кредити 5-7-9" або "Програма 579", тобто кредитування під 5, 7, 9% річних. Про облік кредитів за цією програмою та складання обліково-фінансової звітності про використання кредитів була прийнята Постанова Кабінету Міністрів України (КМУ) "Про надання фінансової допомоги" від 24.01.2020 р., №28. У ділових колах вона отримала назву Порядок 28. Саме його правилами регулюються всі питання обліку та фінансової звітності по програмі.

Бухгалтерський облік має враховувати, що витрати аграрного підприємства на оплату відсотків (фінансові витрати) за кредит відносяться до складу витрат виробництва і обороту. Це зменшує суму оподаткованого

прибутку при сплаті відсотків у визначений строк. У разі порушення аграрними підприємствами строку виплати відсотків, ці витрати не мають права включатися до складу витрат виробництва чи обороту. Такі виплати мають компенсуватися за рахунок прибутків аграрного підприємства [8].

Розвиток банківського кредитування в Україні, автономність банківської облікової політики дають можливість комерційним банкам застосовувати різні відсоткові ставки, різні програми лояльності, в залежності від виду та об'єкта кредиту, строку кредитування, фінансового стану позичальника, ступеня кредитного ризику, наявності чи браку гарантій своєчасного повернення боргу. Вони представляють основні умови виникнення кредитних відносин між аграрними підприємствами та комерційними банками.

Процес отримання кредиту аграрними підприємствами передбачає певну послідовність [9, с. 265]. На першому етапі підприємство-позичальник звертаються до кредитної установи з заявою. Здійснюються переговори на предмет можливого укладення кредитної угоди; аналізується фінансова звітність позичальника за попередній квартал; збирається інформація із зовнішніх джерел про кредитну історію позичальника.

Іноді пропонується відкриття поточного рахунку для контролювання грошових потоків підприємства-позичальника. Рішення про розгляд документів та позитивних результатів переговорів свідчить про готовність прийняти документи аграрного підприємства позичальника для процедур розгляду та узгодження на всіх рівнях. Чим більше сума кредиту, тим більше етапів проходження кредитних документів передбачено кредитними відносинами.

На другому етапі аграрне підприємство — позичальник звертається в банк і подає йому документи, потрібні для визначення юридичного статусу, фінансового стану підприємства (баланс, звіт про фінансові результати), оцінки інноваційного проєкту (бізнес-плану), забезпечення кредиту, у тому числі:

- клопотання підприємства;
- копії установчих документів (статут, установчий договір) та змін її доповнень до них (якщо такі були), свідоцтво про реєстрацію (для приватного підприємця), засвідчені нотаріально;
- бізнес-план інноваційного проєкту та додатки до нього або техніко-економічне обґрунтування заходу, що кредитується (аналіз розрахунків, період окупності);
- баланс підприємства, звіт про фінансові результати за останній звітний квартал, декларацію про доходи (майновий стан) (для приватного підприємця), декларація про єдиний податок;
- опис переліку та розрахунок вартості майна незалежним експертом, якщо дане майно передається кредитній установі в заставу, з визначенням його залишкової балансової вартості, року будівництва чи випуску, місцезнаходження, короткої характеристики (за первинними документами, або реєстрами аналітичного та синтетичного обліку).

Можливим є додаткове залучення фінансово-облікових документів (звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал), необхідних для проведення більш поглибленого аналізу фінансового стану позичальника

за останній звітний період. Також є встановленої форми анкета позичальника (форма застосовується для кожного банку окремо).

При оформленні кредиту під поставки, можливо нотаріально засвідчені копії контрактів (договорів експортно-імпорتنих операцій), які будуть оплачені за рахунок кредиту [10, с. 242]. Умови платежу за цими контрактами повинні передбачати переважно акредитивну форму розрахунків або оплату за фактично отриманий товар, або часткову попередню оплату. При отриманні кредиту під майбутній врожай можуть запросити копії контрактів (договорів про купівлю-продажу з фірмами, елеваторами) на продаж виробленої в результаті реалізації кредитного проєкту сільськогосподарської продукції.

Також можуть бути залучені форми бухгалтерської звітності (реєстри аналітичного та синтетичного обліку, реєстр про дебіторську у (кредиторську заборгованість) на останню звітну дату, або аналіз причин їх виникнення. Для надання короткострокового кредиту до пакету документів може долучатися: фінансова звітність за останні 4 квартали; щоквартальний обсяг продажу продукції за останній рік.

На вимогу кредитної установи можуть подаватися також розшифровки дебіторської та кредиторської заборгованості з обов'язковим зазначенням строків її виникнення й погашення, предмета заборгованості, причин її непогашення, документів по банкрутству [11, с. 5]. Для позитивного рішення про видачу кредитів банку повинно бути представлено програму або план для ознайомлення, які конкретні заходи у разі необхідності були вжиті та вживаються аграрним підприємством для погашення дебіторської й кредиторської заборгованості.

Для дотримання строків повернення кредитів "банк здійснює розрахунок помісячного грошового потоку на термін надання кредиту (за всіма видами діяльності), аналізує, який вид діяльності найбільш прибутковий або збитковий. Крім цього, особливої уваги потребує аналіз наступних документів: звіт про проведення аудиторських перевірок; документи, які підтверджують право власності на майно; документи, що підтверджують повноваження осіб, які представляють інтереси підприємства-позичальника: нотаріально засвідчені копії ліцензій на право здійснення статутної діяльності (у разі потреби)" [12, с. 35].

Для позитивного проходження третього етапу кредитування — його організації та здійснення — працівники кредитного відділу вивчають формальну й неформальну інформацію про аграрне підприємство та оцінюють його ділову репутацію та імідж. Потім проводиться аналіз кредитоспроможності аграрного підприємства, здійснюється поглиблене обстеження його фінансового стану з метою визначення міри власного ризику. Детально визначаються перспективи розвитку підприємства за різними видами виробництва та діяльності. Крім цього, особлива увага приділяється наявності джерел і гарантій погашення кредиту.

Кредитний відділ готує звіт для керівництва, який свідчить про комплексну оцінку кредитоспроможності позичальника. Кредитоспроможність аграрного підприємства оцінюється на основі системи показників,

які відображають розміщення і джерела оборотних коштів, результати фінансової діяльності [13, с. 36]. Вибір показників залежить від особливостей виробничої діяльності, галузевої специфіки та інших чинників.

У подальшому, якщо прийняте позитивне рішення за довгостроковим кредитуванням, працівники кредитного відділу оцінюють (аналізують) фінансовий стан аграрного підприємства перед наданням йому позики (наступної), а далі — щокварталу. Для такого аналізу та визначення критеріїв оцінки фінансового стану підприємства-позичальника методика обирається кожним комерційним банком (комерційною установою) самостійно.

М. Жолобецька та О. Акименко вважають, що для оцінки фінансового стану підприємства — юридичної особи (позичальника) враховуються "такі об'єктивні показники його діяльності: обсяг реалізації; прибутки і збитки (різні види діяльності); рентабельність (кожного виду продукції); ліквідність; грошові потоки (рух коштів на рахунках клієнтів); склад і динаміка дебіторсько-кредиторської заборгованості (за строками виникнення) [14].

Враховуються також інші важливі складники: ефективність управління підприємством (структура адміністративного апарату); ринкова позиція підприємства і його залежність від циклічних і структурних змін в економіці та галузі (сільськогосподарське виробництво та конкурентоспроможність на ринку); наявність державних замовлень і державної підтримки підприємства" [15, с. 49].

Наразі, комерційні банки можуть розробляти додаткові показники для оцінки підприємств-позичальників залежно від основної виду діяльності та форм власності, розмірів та масштабів виробництва, експортної орієнтації та залученості в євроінтеграційні та світогосподарські процеси. На підставі проведеного аналізу системи основних показників діяльності комерційним банком визначається клас надійності аграрного підприємства-позичальника. Також враховується рівень ризиків та загроз діяльності, особливо в умовах війни.

ВИСНОВКИ

Надання кредитних ресурсів та організація їх обліку в аграрних підприємствах характеризується значними відмінностями від підприємств інших галузей. Вони зумовлені наявністю значних сезонних розривів та відмінностей у виробництві та отриманні готової продукції; необхідністю придбання і збереження великих обсягів оборотних активів; наявністю великого періоду витрат і короткого періоду отримання доходів; нерівномірністю нарощування витрат протягом року; великою тривалістю кругообігу грошових коштів (1-2 роки); значною різницею в обсягах валової і товарної продукції; ускладненням обігу коштів через виникнення та наявність значної дебіторської заборгованості у періоди реалізації продукції. Внаслідок цього в аграрних підприємствах переважаючим є короткострокове кредитування та його спрощений облік.

Починаючи з 2020 р., малим та мікропідприємствам за підтримки держави реалізується Програма 579, тобто їх кредитування за зниженими ставками — 5, 7, 9% річних. Організація обліку кредитних ресурсів здійснюється на основі Постанови КМУ "Про надання

фінансової допомоги" від 24.01.2020 р., №28 або Порядку 28. При цьому організація обліку кредитних ресурсів та операцій з ними регламентується законами, нормативно-законодавчими актами, стандартами, постановами й порядками; принципами й правилами, вимогами та обмеженнями. Прийняття та реалізація Державної програми "Доступні кредити" та Постанови КМУ щодо їх обліку стало позитивним чинником розвитку малого аграрного підприємництва. Однак через колосальні втрати у війні малий агробізнес в Україні потребує і потребуватиме значної міжнародної підтримки. Це сприятиме появі в організації її обліку міжнародних положень бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності.

Література:

1. Закон України "Про банки і банківську діяльність". Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 5-6, ст.30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 01.12.2024)
2. Синяєва Л.В., Радченко Н.Г., Яцук О.О. Механізм кредитування суб'єктів господарювання аграрного сектору в Україні: монографія. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2018. 220 с.
3. Олійник О.О. Причини та способи подолання кредитного раціонування сільськогосподарських підприємств. Економіка: реалії часу. 2014. № 3 (13). С. 167—171.
4. Долинська М.С., Заболотна Н.Я., Марич Х.М. Аграрне право: навч. посіб. Львів: Навчально-науковий інститут права, психології та інноваційної освіти Національного університету "Львівська політехніка", 2020. 252 с.
5. Ігнатенко М.М., Мармуть Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45—51.
6. Дідоренко Т.В. Сутність витрат як об'єкта бухгалтерського обліку. Молодий вчений. 2015. № 1 (16). С. 78—81.
7. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.99 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/996-14> (дата звернення: 01.12.2024)
8. Мандич О.В., Науменко І.В., Романюк І.А. Формування політики товаророзподілу в інтегрованих структурах. Актуальні проблеми інноваційної економіки, 2019. Вип. 4. С. 83—87.
9. Жук В.М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний аспект: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2018. 408 с.
10. Слободян Н.Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика. Економічний аналіз. 2015. Т. 18. №. 2. С. 239—245.
11. Мармуть Л.О., Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Романюк І.А. Ідентифікація на сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у сукупності форм організації діяльності селі. Агросвіт. 2019. № 17. С. 3—7.
12. Лень В. С., Гливіченко В. В. Довгострокові дебіторська заборгованість та зобов'язання в обліку та звітності. Облік і фінанси. 2020. № 3 (89). С. 30—40.

13. Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю., Посполіт В.В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах фінансовоекономічної стійкості та безпеки. Економічний вісник університету. 2021. Вип. 48. С. 33—39.

14. Жолобецька М. Б., Акименко О. Ю. Забезпечення ефективної організації обліку в контексті Європейської інтеграції. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. 2019. Вип. 5 (73), ч. 1. С. 120—126.

15. Ігнатенко М.М., Сарапіна О.А. Вплив автоматизації обліку та фінансової звітності на безпеку підприємств. Економічний вісник університету. 2018. Вип. 38. С. 47—53.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On Banks and Banking Activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (Accessed 01 December 2024).

2. Syniaieva, L.V. Radchenko, N.H. and Yatsukh, O.O. (2018), Mekhanizm kredytuvannia sub'ektiv hospodariuvannia ahrarnoho sektoru v Ukraini [Mechanism of lending to economic entities of the agrarian sector in Ukraine], Vydavnychyj budynok Melitopol's'koi mis'koi drukarni, Melitopol', Ukraine.

3. Olijnyk, O.O. (2014), "Reasons and ways to overcome credit rationing of agricultural enterprises", Ekonomika: realii chasu, vol. 3 (13), pp. 167—171.

4. Dolyn's'ka, M.S. Zabolotna, N.Ya. and Marych, Kh.M. (2020), Ahrarne pravo [Agrarian Law], Navchal'no-naukovyj instytut prava, psykholohii ta innovatsijnoi osvity Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika", L'viv, Ukraine.

5. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. and Romaniuk, I.A. (2023), "Development of competitive strategies of enterprises in the context of market globalization", Ekonomichnyj visnyk universytetu, vol. 57, pp. 45—51.

6. Didorenko, T.V. (2015), "The essence of costs as an object of accounting", Molodyj vchenyj, vol. 1 (16), pp. 78—81.

7. 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/en/996-14> (Accessed 01 December 2024).

8. Mandych, O.V. Naumenko, I.V. and Romaniuk, I.A. (2019), "Formation of the policy of commodity distribution in integrated structures", Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky, vol. 4, pp. 83—87.

9. Zhuk, V.M. (2018), Rozvytok teorii bukhhalters'koho obliku: instytutsional'nyj aspekt [Development of accounting theory: institutional aspect]. NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

10. Slobodian. N.H. (2015), "Analysis and forecasting of financial stability of the enterprise in modern conditions: methodology and practice", Ekonomichnyj analiz, vol. 18, no. 2, pp. 239—245.

11. Marmul', L.O. Ihnatenko, M.M. Levaieva, L.Yu. and Romaniuk, I.A. (2019), "Identification of agricultural service cooperatives in the aggregate of forms of organization of rural activities", Ahrosvit, vol. 17, pp. 3—7.

12. Len', V.S. and Hlyvenko, V.V. (2020), "Long-term receivables and liabilities in accounting and reporting", Oblik i finansy, vol. 3 (89), pp. 30—40.

13. Marmul', L.O. Levaieva, L.Yu. and Pospolit, V.V. (2021), "Formation of competitiveness of agricultural enterprises on the basis of financial and economic stability and security", Ekonomichnyj visnyk universytetu, vol. 48, pp. 33—39.

14. Zholobets'ka, M.B. and Akymenko, O.Yu. (2019), "Ensuring effective organization of accounting in the context of European integration", Problemy systemnoho pidkhdou v ekonomitsi, vol. 5 (73), no. 1, pp. 120—126.

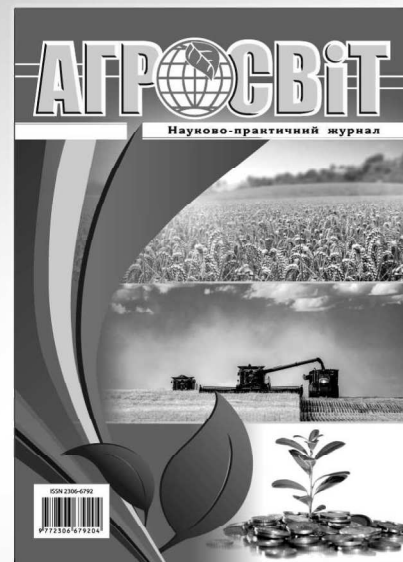
15. Ihnatenko. M.M. and Sarapina. O.A. (2018), "Influence of automation of accounting and financial reporting on the security of enterprises", Ekonomichnyj visnyk universytetu, vol. 38, pp. 47—53.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2024 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

В. О. Козловський,
к. е. н., професор, Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0955-4347>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.84

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

V. Kozlovskiy,
PhD in Economics, Professor, Vinnytsia National Technical University

SOME ASPECTS OF THE FUNCTIONING OF PRODUCTION MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

У цій статті розглянуто теоретичні та практичні питання організації на вітчизняних підприємствах виробничого менеджменту. Зокрема, проаналізовано зміст понять "виробнича діяльність" та "виробничий менеджмент підприємства"; визначено фактори, що найбільше впливають на рентабельність виробничої діяльності підприємства і ефективність його виробничого менеджменту. Проаналізовано значення якості продукції, економії всіх видів ресурсів та стратегій ціноутворення на підвищення рівня рентабельності продукції підприємства. Доведено, що управління внутрішнім середовищем сучасного підприємства є постійною і важливою задачею його виробничого менеджменту особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Проаналізовано зміст основних елементів і підсистем внутрішнього середовища підприємства та розроблено алгоритм управління внутрішнім середовищем виробничого підприємства. Акцентовано увагу на значенні ефективного використання власного капіталу виробничого підприємства для максимізації ринкової вартості підприємства та забезпеченні максимально можливих доходів власників підприємства в поточному і перспективному періоді. Проаналізований взаємозв'язок між власним і позиковим капіталом підприємства показав, що суттєву роль у забезпеченні продуктивної діяльності виробничого менеджменту вітчизняних підприємств на даний час відіграє не власний, а позичковий капітал. Негативними факторами, які знижують ефективність виробничого менеджменту, є поява нових, нестандартних факторів зовнішнього середовища, які спричинили процес релокації вітчизняних підприємств на безпечні місця розташування.

This article considers theoretical and practical issues of organizing production management at domestic enterprises. In particular, the content of the concepts of "production activity" and "production management of the enterprise" is analyzed; the factors that most affect the profitability of the enterprise's production activity and the effectiveness of its production management are identified. The importance of product quality, saving all types of resources and pricing strategies for increasing the profitability of the enterprise's products is analyzed. It is proved that managing the internal environment of a modern enterprise is a constant and important task of its production management, especially in conditions of instability of the external environment. The content of the

main elements and subsystems of the internal environment of the enterprise has been analyzed and an algorithm for managing the internal environment of a production enterprise has been developed. Attention has been focused on the importance of the effective use of the own capital of the production enterprise to maximize the market value of the enterprise and ensure the maximum possible income of the enterprise in the current and prospective periods. The analyzed relationship between the own and borrowed capital of the enterprise has shown that a significant role in ensuring the productive activity of the production management of domestic enterprises is currently played not by own, but by borrowed capital. Negative factors that reduce the effectiveness of production management are the emergence of new, non-standard factors of the external environment, which have caused the process of relocation of domestic enterprises to safe locations.

Ключові слова: підприємство, виробництво, продукція, менеджмент, рентабельність, якість продукції, власний капітал, внутрішнє середовище підприємства, зовнішнє середовище, релокація, економічна ефективність.

Keywords: enterprise, production, products, management, profitability, product quality, own capital, internal environment of the enterprise, external environment, relocation, economic efficiency, etc.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Суттєві зміни в організації виробництва, які відбулися останнім часом в економіці та більшості галузей промисловості; прискорення процесів автоматизації, роботизації і діджиталізації, стрімке розширення ринку різноманітних товарів і послуг тощо загострило конкуренцію на всіх ринках світу між виробниками як за збут виготовленої продукції, так і за джерела отримання сировини і матеріалів, необхідних для виготовлення цієї продукції. Окрім того, після 24 лютого 2022 року більшість вітчизняних підприємств вимушені конкурувати за "місце на ринку" ще із закордонними підприємствами, які суттєво збільшили експорт різноманітної продукції в Україну, поставляючи на різні сегменти її ринку велику номенклатуру товарів.

Все це поставило перед вітчизняним виробничими підприємствами та їх менеджментом складну задачу одержання певних переваг у конкурентній боротьбі з закордонними виробниками аналогічної продукції, до пошуку і використання нових, більш ефективних форм організації виробничої діяльності, оскільки в нових економічних умовах успішно працювати на ринках зможуть тільки ті підприємства, які витрачають менше ресурсів на виготовлення продукції більш високої якості, є більш мобільними, гнучкими, мають достатні резерви для свого подальшого розвитку тощо.

Суперечливі прогнози, що їх постійно висловлюють відомі економісти щодо подальшого розвитку світової економіки, спонукають менеджмент виробничих підприємств різних форм власності до активізації пошуку нових форм організації виробничої діяльності та підвищення її ефективності. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з цієї тематики, обрана тема досліджень є актуальною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню розв'язання проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності різних напрямів виробничого менеджменту промислових підприємств присвячені наукові праці багатьох сучасних дослідників, серед яких можна виокремити М. Бутка, С. Задорожну, Н. Іванову, В. Дударя, Т. Дударя, Р. Волошину та багатьох інших. Разом з тим, у зв'язку з постійними змінами в інституційному середовищі, в якому функціонують вітчизняні підприємства, потреба в дослідженні проблем виробничого менеджменту промислових підприємств анітрохи не зменшується. Потребує постійної уваги розв'язання таких питань, як забезпечення підвищення рентабельності виробничої діяльності підприємства, його продукції, власного капіталу, внутрішнього середовища та інших питань, викликаних переміщенням (релокацією) підприємств із зони активних бойових дій в інші райони України

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз теоретичних і методологічних аспектів функціонування виробничого менеджменту в сучасних інституційних умовах та розроблення рекомендацій з підвищення ефективності управління окремими видами рентабельності виробничих підприємств.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час проведення досліджень встановлено, що будь-яке виробниче підприємство являє собою певну виробничу систему, яка не просто утворена з окремих структурних підрозділів підприємства, їх функцій, прав і обов'язків, а це таке їх об'єднання, в результаті чого утворюється нова інтегрована якість, тобто така якість,

Таблиця 1. Деякі основні фактори, що найбільше впливають на рентабельність виробничої діяльності підприємства і ефективність його виробничого менеджменту

Вид впливу на рентабельність виробничої діяльності	Об'єкти (фактори впливу)	Можливі напрями управління факторами, що можуть впливати на рентабельність виробничої діяльності підприємства
Прямий вплив на рентабельність (ефективність) виробничої діяльності	Витрати на матеріали в основному виробництві	Нормування витрат. Застосування нових видів матеріалів. Облік витрат матеріалів. Впровадження ресурсозберігаючих технологій. Зменшення випуску бракованої продукції
	Витрати живої праці в основному виробництві	Нормування витрат живої праці. Укріплення дисципліни праці. Зменшення тривалості всіх технологічних процесів. Підвищення продуктивності праці. Механізація і автоматизація робіт
	Витрати уречевленої праці в основному виробництві	Впровадження високотехнологічного обладнання. Підвищення продуктивності обладнання. Зменшення амортизаційних відрахувань в розрахунку на одиницю продукції (чи її обсяг)
Опосередкований вплив на рентабельність виробничої діяльності підприємства	Витрати на функціонування допоміжного та обслуговуючого виробництва	Зменшення витрат на обслуговування обладнання. Недопущення поломок обладнання. Застосування прогресивних видів ремонтів. Зменшення витрат на внутрішньозаводське транспортування продукції
	Загальновиробничі витрати	Скорочення витрат на опалення, освітлення, ремонт приміщень тощо. Скорочення управлінського персоналу

Джерело: [1].

яка є абсолютно новою по відношенню до мети, задачі та призначення підрозділів, що утворюють цю виробничу систему. Окрім того, будь-яка виробнича система підприємства завжди є штучною, оскільки створюється людиною, та об'єктивною, оскільки підпорядковується дії об'єктивних економічних законів.

Було проаналізовано зміст таких понять, як "виробнича діяльність" та "виробничий менеджмент підприємства". Виробнича діяльність — це такий вид діяльності підприємства, який здійснюється в конкретних технічних умовах і безпосередньо спрямований на виробництво певного фізичного продукту шляхом використання відповідних технологій та за допомогою різних засобів праці (або вручну) з метою задоволення існуючих потреб людини, підприємства і суспільства в цілому. А виробничий менеджмент підприємства являє собою систему впливу на процеси виготовлення продукції та на структурні підрозділи підприємства, в яких виконуються функції трансформації (перетворення) вхідних ресурсів, що надходять на підприємство, у певний фізичний продукт, намагаючись при цьому забезпечити найвищу рентабельність виробничого процесу і якомога повне задоволення потреб споживачів.

Було доведено, що на рентабельність виробничої діяльності підприємства впливає багато факторів, причому одні з них впливають безпосередньо, а інші опосередковано. В результаті проведеного аналізу виробничих процесів і операцій було складено класифікацію факторів, які більшою мірою можуть впливати на рен-

табельність виробничої діяльності підприємства і які мають постійно аналізуватися керівництвом підприємства (таблиця 1).

Тому для підвищення ефективності виробничого менеджменту на досліджуваному підприємстві було запропоновано впровадити систему "виробничої логістики", яка має забезпечити безперерйне виробництво продукції встановленої якості у чітко визначені терміни, а також гарантувати безперервний рух предметів праці по робочих місцях при одночасній мінімізації витрат на виробництво цієї продукції [2].

Було також рекомендовано впровадити інтегрально-процесну систему організації оперативного управління виробничою діяльністю, яка базується на формуванні і плануванні комплексних облікових виробничих завдань і дозволяє встановити більш чіткий зв'язок між результатами роботи конкретних виконавців (підрозділів підприємства) і кінцевими результатами виробничої діяльності підприємства, оскільки всі виробничі процеси і операції, що виконуються на підприємстві, будуть аналізуватися і контролюватися не за предметом діяльності, а за їх впливом на кінцеві результати діяльності підприємства (наприклад, за величиною отриманого прибутку). А це дозволить розробити і впровадити дієву систему матеріального стимулювання працівників за своєчасне та якісне виконання поставлених виробничих завдань, що сприятиме підвищенню рентабельності виробничої діяльності підприємства загалом.

В результаті проведених досліджень було проаналізовано фактори впливу на рівень рентабельності продукції підприємства і визначено три взаємопов'язані групи факторів: технічні, маркетингові та економічні, на які підприємство може впливати і управляти ними.

При цьому технічні фактори визначають якість продукції підприємства; маркетингові фактори визначають доцільність і кваліфікованість проведення сегментації ринку, вибір оптимальних каналів збуту продукції і ефективної стратегії ціноутворення на продукцію, яку виготовляє підприємство; економічні фактори передбачають економію всіх видів ресурсів (витрат) підприємства.

Було доведено, що висока якість продукції, що її випускає підприємство, дозволяє йому одночасно зменшувати величину витрат на її виготовлення, а також, враховуючи позитивне ставлення споживачів до цієї продукції, збільшувати (з врахуванням стану конкуренції на ринку) її ціну, забезпечуючи тим самим позитивний вплив на покращення фінансових результатів діяльності підприємства і підвищуючи рівень рентабельності самої продукції, що її випускає підприємство.

Одним із основних факторів, який завжди сприяє підвищенню рівня рентабельності продукції підприємства, є зменшення витрат на виробництво продукції. Як відомо, витрати — це грошова оцінка вартості матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів, що їх використовує підпри-

мство для виробництва і реалізації своєї продукції. У кінцевому вигляді всі ці витрати трансформуються в собівартість реалізованої продукції.

А оскільки показник собівартості реалізованої продукції знаходиться у знаменнику формули, що визначає рівень рентабельності продукції підприємства, то у будь-якому випадку зниження собівартості реалізованої продукції створює об'єктивні передумови для зростання рівня рентабельності продукції підприємства.

Проведене дослідження видів витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції показало, що найбільшою мірою впливають на собівартість продукції підприємства та рівень її рентабельності операційні витрати (витрати на матеріали, витрати на оплату праці, витрати на соціальні заходи), витрати на збут продукції, адміністративні та фінансові витрати. Було зроблено висновок, що управління витратами на підприємстві, яке являє собою процес нормування, планування, контролювання всіх видів витрат підприємства за їх видами, місцями виникнення і носіями, є важливою задачею менеджерів будь-якого підприємства і має мету забезпечення ефективного використання цих витрат як важливої складової підвищення рівня рентабельності продукції, що її виготовляє підприємство.

У зв'язку з цим було проаналізовано математичну залежність між витратами підприємства на виготовлення продукції та факторами, що їх спричиняють. Керуючись науковими розробками [3], було встановлено, що математичну залежність загальних витрат певного виду ЗВ від одного фактору впливу можна визначити за формулою (1):

$$ЗВ = ПВ + ЗВ \cdot \beta \quad (1),$$

де ПВ — постійні витрати;

ЗВ — змінні витрати;

β — ступінь впливу обраного фактору на величину змінних витрат (у відносних одиницях).

Математичну залежність загальних витрат певного виду ЗВ від декількох факторів впливу можна визначити за формулою (2):

$$ЗВ = ПВ + ЗВ_1 \cdot \beta_1 + ЗВ_2 \cdot \beta_2 + \dots + ЗВ_n \cdot \beta_n \quad (2),$$

де ПВ — постійні витрати;

$ЗВ_1, ЗВ_2, \dots, ЗВ_n$ — змінні витрати, спричинені i-м фактором впливу;

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ — ступінь впливу кожного із визначених факторів на величину змінних витрат (у відносних одиницях);

n — кількість факторів впливу.

Важливе значення для підвищення рівня рентабельності продукції має правильне обрання підприємством цінової стратегії, оскільки ціна суттєво впливає на ціну реалізації продукції підприємства і, як наслідок, на величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство, а значить і на рентабельність цієї продукції.

Наразі в економічній літературі існує багато рекомендацій з цього приводу. Так, в [4] підкреслюється, що вибір підприємством цінової стратегії значною мірою залежить від стадії життєвого циклу продукції, яку випускає це підприємство. При цьому існують такі основні цінові стратегії, як "зняття вершків", "проникнення на ринок", середніх цін, конкурентних цін, престижних цін та ін. Значний вплив на ціну продукції підприємства має

Таблиця 2. Вартість окремих складових власного капіталу підприємств України (в млрд грн)

Показник	2018	2019	2020	2021
Вартість власного капіталу, млрд грн	2706	3093	3340	4112
Зареєстрований капітал, млрд грн	1869	2230	2340	2219
в % від вартості власного капіталу	69,1	72,1	70	53,7
Додатковий капітал, млрд грн	1675	1529	1330	1404
Резервний, млрд грн	76	71	77	78
Нерозподілений прибуток, млрд грн	-765	-357	-21	+533
Неоплачений та вилучений, млрд грн	9,1	42,1	42,1	41,6

Джерело: [5].

співвідношення між ціною та якість цієї продукції, Тут можуть бути використані такі цінові стратегії: стратегія на основі сприйняття споживачами економічної цінності продукції; стратегія на основі співвідношення "ціна / якість" продукції, стратегія на основі цінового позиціонування продукції та інші. Але в будь-якому випадку обрана виробничим менеджментом підприємства цінова стратегія має забезпечити отримання підприємством максимально можливого в даній ситуації величини чистого прибутку.

Окрім того, актуальною задачею виробничого менеджменту в сучасних економічних умовах господарювання є забезпечення формування, функціонування і ефективного використання власного капіталу підприємства. Розв'язання цих задач є однією з важливих задач його виробничого менеджменту, від рівня компетенції якого залежить вибір як самих джерел фінансування підприємства, так і забезпечення ефективного використання власного капіталу підприємства.

Наразі можна констатувати, що саме через неефективне управління власним капіталом низки вітчизняних підприємств економіка України розвивається не так стрімко і все ще не може вийти на стабільний шлях розвитку. Прискорити процес розвитку економіки України можна за допомогою створення такої системи управління власним капіталом підприємств, яка б відповідала сучасним умовам ринкової економіки, спиралася на досягнення науки, враховувала світову практику подолання кризових економічних явищ тощо.

В процесі проведення досліджень зроблено висновок, що власний капітал підприємства є необхідною умовою для здійснення підприємницької діяльності, реальним джерелом для отримання підприємствами своїх прибутків, і що власний капітал — це об'єктивний фактор будь-якого виробництва та джерело отримання виробничими підприємствами доданої (додаткової) вартості.

Доведено, що головною метою управління капіталом, включаючи власний капітал, є максимізація ринкової вартості підприємства та забезпечення максимально можливих доходів власників підприємства в поточному і перспективному періоді. Було проаналізовано основні задачі управління капіталом підприємства. Такими задачами визнані: формування достатнього обсягу капіталу; оптимізація розподілу капіталу за напрямками використання; забезпечення максимальної доходності капіталу на стадії його формування та використання; оптимізація співвідношення власного і позикового капіталу та залучення його в таких обсягах, які в конкретних умовах господарювання зможуть забезпечити



Рис. 1. Нові фактори впливу зовнішнього середовища підприємства на його внутрішнє середовище, які повинні потребувати постійної підвищеної уваги виробничого менеджменту

для підприємства отримання найвищого рівня прибутку тощо.

Проведене кількісне оцінювання вартості окремих складових власного капіталу підприємств України (таблиця 2) показало, що протягом 2018—2021 років вартість власного капіталу підприємств України постійно зростала, в той же час вартість зареєстрованого капіталу перебувала практично на одному і тому ж рівні. Так, якщо в 2018 році вартість власного капіталу підприємств України становила 2706 млрд грн, то в 2021 році — вже 4112 млрд грн, тобто зросла на 1406 млрд грн або на 52%. В той же час вартість зареєстрованого капіталу в 2018 році становила 1869 млрд грн, а в 2022 році — 2219 млрд грн, тобто зросла всього на 350 млн грн або зросла на 18,7%.

Більш того, проаналізований взаємозв'язок між власним і позиковим капіталом підприємства показав, що частка власного капіталу вітчизняних підприємств у 2014—2018 роках у середньому становила 25,4% [6], а в 2019—2022-му роках — 27,86%, [7]. А це означає, що суттєву роль у забезпеченні продуктивної діяльності виробничого менеджменту вітчизняних підприємств відіграє так званий позиковий (а також і залучений) капітал.

Під час проведення досліджень було встановлено, що існує багато підходів, за якими може здійснюватися управління власним капіталом підприємства, серед яких потрібно виділити такі, як: 1) розрахунок потреби підприємства у власному капіталі; 2) встановлення оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом підприємства; 3) управління підвищенням рентабельності використання власного капіталу підприємства; 4) застосування ефекту фінансового важеля у практичній діяльності сучасних підприємств.

Застосування менеджерами виробничих підприємств ефекту фінансового важеля полягає в тому, що збільшення рентабельності власного капіталу підприємства може бути досягнуто за рахунок залучення певної величини позикових коштів. Проведені на досліджуваному підприємстві розрахунки показали, що кредит у 20 000 тисяч грн, який підприємство може взяти в комерційному банку для забезпечення свого подальшого розвитку, доцільно брати у тільки випадку, коли ставка за банківськими процентами не перевищує 15%, що дозволить підняти рентабельність власного капіталу підприємства на 0,39% і вище.

Одним із факторів, який сьогодні визначає ефективність діяльності виробничого менеджменту будь-якого підприємства, є стан та функціональність внутрішнього середовища, яке існує на підприємстві. Саме здатність внутрішнього середовища підприємств швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі є однією із важливих умов забезпечення їх успішної діяльності як в короткостроковому періоді, так і в довгостроковій перспективі.

Зробити це можна тільки у тому випадку, коли на виробничих підприємствах буде створено ефективну систему управління внутрішнім середовищем цих підприємств, оскільки саме внутрішнє середовище будь-якого підприємства найперше приймає на себе всі виклики зовнішнього середовища.

Проведені дослідження показали, що внутрішнє середовище підприємства — це складна сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів та підсистем, які утворюють це середовище, безпосередньо беруть участь у процесі виробництва продукції і послуг, формують кінцеві результати діяльності підприємства, постійно піддаються впливу з боку різних факторів зовнішнього середовища і потребують постійного контролю, аналізування і управління керівниками (ТОП-менеджерами) підприємства.

Елементом внутрішнього середовища підприємства пропонується вважати таку складову внутрішнього середовища, яка за своєю суттю є досить рухомою, мобільною, і яку більш-менш легко можна змінити (скоригувати, удосконалити тощо) відповідними управлінськими рішеннями. Такі елементи внутрішнього середовища підприємства можна вважати умовно-змінними складовими внутрішнього середовища.

Підсистемою внутрішнього середовища підприємства пропонується вважати таку складову внутрішнього середовища, яка є більш сталою і стабільною, і удосконалення (коригування) такої підсистеми вимагає значно більших витрат часу та ресурсів. Такі підсистеми внутрішнього середовища підприємства можна вважати умовно-стабільними складовими цього середовища.

В нинішніх умовах за своєю сутністю доцільно виокремити 6 основних елементів (або умовно-змінних складових) внутрішнього середовища підприємства, які на сьогоднішній день мають найвагоміше значення і які можуть бути більш-менш швидко скориговані (удосконалені, змінені тощо) відповідними управлінськими рішеннями. Це такі умовно-змінні складові, як:



Рис. 2. Укрупнений алгоритм управління внутрішнім середовищем виробничого підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища

а) цілі діяльності підприємства; б) завдання підприємства на встановлений період; в) організаційна структура управління підприємством; г) технології, які використовуються на підприємстві; д) персонал (кадри) підприємства; е) стан організаційної культури на підприємстві.

Виокремлені умовно-змінні складові внутрішнього середовища підприємства (цілі діяльності; завдання; організаційна структура управління; технології; персонал та організаційна культура) безпосередньо впливають на формування кожної із підсистем внутрішнього середовища підприємства (виробничу, фінансову, кадрову, соціальну, інноваційну тощо), змінюючи останні залежно від ситуації, що склалася на підприємстві в цей момент часу.

В результаті на підприємстві має сформуватися таке внутрішнє середовище, яке було б здатне сприймати всі "виклики" зовнішнього середовища. Причому, якщо вплив зовнішнього середовища на підприємство буде негативним, то внутрішнє середовище підприємства повинно зменшити негативні наслідки цього впливу, а якщо вплив зовнішнього середовища буде позитивним, то якомога ефективніше скористатися можливостями, що відкриваються.

В Україні сучасне зовнішнє середовище, в якому функціонують виробничі підприємства, є дуже складним, нестабільним, непередбачуваним і часто несприятливим, що суттєво ускладнює організацію і функціонування виробничого менеджменту. Це пояснюється багатьма причинами: розгортанням військових дій на території України; глобалізацією світової економіки;

загостренням конкурентної боротьби на всіх ринках світу; значними обсягами "тіньової" економіки"; знеціненням багатьох моральних якостей у певної частки населення тощо [8].

Більш того, останнім часом з'явилися і стрімко поширюються нові нетрадиційні фактори впливу зовнішнього середовища, в якому функціонують сучасні підприємства (рис. 1), що ще суттєво ускладнило організацію виробничого менеджменту на підприємствах.

На підставі проведеного аналізу, нами було розроблено укрупнений алгоритм управління внутрішнім середовищем виробничого підприємства в умовах нестабільності макроекономічних і мікроекономічних факторів зовнішнього середовища, який наведено на рис. 2.

Тобто, внутрішнє середовище виробничого підприємства, реагуючи на зміни у зовнішньому середовищі, перебудовується шляхом реалізації певних управлінських рішень. При цьому, що є важливим, внутрішнє середовище виробничого підприємства, у свою чергу, також може впливати на мікроекономічні фактори зовнішнього середовища, змінюючи їх (наприклад, через подолання опору конкурентів тощо; впровадження нових технологій тощо). Тобто виникає зворотний зв'язок між внутрішнім середовищем виробничого підприємства та мікроекономічними факторами зовнішнього середовища, що впливають на це підприємство.

Новим, край небезпечним викликом для виробничого менеджменту вітчизняних підприємств стало розгортання військових дій на території України.

На основі аналізу проведеного низки літературних джерел нами виокремлені деякі основні питання, які

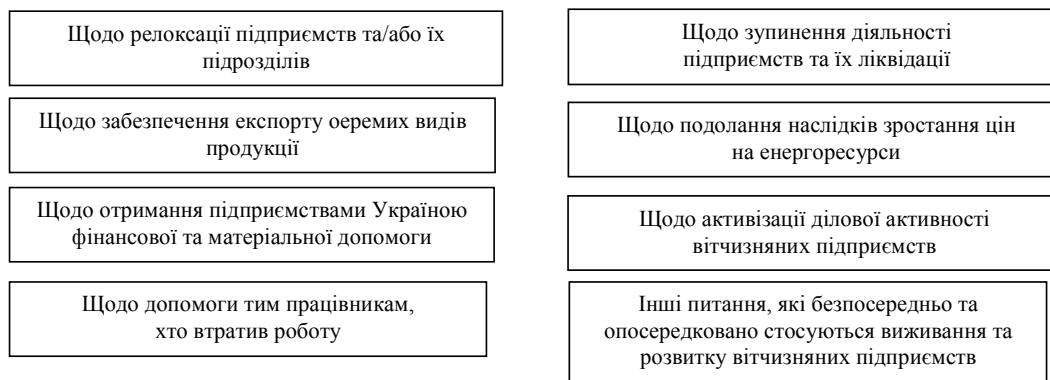


Рис. 3. Деякі основні питання, з якими почав стикатися вітчизняний виробничий менеджмент в сучасних умовах господарювання

несподівано гостро постали на порядок денний перед вітчизняним виробничим менеджментом (рис. 3).

Щодо релокації підприємств або їх відокремлених підрозділів, то тут держава визначила підприємства (та їх відокремлені підрозділи), допомога у релокації яких є пріоритетною — це стратегічно важливі підприємства та підприємства, які виробляють товари першої необхідності для забезпечення потреб цивільного населення, військових, територіальних громад тощо. Заявку на отримання державної допомоги може подати будь-яке підприємство, оскільки кожне із них здійснює свій внесок у розвиток економіки, а тому є важливим для держави.

Сьогодні найбільших зусиль для релокації підприємств докладає Галичина. Загалом Львів та Львівська область є привабливими для релокованих підприємств, оскільки місто має досить високу кількість іноземних партнерів та інвесторів, а близькість до кордонів ЄС дає можливість релокованим підприємствам розширити свій бізнес і вивести його на європейський ринок.

У випадку, якщо виробничому підприємству доводиться зупиняти свою діяльність і немає об'єктивних підстав вважати, що приміщення та обладнання підприємства залишаться неушкодженими протягом усього періоду дії воєнного стану, власники підприємства та його менеджери зазвичай приймають рішення про ліквідацію підприємства або його відокремленого підрозділу. Загалом, ця процедура є досить тривалою, однак її початок дозволить підприємству одразу скоротити витрати на його утримання.

Ліквідація підприємства припиняє всі договірні відносини, у тому числі й оренду приміщень, устаткувань, техніки тощо, тому менеджерам підприємства необхідно повідомити про таке свого орендодавця і протягом строку ліквідації здійснити усі розрахунки за невиконаними зобов'язаннями, у тому числі й за штрафними санкціями, якщо такі мали місце до початку оголошення воєнного стану.

За загальними нормами при ліквідації підприємства здійснюється вивільнення або переведення працівника на іншу роботу на інше підприємство або в іншу місцевість, для чого від працівника необхідно отримати письмову згоду. Всі ці питання мають вирішуватися менеджерами виробничого підприємства в межах чинного законодавства.

ВИСНОВКИ

В сучасних економічних умовах господарювання рентабельність виробничої діяльності підприємства, його продукції, власного капіталу, а також стану внут-

рішнього середовища та активної протидії новим нестандартним викликам зовнішнього середовища вирішальним чином залежить від рівня організації на підприємстві виробничого менеджменту, правильно обраної виробничої стратегії розвитку підприємства, достовірного оцінювання ефективності діяльності підприємства та окремих його напрямів, впровадження на підприємстві дієвого механізму оперативного управління всіма складовими виробничої, фінансової, маркетингової тощо діяльності підприємства.

В сучасних економічних умовах розвитку глобалізованого суспільства успішне розв'язання цих складних питань є необхідною умовою їх "виживання" підприємства, який має сформувати високу ділову репутацію як самого підприємства, так і його менеджменту.

Література:

1. Мартиненко В.П., Гальчик О.А. Функції управління виробничою діяльністю підприємства. У зб. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. вип. 20, 2017. С. 217—222.
2. Безсмертна, О.В. Логістика: навчальний посібник [Електронний ресурс] / О. В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. Б. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця: ВНТУ, 2018. 161 с.
3. Славута О.І. Управління витратами. Харків. ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2015. 38 с.
4. Сак Т., Лавринчук Б. Стратегії ціноутворення в системі маркетингу підприємств. Електронне видання ВНУ. Секція V "Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неοіндустріального суспільства. 2020. С. 707—709.
5. Власний капітал підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2013-2021). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_-20.htm.
6. Погрішук Г.Б., Волощук Р.Є. Класний капітал підприємства: сутність і особливості формування в Україні. Економіка та держава, 2020. № 7. С. 16—23.
7. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності станом на 30 вересня 2022 року. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ_2022/fin/fin_new/arh_noa_ved_u.htm.
8. Козловський В.О., Мамашвілі Л.О. Підвищення ефективності управління власним капіталом

підприємства. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців "Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи МН-2023" (15.10.2023 — 20.05.2024). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19031/15807>

9. Козловський В.О., Паночишин А.М. Управління підвищенням рентабельності виробничої діяльності підприємства. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців "Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи МН-2023" (15.10.2023 — 20.05.2024). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19029/15809>.

10. Козловський В.О., Паночишин Ю.М. Управління підвищенням рентабельності продукції на підприємстві. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців "Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи МН-2023" (15.10.2023 — 20.05.2024). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19032/15806>.

11. Козловський В.О., Кучер Р.В. Особливості управління вітчизняними підприємствами в умовах воєнного стану. Матеріали ІІІ науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (НТКП ВНТУ 2023), Вінниця, 15—17 березня 2023 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17074/14209>.

12. Козловський В.О., Коцюбинська О.М. COVID-19 та його вплив на стан зовнішнього середовища, в якому працюють сучасні підприємства. Електронний ресурс] / В. О. Козловський // Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/12510/10444>.

13. Козловський В.О., Козловський С.В. Виробничий менеджмент. Практикум: Навчальний посібник. Вінниця: "Глобус-Прес", 2006. 344 с.

References:

1. Martynenko, V.P. and Hal'chyk, O.A. (2017), "Functions of enterprise production management", *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*, vol. 20, pp. 217—222.

2. Bezsmertna, O.V. Moroz, O.O. Bilokon', T.B. and Shvarts, I.V. (2018), *Lohistyka [Logistics]*, VNTU, Vinnytsia, Ukraine.

3. Slavuta, O.I. (2015), *Upravlinnia vytratamy [Cost management]*, KhNUMH im. O.M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.

4. Sak, T. and Lavrynychuk B. (2020), "Pricing strategies in the enterprise marketing system", *Innovatsijnyj rozvytok ta bezpeka pidpriemstv v umovakh neoindustrial'noho suspil'stva [Innovative development and security of enterprises in the conditions of a neo-industrial society]*, VNU, Ukraine, pp. 707—709.

5. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Equity capital of enterprises by type of economic activity with division into large, medium, small and micro enterprises (2013—2021)", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (Accessed 25 Nov 2024).

gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (Accessed 25 Nov 2024).

6. Pohrishchuk, H. and Voloshchuk, R. (2020), "Own capital of the enterprise: essence and features of formation in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 16—23.

7. State Statistics Service of Ukraine (2022), "Non-current and current assets, equity and liabilities of large and medium-sized enterprises by type of economic activity as of September 30, 2022", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/arh_noa_ved_u.htm (Accessed 25 Nov 2024).

8. Kozlovs'kyj, V.O. and Mamashvili, L.O. (2023), "Increasing the efficiency of enterprise equity management", *Mizhnarodna naukoivo-praktychna Internet-konferentsiia studentiv, aspirantiv ta molodykh naukovtsiv "Molod' v nautsi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy MN-2023"* [International scientific and practical Internet conference of students, postgraduates and young scientists "Youth in science: research, problems, prospects of MN-2023"], available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19031/15807> (Accessed 25 Nov 2024).

9. Kozlovs'kyj, V.O. and Panochyshyn, A.M. (2023), "Management of increasing the profitability of enterprise production activities", *Mizhnarodna naukoivo-praktychna Internet-konferentsiia studentiv, aspirantiv ta molodykh naukovtsiv "Molod' v nautsi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy MN-2023"* [International scientific and practical Internet conference students, postgraduates and young scientists "Youth in science: research, problems, prospects MN-2023"], available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19029/15809> (Accessed 25 Nov 2024).

10. Kozlovs'kyj, V.O. and Panochyshyn, Yu.M. (2023), "Management of increasing the profitability of products at the enterprise", *Mizhnarodna naukoivo-praktychna Internet-konferentsiia studentiv, aspirantiv ta molodykh naukovtsiv "Molod' v nautsi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy MN-2023"* [International scientific and practical Internet conference of students, postgraduates and young scientists "Youth in science: research, problems, prospects MN-2023"], available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19032/15806> (Accessed 25 Nov 2024).

11. Kozlovs'kyj, V.O. and Kucher, R.V. (2023), "Features of managing domestic enterprises under martial law", *Materialy ІІІ naukoivo-tekhnichnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU (NTKP VNTU 2023)*, [Materials of the ІІІ scientific and technical conference of VNTU divisions (NTKP VNTU 2023)], VNTU, Vinnytsia, Ukraine, available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17074/14209> (Accessed 25 Nov 2024).

12. Kozlovs'kyj, V.O. and Kotsiubyn'ska, O.M. (2021), "COVID-19 and its impact on the state of the external environment in which modern enterprises operate", *Materialy І naukoivo-tekhnichnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU, Vinnytsia, Ukraine*, available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/12510/10444> (Accessed 25 Nov 2024).

13. Kozlovs'kyj, V.O. and Kozlovs'kyj, S.V. (2006), *Vyrobnychyj menedzhment. Praktykum [Production management. Workshop]*, Hlobus-Pres Vinnytsia, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 04.12.2024 р.*

Є. В. Козловський,

к. держ. упр., доцент, завідувач кафедри туризму та соціально-гуманітарних дисциплін,
Міжнародний європейський університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0878-6170>

О. Є. Зараховський,

к. культурології, доцент, доцент кафедри туризму та соціально-гуманітарних дисциплін,
Міжнародний європейський університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1246-3040>

Т. І. Ткаченко,

к. геогр. н., доцент, доцент кафедри географії,

Український державний університет імені Михайла Драгоманова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9447-567X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.92

КОНЦЕПЦІЯ РОЗУМНОГО МІСТА ЯК ЧИННИК УСПІШНОГО РОЗВИТКУ МІСЬКОГО ТУРИЗМУ

Ye. Kozlovskiy,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Tourism and Social and Humanitarian
Disciplines, International European University

O. Zarakhovskiy,

PhD in Culturology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Social
and Humanitarian Disciplines, International European University

T. Tkachenko,

PhD in Geography, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Geography,

Ukrainian State University named after Mykhailo Dragomanov, Kyiv National University of Culture and Arts

THE CONCEPT OF A SMART CITY AS A FACTOR OF THE SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF URBAN TOURISM

У статті наголошується, що місто — це складна багатофункціональна та багаторівнева система, а її структурний компонент вивчається різними науковими напрямками й вдосконалюється різними механізмами. Наразі немає єдиного визначення розумного міста, як і критеріїв, що визначають рівень його інтелектуальності. Вивчено підходи до визначення концепції розумного міста, встановлено складові розумного міста та їх вплив на розвиток туризму, виявлено очікування від впровадження концепції "розумне місто", а також причини негативного ставлення до неї. Визначено такі елементи розумного міста як сучасна система навігації, адаптація до іноземних мов та безкоштовний високошвидкісний інтернет у громадських місцях, а також можливість використання мультимедійних технологій та різноманітних гід-додатків. Виділено такі ключові ознаки розумного міста, як активні процеси цифровізації всіх сфер, спрямовані на покращення якості життя населення через створення умов для інтенсивної та ефективної комунікації між усіма службами міста та мешканцями, через формування комфортного міського середовища та раціональне використання ресурсів, а також за рахунок оптимізації життя жителів міста та збільшення частки їх дозвілля.

The concept of a smart city is important for the successful development of urban tourism, as it allows optimizing the processes of urban process management, rationalizing resource consumption and environmental impact. So, this has a positive effect on the image of the urban destination and creates conditions for a comfortable vacation for tourists. The article emphasizes that a city is a complex multifunctional and multi-level system, and its structural component is studied by various scientific commands and improved by various mechanisms. Currently, there is no single definition of a smart city, as well as criteria that determine the level of its intelligence. A smart city is a place where traditional networks and services become more efficient through the use of digital solutions for the benefit of its residents and businesses. The goal of creating a "smart city" is to improve the quality of life through the digitalization of all its components to increase the efficiency of service and meet the needs of residents. Approaches to defining the concept of a smart city are studied, the components of a smart city and their impact on the development of tourism are established, expectations from the implementation of the concept of a "smart city" are identified, as well as the reasons for a negative attitude towards it. Such elements of a smart city as a modern navigation system, adaptation to foreign languages and free high-speed Internet in public places, as well as the possibility of using multimedia technologies and various guide applications are identified. It is emphasized that in smart cities, much attention is paid to the creation of a city information portal of services, which includes the ability to plan a tourist route, book hotels, excursions, hold festive events, provide a QR navigation system at cultural heritage sites, and audio guides. The following key features of a smart city are highlighted: active processes of digitalization of all spheres, aimed at improving the quality of life of the population through the creation of conditions for intensive and effective communication between all city services and residents, through the formation of a comfortable urban environment and rational use of resources, as well as by optimizing the lives of city residents and increasing their leisure time.

Ключові слова: індустрія туризму, смарт-технології, цифрові послуги, міський туризм, дестинація.
Key words: tourism industry, smart technologies, digital services, urban tourism, destination.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За прогнозами ООН до 2050 р. понад 70% населення Землі проживатиме у містах. Це означає, що традиційна модель функціонування міського простору найближчим часом буде все менш ефективною: населення міст зростає, а разом з цим збільшується навантаження на міські служби та інфраструктуру, зростає обсяг викидів вихлопних газів і істичних вод, збільшується споживання ресурсів і посилюється негативний вплив на довкілля.

Саме тому в сучасному світі набуває все більшої популярності концепція "розумного міста", адже саме інструменти smart-моделі дозволяють оптимізувати процеси споживання ресурсів через грамотне управління міським середовищем, покращити життя місцевих жителів, зробити окремі об'єкти та послуги доступнішими.

Розумне місто — це місце, де традиційні мережі та послуги стають ефективнішими за рахунок використання цифрових рішень на користь його мешканцям та бізнесу. Метою створення "розумного міста" є покращення якості життя за допомогою цифровізації всіх його компонентів для підвищення ефективності обслуговування та задоволення потреб резидентів. У свою чергу технологічні та комфортні дестинації здебільшого залучають туристів навіть за меншого початкового набору рекреаційних ресурсів. Тому імплементація моделі розумного міста позитивно позначається на розвитку сфери туризму [5, с. 382].

Разом з цим, як і раніше, залишається незрозумілим набір та зміст критеріїв розумності міста, тим більше не розроблені показники "розумності" в контексті ту-

ризму. Це може призводити до помилок у стратегічному плануванні розвитку туризму, неправильної орієнтації на цілі цифровізації, невірному позиціонуванню на туристичному ринку. Більшість критеріїв дозволяє оцінити рівень цифровізації, однак це не дає можливості зрозуміти, яким чином стрімка цифровізація впливає на життя населення і на розвиток туризму, чи дозволяє це оцінити ступінь задоволеності всіх категорій туристів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням розвитку розумних міст і міського туризму приділяється багато уваги як в українському, так і зарубіжному сегменті. Ступінь розробленості поняття досить висока, про що свідчить поява оглядових публікацій, які вивчають наукові погляди на визначення, концепцію та оцінку поняття "розумне місто". Значний внесок у наукове обґрунтування цієї тематики зробили: Д. Бухаліс, Р. Баггіо, М. Бойко, Д. Басюк, Ю. Дашук, Ю. Забалдіна, В. Маховка, С. Мельниченко, Є. Ромат, М. Скопень, Т. Ткаченко та ін. У працях вказаних авторів розглянуто особливості розвитку інтерактивних технологій у сфері туризму, відображено окремі аспекти використання smart-технологій, визначено переваги їх практичного застосовування в туристичній діяльності.

Вивчення цих наукових публікацій та аналітичних оглядів показує, що єдиного розуміння та визначення "розумне місто" наразі немає. Одні країни та органи влади розглядають його як виключно набір рішень для оптимі-

зації управлінських процесів, в окремих випадках вся інтелектуальність зводиться до створення єдиної цифрової платформи для більшості міських служб, але найчастіше "розумне місто" розглядається як інструмент сталого розвитку, раціонального природокористування та зниження антропогенного навантаження на екосистеми.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — визначення впливу технологій концепції "розумного міста" на розвиток міського туризму, виявлення найважливіших інструментів розумної дестинації та вивчення їх сприйняття у професійній туристичній спільноті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Незалежно від того, що стоїть у центрі поняття "розумне місто", в результаті всі його складові одержують імпульс розвитку та кращі умови існування — і суспільство, і інфраструктура, і довкілля. Згідно з дослідженням McKinsey, "розумні" рішення сприяють мультиплікативному ефекту у підвищенні якості життя в містах у таких сегментах як безпека, оптимізація часу, охорона здоров'я, довкілля, комунікації, робота, вартість життя у місті. В аналітичному огляді "McKinsey Global Institute analysis" виділяється три рівні інтелектуальності розумних міст, які надбудовуються на фізичну та соціальну інфраструктуру: технічне цифрове оснащення (девайси, сенсори, Інтернет-покриття), smart-додатки або інструменти дата-аналітики, адаптація та використання кращих інструментів оптимальних управлінських рішень [6].

Крім того, слід виділити такі елементи розумного міста як розумна система навігації в місті, адаптація до іноземних мов та безкоштовний високошвидкісний інтернет у громадських місцях, а також використання мультимедійних технологій та різноманітних гід-додатків. Безумовно, це лише кілька прикладів, що свідчать про цифровізацію багатьох процесів у туристичному бізнесі, що підтверджують перехід до "розумного туризму".

Крім того, виділимо напрямки впровадження у туристичний бізнес штучного інтелекту:

- персоналізація та підвищення якості обслуговування клієнтів — за допомогою рекомендаційних сервісів, що пропонують місця для здійснення подорожей, зручний трансфер, засоби розміщення відповідно до уподобань туриста, місця громадського харчування та заходи дозвілля та розваг;

- дистрибуція товарів та послуг — за допомогою рекомендацій;

- вирішення кризових ситуацій у період обслуговування клієнтів — системи, що дозволяють швидко реагувати на кризові ситуації як природні (передбачення землетрусів, штормів тощо, можливі кроки у разі епідемій та пандемій) так і пов'язані з політичними, національними, правовими ситуаціями;

- формування спеціалізованих платформ для управління та ритейлу — мультиплікативність туризму визначає можливість створення цифрових платформ як для органів влади (на регіональному, муніципальному рівні), так і для бізнесу в різних сферах, пов'язаних з туризмом прямо та опосередковано;

- віртуальна та доповнена реальність — можливість ознайомитися з туристичними пам'ятками онлайн

(віртуальна реальність) або з історичними та культурними фактами у процесі екскурсій, відвідування музеїв (доповнена реальність);

- керування потоком туристів у популярних місцях, щоб уникнути перевантажень і забезпечити безпеку всіх відвідувачів, знизити навантаження, зокрема екологічне;

- автоматизація процесів — аж до повної самостійності туриста під час заселення та проживання, під час екскурсій;

- розробка нових продуктів у рамках концепції Туризм 4.0.

Далі розглянемо дві концепції — "розумне місто" та "розумна туристична дестинація", які мають деякі спільні риси, але належать до різних сфер, згідно із дослідженнями.

Розумне місто — це концепція, яка передбачає використання сучасних технологій та інноваційних підходів для управління міською інфраструктурою, підвищення ефективності та покращення якості життя городян (управління транспортом, енергоспоживанням, водопостачанням, відходами, громадським порядком та безпекою).

Розумна туристична дестинація — це використання технологій для оптимізації та покращення досвіду мандрівників (використання мобільних додатків та онлайн-платформ для планування та організації поїздок, застосування носіїв та сенсорів для моніторингу здоров'я та безпеки мандрівників, використання автономних транспортних засобів та роботів для переміщення по місту або між містами, створення цифрових платформ для обміну досвідом і знаннями між мандрівниками).

Обидві концепції використовують сучасні технології для покращення життя людей, але при цьому вони відносяться до різних сфер: розумне місто орієнтоване на управління міською інфраструктурою, а розумна туристична дестинація — на мандрівників, їх комфорт та враження, на привабливість та конкурентоспроможність території як туристичної дестинації [3, с. 113].

Концепція "розумного міста" включає низку підсистем, які призначені для місцевого населення, але при цьому не менш важливі для туриста:

1. Трафік та навігація — туристи так само як і місцеве населення переміщуються територією та зацікавлені у прозорій системі навігації та розуміння маршрутів, різних місць тощо. При цьому місцеве населення у вихідні та святкові дні також відвідують місця відпочинку та визначні пам'ятки, що привнює їх до туристів і вони також хочуть знати заповнюваність маршрутів та місць туристичної атрактивності;

2. Громадська безпека — важлива як для місцевого населення, так і туристів. Більше того, нині туристи під час виборів місць для поїздок дуже цікавляться безпекою, це важливий чинник привабливості будь-якої туристичної дестинації;

3. Енергоефективність — безумовно, для місцевого населення це важливіше, оскільки вони проживають на даній території постійно, але й для мандрівника важливий комфорт, стійкість, екологічність, чиста вода, енергозберігаючі джерела освітлення;

4. Охорона здоров'я — слід сказати, що для мандрівника отримати якісну медичну допомогу у разі непередбаченої ситуації дуже важливо, крім того, не слід забувати про медичний туризм;

5. Комунальна служба — це не головне, проте також важливо. Чистота та порядок, гарне водопостачання, опалення — це також важомий фактор привабливості території.

Отже, "розумна дестинація", в межах якої існує smart-туризм, — це підсистема "розумного міста". Вона вбудована в загальну систему, що вимагає не розробки окремих систем на одній території, а доповнення системи розумного міста додатковими функціями.

Зазначимо, що заходи щодо розвитку туризму в розумних містах багато в чому зводяться до створення міського інформаційного порталу сервісів та послуг, який включає можливість планування туристичного маршруту, бронювання готелів, екскурсій, проведення урочистих заходів, забезпечення системи QR-навігації на об'єктах культурної спадщини, аудіогідів та механізми доповненої реальності, інформування щодо проведення інтерактивних та культурно-виставкових заходів [2, с. 227].

У контексті світової практики міського туризму в розумних містах наявність лише інформаційної системи є недостатньою умовою. Тому аналіз міст, що займають лідируючі позиції в рейтингах "розумних міст", дозволив нам згрупувати smart-рішення у наступні групи з відповідними прикладами.

1. Рішення, створені задля стійкого розвитку міського простору (раціональне використання природних ресурсів, ресурсозбереження, утилізація відходів). Наприклад, у Сінгапурі — це використання сонячної енергії та опадів для підтримки міських екосистем, у Нью-Йорку використовуються системи виявлення витоків чистої води, світлодіодні внутрішні сільськогосподарські ліхтарі та передові системи моніторингу якості повітря. Як результат — комфортне середовище для перебування та проживання туристів, мінімізація навантаження на міську інфраструктуру внаслідок туризму, формування нових визначних пам'яток.

2. Рішення, спрямовані на сталий розвиток транспортної системи (зниження викидів, підвищення доступності об'єктів, покращення навігації та відстеження транспортних засобів на маршруті). Наприклад, у Нью-Йорку рішення спрямовані на спільне використання автомобілів допомагають скоротити викиди у місті та його околицях, а також впоратися із пробками на дорогах. У Копенгагені реалізовано систему, яка контролює якість повітря, споживання енергії, дорожній рух та утилізацію відходів, а також з'єднує системи паркування, світлофори, будівлі, інтелектуальні лічильники та системи зарядки електромобілів для керування рухом транспорту в режимі реального часу. В підсумку — формування більш сприятливого середовища, комфортні перевезення та пересування містом дозволяє туристам побачити більше у місті, і як наслідок, викликає бажання до нього повернутися.

3. Заходи щодо облаштування міської інфраструктури (облаштування велосипедних доріжок та тротуарів, формування пішохідних зон, скверів, майданчиків). Наприклад, у багатьох містах Північної Європи в центрі облаштовується пішохідна зона, для цього створюються навігаційні програми, система освітлення. Отже, комфортне міське середовище демонструє рівень турботи влади про населення і формує позитивний імідж міста, створює умови для перебування в ньому туристів.

4. Рішення у сфері підвищення якості зв'язку та інтернет-покриття, безкоштовного Wi-Fi, наявності зарядних пунктів для гаджетів. Наприклад, у Нью-Йорку

реалізовано програму із заміни телефонних будок зарядними станціями з підтримкою Wi-Fi. В Окленді (Нова Зеландія) розвиток мережі 5G компанії "SPARK" у центрі міста є демонстрацією того, як може виглядати майбутнє центрального ділового району міста. Наявність покриття, зарядних пристроїв та безкоштовного Wi-Fi формує комфортне середовище, дозволяє ділитися враженнями в мережі тут і зараз, а значить працює не лише як інструмент підвищення комфорту в поїздці, але і як спосіб просування дестинації.

5. Рішення, спрямовані на оптимізацію часу гостя (стимулювання агрегаторів послуг, служб доставки та цифрових маркетплейсів, систем на основі біометричних показників). Наприклад, у багатьох розумних містах активно розвиваються та користуються попитом агрегатори послуг та цифрові маркетплейси. Такий підхід робить доступними туристичні пропозиції, покращує якість перебування туриста в місті.

6. Цифрові платформи та інструменти для посилення безпеки (системи відеоспостережень та камери для відстеження порушників, розумні датчики та аналітичні системи для вивчення та запобігання злочинам). Наприклад, Департамент поліції Нью-Йорка протестував веб-програмне забезпечення, яке на основі даних про скоєні злочини дозволяє прогнозувати можливі порушення закону та реагування на них. Безпека — ключовий чинник, що впливає вибір місця відпочинку. Багато методик оцінювання безпеки дестинацій розраховуються з урахуванням співвідношення злочинів душу населення. Чим безпечніша дестинація, тим більше користується попитом вона у туристів.

7. Заходи щодо зниження негативного впливу навколишнього середовища на мешканців (формування штучної тіні, зрошення). Наприклад, у Саудівській Аравії та ОАЕ функціонують квартали зі штучним зрошенням, що включається за допомогою цифрових сервісів. Такий підхід дозволяє формувати комфортне середовище, зокрема для туристів, при цьому раціонально використати ресурси. Такі рішення є додатковим чинником привабливості для туристів.

Як бачимо з наведених прикладів, рішення щодо реалізації концепції розумних міст дозволяють суттєво покращити комфортність середовища, створити додаткові фактори атрактивності для туристів, зробити окремі об'єкти доступнішими.

Аналіз інформаційного поля професійної спільноти з питань цифровізації туризму в розумних дестинаціях дозволив нам також виділити п'ять ключових та найпопулярніших груп затребуваних служб та цифрових рішень для просування останніх:

- агрегатори туристичних та екскурсійних послуг, системи бронювання готелів та квитків;

- "електронна путівка" як сучасний інструмент моніторингу якості туристичних послуг;

- туристично-інформаційні цифрові сервіси та платформи для відгуків;

- інформаційні та стокові платформи для туристичних підприємств як джерело інформації на сайтах і в соціальних мережах для просування внутрішнього туризму;

- цифрові платформи для подання документів на отримання візи.

Разом з перерахованими вище рішеннями щодо розвитку розумних міст вони дозволяють удосконалювати процес отримання туристом так званого "туристичного досвіду".

Водночас вивчення відгуків та коментарів до новин щодо впровадження нових платформ чи систем, або роботи конкретних цифрових рішень дає підстави стверджувати, що існують коментарі, які містять ознаки негативного сприйняття та ставлення до таких нововведень. Так, учасники інтернет-дискусій відзначають неефективність цифрових новацій, що вводяться, високу вартість, витрати на освоєння та їх непотрібність у сучасних умовах [1, с. 585].

Основні причини до такого негативного ставлення до цих нововведень полягають у наступному:

- цифровізація процесу надання послуг знижує їхню якість, усуваючи на багатьох етапах комунікацію з людиною;
- автоматизація призводить до втрати робочих місць та частини туристичного ринку;
- цифровізація вимагає від співробітника за ті ж гроші виконувати більше роботи з освоєння та користування конкретним ресурсом;
- на цифрові рішення витрачається занадто багато коштів і тут є місце для зловживань.

ВИСНОВКИ

Формування розумних міст — це обов'язкова умова розвитку сучасного урбаністичного середовища, адже саме smart-рішення дозволяють містам розвиватися оптимально, а їх окремим компонентам та службам функціонувати ефективно.

Розумні міста більш привабливі для туристів з різних причин: це додаткові атрактивні якості, усвідомлення їхньої стійкості як дестинації, що відповідає трендам попиту на екобезпечні форми туризму, комфортність середовища міста, яке відповідає запитам сучасного цифрового мандрівника. Крім того, в розумному місті формуються умови праці для співробітників туристичної галузі, які сприяють більш ефективній роботі, а отже, якості надання послуг та створення нових креативних туристичних і екскурсійних продуктів на основі цифрових сервісів і пристроїв.

Наразі немає єдиного визначення розумного міста, як і критеріїв, що визначають рівень його інтелектуальності. Це разом з тим, що місто — це складна багатofункціональна та багаторівнева система, а її структурний компонент вивчається різними науковими напрямками й вдосконалюється різними механізмами.

Отже, можна виділити ключові ознаки розумного міста — це активні процеси цифровізації всіх сфер, спрямовані на покращення якості життя населення через створення умов для інтенсивної та ефективної комунікації між усіма службами міста та мешканцями, через формування комфортного міського середовища та раціональне використання ресурсів, а також за рахунок оптимізації життя жителів міста та збільшення частки їх дозвілля.

Залежно від підходів у вивченні розумного міста той чи інший із зазначених аспектів виноситься на перший план. У контексті туризму, базисом концепції "розумного міста" є міська спільнота і турист, який на корот-

кий проміжок часу стає його частиною у конкретній дестинації.

Література:

1. Козловський Є. В. Сучасні інформаційно-технологічні можливості управління туристичним підприємством. Strategic management: global trends and national peculiarities: monograph. Kielce, 2019. С. 580—593.
2. Козловський Є. В. Особливості використання сучасних мультимедійних технологій у туристичній діяльності. Нові медіа в сучасному суспільстві: культурологічний вимір: монографія. Київ, 2017. С. 212—230.
3. Панухник, О., Курах, О. Можливості реалізації міжнародних передових знання та досвід сталого розвитку розумних міст та територіальних громад України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 29 (2). С. 111—118.
4. Ткаченко Т. І., Козловський Є. В. Вплив глобальних дистрибутивних систем на розвиток сучасного туристичного бізнесу. Економіка та держава. 2018. № 6. С. 56—59.
5. Buhalis D., Amaranggana A. Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience through Personalisation of Services. Information and Communication Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference in Lugano. Switzerland: Springer International Publishing, 2015. P. 377—390.
6. McKinsey Global Institute analysis. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/smart-cities-digital-solutions-for-a-more-livable-future>

References:

1. Kozlovskiy, Ye. V. (2019), "Modern information and technological capabilities of tourism enterprise management", Strategic management: global trends and national peculiarities: monograph, Kielce, Poland.
 2. Kozlovskiy, Ye. V. (2017), "Features of implementation of the modern multimedia technologies in tourism", Novi media v suchasnomu suspil'stvi: kul'turolohiichnyy vymir: monohrafiia [New media in modern society: cultural dimension: monograph], Kyiv, Ukraine.
 3. Panukhnyk, O. and Kurakh, O. (2023), "Opportunities for implementing international advanced knowledge and experience in sustainable development of smart cities and territorial communities in Ukraine", Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava, vol. 29 (2), pp. 111—118.
 4. Tkachenko, T. I. and Kozlovskiy, Ye. V. (2018), "Influence of global distribution systems on the development of modern tourism business", Ekonomika ta Derzhava, vol. 6, pp. 56—59.
 5. Buhalis, D. and Amaranggana, A. (2015), "Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience through Personalisation of Services", Information and Communication Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference in Lugano, Springer International Publishing, Switzerland, pp. 377—390.
 6. McKinsey Global Institute analysis (2023), available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/smart-cities-digital-solutions-for-a-more-livable-future> (Accessed 5 December 2024).
- Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 р.*

О. М. Пригодюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4706-391X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.97

ІМІДЖ В СИСТЕМІ ЗАХОДІВ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ УКРАЇНИ

О. Pryodiuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and Business Administration, Cherkasy State Technological University

IMAGE IN THE SYSTEM OF INFORMATION MANAGEMENT MEASURES OF IT ENTERPRISES IN UKRAINE

У статті досліджено роль іміджу в системі інформаційного менеджменту підприємств ІТ-сфери України. Особливу увагу приділено аналізу сучасних викликів, з якими стикаються українські ІТ-компанії в умовах глобальної конкуренції, економічної трансформації та військових загроз. Визначено, що позитивний корпоративний імідж стає ключовим фактором утримання ринкових позицій, залучення талантів і побудови довгострокових партнерських відносин. Акцентовано увагу на стратегічній важливості інформаційного менеджменту для формування бажаного іміджу через інтеграцію інноваційних технологій, соціальну відповідальність і прозорість корпоративних дій. Проведено аналіз останніх досліджень у сфері інформаційного менеджменту та іміджевого забезпечення, а також визначено основні інструменти й технології, що дозволяють посилити репутацію ІТ-компаній. Стан ІТ-галузі в Україні вивчається на основі сучасних даних, які демонструють її значний внесок у національну економіку та конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення інформаційних стратегій для покращення іміджу, зокрема через соціальні ініціативи, участь у благодійних проектах і підтримку Збройних Сил України. Результати дослідження вказують на необхідність подальших наукових напрацювань у напрямі розвитку інформаційного менеджменту як ключового чинника стійкості та успіху ІТ-компаній.

The article examines the importance of image as a key element of information management of Ukrainian IT enterprises in the current conditions of globalization, economic transformation and military challenges. The image of an enterprise is defined as a multidimensional concept that includes social, economic and cultural components, aimed at building trust among clients, partners and society. Within the framework of the study, special attention is paid to the role of information management in creating a positive image, which is a necessary condition for attracting investments, expanding partnerships and maintaining competitiveness in the international market. The relevance of the topic is due to the high dynamics of the development of the IT industry, which occupies a leading place in the Ukrainian economy, as well as a significant share of its exports in the GDP structure. At

the same time, the Ukrainian IT industry faces numerous challenges, in particular, the relocation of specialists, changing working conditions, competition in the global market and the need to meet high standards of transparency and social responsibility. The article emphasizes that the formation of a positive image of IT companies is a multifactorial process that depends on such aspects as corporate culture, innovative developments, social initiatives and transparency of information flows. The latest research in the field of information management is analyzed, in particular the works of foreign and domestic scientists, which highlight the basics of information flow management in the conditions of the modern knowledge economy. The authors emphasize the insufficiency of research devoted to the specifics of image management in the Ukrainian IT sphere, which creates scientific and practical interest in the proposed topic. The article outlines the main information management tools that contribute to the formation of a positive image of enterprises, in particular the use of digital technologies, cloud services, CRM systems, social networks and big data. The issue of social responsibility is also considered, including support for volunteer initiatives, assistance to the Armed Forces of Ukraine and participation in humanitarian projects that strengthen the reputation of companies. The main part of the study is devoted to the analysis of the state of the Ukrainian IT industry for 2024, its resilience to external challenges and adaptability to new market conditions. The article provides examples of successful image strategies of leading companies, such as SoftServe, GlobalLogic, Ajax Systems, which actively support a corporate culture aimed at innovation, professional development and social responsibility. Based on the analysis, practical recommendations are formulated for improving information management to improve the image of IT companies. Among the main areas: investments in communication technologies, integration of social initiatives into corporate strategy, ensuring transparency of business processes and development of employee support programs. The importance of a creative approach to branding and active participation of companies in the formation of a positive media image is emphasized. The conclusions note that effective image management is an important component of the sustainability and competitiveness of Ukrainian IT companies. Further research in this area may be aimed at adapting information management strategies to global trends and implementing new technological solutions to strengthen Ukraine's position in the global IT arena.

*Ключові слова: імідж, інформаційний менеджмент, IT— компанії, інновації, конкурентоспроможність.
Key words: image, information management, IT companies, innovation, competitiveness.*

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

Сучасна ІТ-сфера є однією з найдинамічніших галузей економіки, яка суттєво впливає на глобальний розвиток технологій та інновацій. Підприємства, що працюють у цій галузі, стикаються із необхідністю не лише розробляти інноваційні продукти, а й створювати конкурентоспроможний імідж для утримання своєї ринкової позиції. У світовій практиці імідж компанії визнається одним із ключових чинників її успіху.

В Україні підприємства ІТ-сфери діють у складних умовах ринкових трансформацій, глобалізації та мілітарних викликів, що вимагає розробки ефективних інструментів управління інформаційними потоками, побудови довіри серед клієнтів і партнерів. Водночас недостатньо досліджено, як сучасні технології

інформаційного менеджменту сприяють формуванню позитивного корпоративного іміджу в умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ця проблема є актуальною як для наукового вивчення, так і для практичного впровадження, оскільки управління іміджем впливає на залучення інвестицій, побудову моделі довгострокового партнерства в парадигмі відносин "бізнес-клієнт-ринкові інституції" і розвиток ІТ-індустрії загалом.

Розвиток інформаційної економіки суттєво трансформував інструменти та методи, які сприяють формуванню іміджу та забезпечують взаємодію з аудиторією. ІТ-сфера, як одна з ключових складових економіки знань, активно використовує інформаційний менеджмент для популяризації своїх продуктів, послуг та корпоративних цінностей. У цьому контексті інформаційний менеджмент стає не лише інструментом управління

інформаційними потоками, але й важливим прийомом стратегічного брендингу.

Сучасна інформаційна економіка характеризується високою залежністю від інноваційних технологій та ефективного управління інформацією. У цьому контексті ІТ-сфера відіграє провідну роль, впливаючи на розвиток економічних, соціальних та культурних процесів. Водночас у складних умовах глобальної конкуренції виникає потреба у формуванні позитивного іміджу ІТ-компаній та галузі загалом. Це потребує ефективного використання інформаційного менеджменту як інструменту для управління репутацією, залучення талантів і створення сприятливого середовища для інвестування.

Проте питання щодо стратегій інформаційного менеджменту для популяризації іміджу ІТ-сфери залишається недостатньо вивченим, що вимагає комплексного аналізу та пошуку ефективних рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню основ системи знань інформаційного менеджменту присвячені праці видатних закордонних та вітчизняних науковців, топ-менеджерів, урядовців. Така зацікавленість актуальними питаннями теоретико-методичного та практичного просування різноманітних напрямів пов'язана з безперервним накопиченням знань, потребою в формалізації нових напрацювань, понятійно-категорійного апарату, концепцій, методик, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств. теоретичні надбання системи знань інформаційного менеджменту концентровано представлено в працях F. Machlup [2], Y. Masuda [3] та представників української наукової школи — Ю.Коваленко та Е.Бойченко. Вивченням різноманітних питань інформаційного менеджменту та його проєкції на практичну діяльність підприємств присвячені праці О. Матвієнко [5], В. Плєскач [8], І. Шевчук [13].

Однак, більшість робіт зосереджені на загальних аспектах інформаційного менеджменту, тоді як специфіка ІТ-сфери України, яка потребує адаптації до швидких змін технологічного середовища та глобального ринку, залишається недостатньо розкритою в контексті іміджевого планування, напрацювань цільових інструментів розробки та просування відповідних інформаційних потоків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ролі інформаційного менеджменту у формуванні позитивного іміджу підприємств ІТ-сфери України, аналіз основних інструментів та методів управління іміджем, а також формулювання рекомендацій для їх практичного впровадження.

Окремим напрямом, розширенням знань щодо інформаційного менеджменту постає вивчення та практичне впровадження іміджевого забезпечення підприємств, формування бажаного та позитивного іміджу ІТ-бізнесу, що є інтересом кожної фірми.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стан ІТ-сфери України на 2024 рік демонструє стійкість і динамічний розвиток, попри виклики, пов'язані з війною.

В Україні на даний час діє понад 2 300 активних ІТ-компаній. Основними центрами скупчення ІТ-компаній залишаються Київ, де налічується близько 3 000 компаній, Львівська область приносить 10,4% доходів галузі та Харківська область — 8,1% доходів. Усього в ІТ-галузі по Україні задіяно близько 300 тисяч спеціалістів [6].

У 2022—2023 роках ІТ-індустрія принесла Україні понад 14 млрд. доларів валютної виручки. Частка ІТ у ВВП України оцінюється у 6,5—17%. Внесок у державний бюджет значний — за останні шість років податкові надходження від ІТ-компаній зросли більш ніж утричі [1]. Щороку близько 10—12 тисяч нових фахівців входять у галузь через освітні програми, ІТ-школи та курси. У найближчі роки цей показник може зрости до 20—25 тисяч [9].

Україна залишається конкурентоспроможною на міжнародному ринку завдяки високій технічній кваліфікації фахівців та сприятливому бізнес-клімату. Головними напрямками експорту є програмування, консалтингові послуги та розробка програмного забезпечення [6].

Попри війну, українська ІТ-індустрія продовжує функціонувати. Деякі компанії перемістили офіси або розширили діяльність за кордоном. Гостро відчувається нестача кваліфікованих спеціалістів, що стимулює розвиток внутрішньої освіти та корпоративних програм підготовки. Запровадження спеціального податкового режиму створює сприятливі умови для зростання ІТ-компаній та залучення інвестицій.

Українська ІТ-сфера демонструє стабільний розвиток, залишаючись одним із ключових двигунів економіки. Основними перспективами є збільшення експорту послуг, розширення освітніх ініціатив і інтеграція в глобальні ринки, це дозволяє Україні залишатися конкурентоспроможною навіть у складних умовах.

Імідж ІТ-підприємств це унікальне відображення інформаційно-соціалізованого образу підприємства, що працює в сфері інформаційних технологій та інформаційного забезпечення, в зовнішній простір з метою досягнення його ідеалізованого сприйняття, конструкції спілкування. Імідж ІТ-сфери — це сукупність характеристик і асоціацій, які формують уявлення суспільства про галузь інформаційних технологій. У контексті оцінок діяльності українського ІТ, це включає високу професійність спеціалістів, інноваційність проєктів, експортний потенціал, актуалізованість продуктів, а також соціальну відповідальність компаній. Сформований позитивний імідж сприяє залученню інвестицій і партнерів на глобальному рівні [11].

Імідж кожного підприємства в комплексі закладає картину, характеристики, сприйняття ІТ-бізнесу, ІТ-іміджу усіх підприємств України. Що є синергетичним віддзеркаленням інформаційного прогресу в свідомості кожної людини.

Імідж, як категорія інформаційного менеджменту є складно утворюваним, потребує постійного оновлення знань, насичення новими, інноваційно зорієнтованими визначеннями, процесів, категорій.

Тема іміджу ІТ-підприємств інтегрована з знаннями інформаційного менеджменту та маркетингу, пов'язана

Фінансова допомога та донати	Українські ІТ-компанії перераховують частину своїх прибутків на підтримку армії та волонтерських організацій
Розробка технологічних рішень для ЗСУ	ІТ-компанії створюють програмні продукти для підвищення ефективності військових операцій, таких як розробка систем аналізу даних, картографічних інструментів та інших цифрових рішень
Підтримка працівників-волонтерів	ІТ-компанії заохочують своїх співробітників до участі у волонтерських ініціативах, забезпечуючи їм гнучкий графік або оплачувані дні для волонтерства. Деякі компанії підтримують ініціативи співробітників, спрямовані на збір коштів або допомогу переселенцям
Навчальні ініціативи та соціальні проекти	Організація курсів і тренінгів для ветеранів, переселенців або людей, які втратили роботу, сприяє їхній соціальній адаптації та професійному зростанню
Закупівля обладнання для ЗСУ	ІТ-компанії активно закуповують і передають дрони, тепловізори, бронезилети, а також комп'ютерну техніку для потреб ЗСУ.
Розробка спеціалізованих технологій	Розробка безпілотників, програмного забезпечення для кіберзахисту та аналітики військових даних є важливими напрямками, де українські ІТ-компанії демонструють інноваційний підхід.
Волонтерські ініціативи компаній	Поширеною практикою серед ІТ-компаній стало формування внутрішніх команд для організації гуманітарної допомоги, логістики або адресної підтримки окремих підрозділів ЗСУ

Рис. 1. Заходи участі у соціальних, волонтерських проектах та форми підтримки ЗСУ ІТ компаніями України

Джерело: узагальнено автором.

на з практичною діяльністю, сучасними інформаційними технологіями. Для інноваційного спрямування, висвітлення результатів практичної та наукової дослідницької діяльності дуже важливо підібрати актуальні, поширені терміни, знакові явища, які в подальшому сформулюють повноцінну картину наукових ідей та пропозицій в системі знань інформаційного менеджменту. Умови інформаційної економіки України відкривають нові можливості для впровадження інноваційних підходів, таких як штучний інтелект і блокчейн, для посилення конкурентних позицій ІТ-компаній на глобальних ринках [11].

Імідж українських підприємств ІТ-сфери має свої особливості та характеристики, котрі формують оцінки, що слід визнавати актуальними саме для цієї сфери діяльності, бізнес-орієнтації. Наявність не просто статичного іміджу, як картини окремих процесів, станів, явищ, думок, а ще й динамічність інформаційного образу, його проєкція в майбутнє, саме:

1. Поєднання з інформаційним, інтелектуальним, інноваційним прогресом в контексті подання оцінок — лідери та піонери в діяльності, успішні та прогресивні;
2. Співпадіння з векторами соціального, культурного прогресу, як орієнтації на масові послуги та відповідні оцінки;
3. Мультикультурність образів, характеристик, подання інформаційного контенту для формування позитивного корпоративного іміджу;

4. Розуміння насиченості конкурентами інформаційного простору та оцінками експертів від конкурентів. Ризики з подання інформації (якості, кількості, своєчасності, правдивості) щодо іміджу конкурентів;

5. Прозорість дій та демократичність організації процесів діяльності, інформаційна прозорість в кожному іміджевому заході, ресурсному забезпеченні;

6. Залежність від якості інформаційного менеджменту підприємства, рівня його організації, прогресивності, технічного та технологічного забезпечення. Інтегрованість із заходами інформаційного менеджменту;

7. Креативність у підходах індивідуалізації компанії з залученням інформаційних ресурсів;

8. Професіоналізм в залученні інструментарію та технологій іміджмейкінгу для популяризації компанії;

9. Насиченість концептами — бренду, місії, корпоративного стилю та презентації;

10. Визначність персоналу, його статусність на рівні конкурентів, рівень заробітної плати, кар'єрного зростання

11. Під час війни участь у соціальних та волонтерських проектах, підтримка працівників-волонтерів, роз-

робка технологічних рішень для ЗСУ;

12. Фінансова допомога та донати на ЗСУ, пряма робота на ЗСУ, така як закупівля обладнання та розробка спеціалізованих технологій.

Для українського інформаційного простору велике значення мають саме соціо-мілітарні заходи та успіхи, що формують напрями підтримки ЗСУ, переселенців, та постраждалого населення від війни з РФ (Рис. 1).

Українські ІТ-компанії відіграють значну роль у підтримці Збройних сил, забезпеченні гуманітарної допомоги та реалізації соціальних ініціатив. Ось кілька прикладів їхніх дій:

компанія SoftServe перерахувала 24 мільйони гривень податків наперед і додатково спрямувала 12 мільйонів гривень до благодійного фонду "Відкриті очі". Також передано ЗСУ бронезилети, рації, каски, подовжувачі та павербанки. SoftServe активно організовує збори серед працівників, що вже зібрали понад 1,2 мільйона гривень;

ініціатива "From Patriots to Patriots" дозволила компанії Ciklum передати понад 785 тисяч доларів на підтримку армії з 2014 року. У 2024 році компанія додатково виділила 1,5 мільйона гривень на потреби ЗСУ, а співробітники активно долучаються до зборів і волонтерських ініціатив;

компанія EPAM надала 10 мільйонів гривень Червоному Хресту України для медичних потреб і переселенців, а також передала 440 тисяч гривень організації ASAP Rescue. Крім того, працівники компанії

беруть участь у гуманітарних проектах та зборі коштів;

протягом січня-лютого 2022 року компанія ELEKS виділила 560 тисяч гривень через фонд "Повернись живим" і збільшила фінансування армії до 600 тисяч гривень на добу з початком активної фази війни. Також працівники компанії активно вступають до лав територіальної оборони та ЗСУ;

компанія GlobalLogic зібрала понад 500 мільйонів гривень на благодійність, з яких 15 мільйонів були спрямовані безпосередньо на потреби військових. Власні ініціативи працівників також сприяють масштабній підтримці [4].

Наявність більшості позитивних оцінок для підприємств вже є успіхом, іміджевим фактором, виконанням завдань позиціонування фірми, як стратегічного роботодавця, або показника лідера в галузевих проєктах ІТ — галузі. Відсутність таких позитивних оцінок вже буде індикатором негативного іміджу, або і взагалі проблем з інформаційним менеджментом на самому підприємстві (особливо якщо проєкти існують, а висвітлення не має). Такі критерії (скриті та відкриті) присутні в опитуваннях, анкетуваннях, що передбачають вивчення незалежних думок, широкого кола опитуваних.

Лідерами іміджевого забезпечення, якості іміджевих заходів в українському інформаційному просторі сьогодні слід визнавати найбільш впізнавані підприємства інтернет-торгівлі, посередництва інформаційних платформ, що обслуговують велику частку населення, поширюють та відкрито рекламують свої послуги в масмеді, соцмережах, маркетплейсах (ROZETKA), платформах онлайн — оголошень (OLX), і це не завжди співпадає з рейтингами найкращих, найбільш фінансового успішних підприємств.

Наведемо актуальний рейтинг найкращих ІТ-компаній України за 2023—2024 роки за різними категоріями:

лідерами за кількістю спеціалістів у 2023 році стали компанії EPAM Україна, SoftServe, GlobalLogic, Luxoft, та Ajax Systems (новий учасник великої п'ятірки). Усі ці компанії демонструють впливові позиції, хоча деякі з них втратили частину співробітників через релокацію та зниження попиту.

найкращими роботодавцями 2023 року, за відгуками працівників, у рейтингу DOU серед компаній з 800—1500 спеціалістів перше місце зайняла AllstarsIT, за нею — SKELAR та Plarium. Для менших компаній лідерами стали inVerita, Linkup Studio, та Lionwood.software [7].

За версією Forbes "Найкращі роботодавці 2024", серед компаній виділено Intellias та Headway за стабільний розвиток та підтримку команди навіть у складні часи.

ІТ-ринок України демонструє стійкість і розвиток навіть у складних умовах, зосереджуючись на інноваціях і нових продуктах.

У контексті аналізу іміджу ІТ-компаній України в системі заходів інформаційного менеджменту варто розглянути, як формування рейтингу компаній та їхнє позиціонування впливають на сприйняття бізнесу, персоналу та ділового середовища.

Визначальні аспекти іміджу в ІТ-секторі України є: імідж як інструмент залучення талантів, позиціону-

вання на міжнародному ринку, значення прозорості та соціальної відповідальності. Імідж є ключовим фактором для утримання та залучення висококваліфікованих кадрів, що є основним ресурсом ІТ-компаній. Наприклад, AllstarsIT та Intellias, які стабільно лідирують у рейтингах DOU і Forbes, демонструють, що спрямованість на корпоративну культуру та підтримку працівників сприяє створенню позитивного іміджу [9].

Умови повномасштабної війни примусили багато компаній, таких як SoftServe та GlobalLogic, зміщувати акценти на міжнародні офіси. Це не лише допомогло їм зберегти бізнес, а й дозволило підвищити міжнародну репутацію завдяки адаптивності та стійкості [12].

Половина ІТ-компаній України, за даними DOU, продовжують підтримувати спеціалістів, які мобілізовані до ЗСУ, зберігаючи їм фінансову компенсацію. Така відповідальність посилює репутацію компаній як соціально свідомих і патріотичних, що стає важливим іміджевим фактором у кризовий період [10].

Рекомендаціями для управління іміджем компанії є: створення якісного інформаційного контенту, адже формування іміджу потребує активної участі у медіа-просторі. Наприклад, регулярні звіти та аналітика на платформах DOU чи Forbes сприяють підвищенню впізнаваності компанії серед цільової аудиторії;

підтримка корпоративної культури, оскільки інвестиції в програми розвитку співробітників, як у SoftServe, забезпечують стабільність та позитивні відгуки, що критично важливо в умовах конкуренції за таланти;

інноваційний підхід, так як компанії, які активно розвивають нові технології, як лабораторії генерації штучного інтелекту у SoftServe, закладають основу для позитивного технологічного іміджу.

Формування іміджу в ІТ-сфері України — це багатофакторний процес, який включає в себе адаптацію до умов мілітарних станів, економічної та соціальної кризи, але при цьому зацікавленості в інноваціях, розширенні технологій соціальної відповідальності, нарощенні експортного потенціалу. І це постає неможливим без ефективного інформаційного менеджменту, як вектору руху до прогресу в бізнес-сфері. Для ІТ-компаній це є не лише питанням репутації, а й ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності в умовах глобального ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Імідж ІТ-підприємств є багатофакторним явищем в інформаційно-медійному просторі, його оцінка ґрунтується на великій кількості індикаторів. В нашій країні ключовими індикаторами повинні визнаватися ті, що формують високу соціальну та фінансову відповідальність підприємств в умовах мілітарних викликів сучасності.

Формування позитивного іміджу є стратегічно важливим для підприємств ІТ-сфери України, які прагнуть конкурувати на міжнародному рівні. Ефективне використання інструментів інформаційного менеджменту сприяє покращенню репутації, залученню нових клієнтів та партнерів, а також забезпечує довгострокову

стійкість бізнесу. Інформаційний менеджмент відіграє критично важливу роль у популяризації іміджу, забезпечуючи ефективне управління інформаційними потоками, розвиток цифрових комунікацій та формування репутації національного бізнес-середовища, ІТ — галузі. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на вдосконалення інформаційних стратегій підприємств і адаптацію їх до мінливих умов глобального ринку.

Література:

1. ІТ в Україні у 2024: професії, робота і зарплати. <https://wayup.in/ua/blog/it-in-ukraine-in-2024> (дата звернення: 26.11.2024).

2. Machlup F. Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton, 2000. 457 p.

3. Masuda Y. The Information Society as Post-Industrial Society. World Future Society, 1981. 171 p.

4. Гарафонова О., Костецький М., Кузів Р. Особливості формування іміджу ІТ-компанії в сучасних реаліях. Modeling the development of the economic systems, Хмельницький. 2024. № 2, С. 14—19. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-2>

5. Матвієнко О.В., Цивін М.Н., Інформаційний менеджмент як основа концептуалізації моделі фахівця з інформаційної справи. Вісник Книжкової палати. 2017. № 4. С. 27—30.

6. Місце під сонцем. Чи може українська ІТ-галузь витримати конкуренцію з іншими країнами світу під час війни. URL: <https://delo.ua/telecom/misc-pid-soncem-ci-moze-ukrayinska-it-galuz-vitrimati-konkurenciyu-z-insimi-krayinami-svitu-pid-cas-viini-430490/> (дата звернення: 26.11.2024).

7. Найкращі ІТ-роботодавці 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ratings-2023-summary/> (дата звернення: 26.11.2024).

8. Плєскач В. Л. Інформаційні системи і технології на підприємствах: підручник. Київ: Знання, 2011. 718с.

9. Результати національного дослідження ІТ-індустрії. URL: <https://itukraine.org.ua/rezultati-natsionalnogo-doslidzhennya-it-industriyi/> (дата звернення: 26.11.2024).

10. Рейтинг "Топ-50 ІТ-компаній України" (зима 2023): фахівців стало на 5,3% менше, в основному, через релокейт до закордонних офісів. URL: <https://itc.ua/ua/novini/rejtyng-top-50-it-kompanij-ukrayiny-zyma-2023-fahivtsiv-stalo-na-5-3-menshe-v-osnovnomu-cherez-relokejt-do-zakordonnyh-ofisiv/> (дата звернення: 26.11.2024).

11. Терещук А. М. Імідж цифрової компанії через призму корпоративної соціальної відповідальності. Вивчення впливу корпоративної соціальної відповідальності на формування бренду ІТ-компаній. Економіка та суспільство, 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-21>

12. Топ-50 ІТ-компаній України, зима 2024: мінус 4,6 тисячі фахівців за пів року, в лідерах зростання — продуктові компанії. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2024/> (дата звернення: 27.11.2024).

13. Шевчук І. Б. Сучасний стан забезпеченості підприємств України інформаційно-комунікаційними технологіями: регіональний зріз. Scientific and edu-

cational periodical journal "THE GENESIS OF GENIUS". 2015. №5. Volume 2. P. 78—82.

References:

1. WAYUP (2024), "IT in Ukraine in 2024: professions, work and salaries", available at: <https://wayup.in/ua/blog/it-in-ukraine-in-2024> (Accessed 26.11.2024).

2. Machlup, F. (2000), Production and Distribution of Knowledge in the United States, Princeton, USA.

3. Masuda, Y. (1981), "The Information Society as Post-Industrial Society", World Future Society.

4. Harafonova, O. Kostets'kyj, M. and Kuziv, R. (2024), "Peculiarities of IT-company image formation in modern realities", Modeling the development of the economic systems, vol. 2, pp. 14—19. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-2>

5. Matviienko, O.V. and Tsyvin, M.N. (2017), "Information management as the basis for conceptualizing the model of an information specialist", Visnyk Knyzhkovoi palaty, vol. 4, pp. 27—30.

6. Konovalova, Kh. (2024), "A place in the sun. Can the Ukrainian IT industry withstand competition with other countries of the world during the war", available at: <https://delo.ua/telecom/misc-pid-soncem-ci-moze-ukrayinska-it-galuz-vitrimati-konkurenciyu-z-insimi-krayinami-svitu-pid-cas-viini-430490/> (Accessed 26.11.2024).

7. DOU (2024), "The best IT employers 2023", available at: <https://dou.ua/lenta/articles/ratings-2023-summary/> (Accessed 26.11.2024).

8. Pleskach, V.L. (2011), Informatsijni systemy i tekhnolohii na pidpriemstvakh [Information systems and technologies at enterprises], Znannia, Kyiv, Ukraine.

9. IT Ukraine (2022), "Results of a National Study of the IT Industry", available at: <https://itukraine.org.ua/rezultati-natsionalnogo-doslidzhennya-it-industriyi/> (Accessed 26.11.2024).

10. Karpus', V. (2023), "Rating "Top 50 IT companies of Ukraine" (winter 2023): there were 5.3% fewer specialists, mainly due to relocation to foreign offices", available at: <https://itc.ua/ua/novini/rejtyng-top-50-it-kompanij-ukrayiny-zyma-2023-fahivtsiv-stalo-na-5-3-menshe-v-osnovnomu-cherez-relokejt-do-zakordonnyh-ofisiv/> (Accessed 26.11.2024).

11. Tereschuk, A.M. (2024), "The image of the digital company through the prism of corporate social responsibility. study of the influence of corporate social responsibility on brand formation of IT companies, Vyvchennia vplyvu korporatyvnoi sotsial'noi vidpovidal'nosti na formuvannia brendu IT-kompanij. Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-21>

12. DOU (2024), "Top 50 IT companies of Ukraine, winter 2024: minus 4.6 thousand specialists in half a year, product companies are the leaders of growth", available at: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2024/> (Accessed 27.11.2024).

13. Shevchuk, I.B. (2015), "Current state of provision of Ukrainian enterprises with information and communication technologies: regional cross-section", Scientific and educational periodical journal "THE GENESIS OF GENIUS", vol. 5, no. 2, pp. 78—82.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2024 р.

П. І. Сокуренко,
к. е. н., професор кафедри соціальної роботи та мовної підготовки,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-1011-9071>
Ю. А. Малащенко,
к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5748-8906>
О. О. Лисиченко,
к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0004-8883-6650>
О. І. Богдан,
к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0006-7817-8978>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.103

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

P. Sokurenko,
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
Yu. Malashenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
O. Lysychenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
O. Bohdan,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT: EFFECTIVE STRATEGIES AND TOOLS IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

У статті розглядаються основні аспекти управління персоналом в умовах економічної нестабільності, зокрема стратегічні підходи до збереження продуктивності та мотивації працівників. Особливу увагу приділено гнучкості управлінських рішень, адаптації політики компенсацій, впровадженню нових форм мотивації, а також розвитку внутрішніх програм навчання та підтримки персоналу. Аналізуються ефективні стратегії, що сприяють підтримці високого рівня лояльності працівників, у тому числі через відкриту комунікацію та збереження здорового мікроклімату в

колективі. Також досліджено використання технологій автоматизації та цифрових платформ для оптимізації управлінських процесів. Визначено важливість лідерства, яке забезпечує підтримку командного духу та адаптацію організації до кризових умов. Стаття містить рекомендації щодо розвитку адаптивних стратегій для збереження ефективності праці в періоди економічних змін.

In the context of modern economic instability, human resource management (HRM) plays a critical role in ensuring the effective functioning of organizations. The HRM system must be flexible and adaptive to changing environments, while maintaining employee productivity, loyalty, and overall organizational performance. The development of strategies to minimize the negative effects of crisis situations and sustain high levels of employee motivation is crucial during such periods. One key element of effective HR management is decision-making flexibility, which allows organizations to quickly respond to shifts in the economic landscape. This includes adapting compensation policies, creating new forms of motivation, and providing support mechanisms for staff. Such flexibility enables companies to remain competitive even in times of financial uncertainty. An effective strategy is the implementation of internal development and training programs. Companies that invest in the professional growth of their employees during economic crises not only preserve productivity but can also enhance long-term performance. Skills upgrading and the development of key competencies help employees adapt to labor market changes, reducing stress levels and increasing job satisfaction. Motivation systems play a vital role in HR strategies during economic instability. As organizations face financial constraints, they increasingly turn to non-material incentives. These may include flexible work schedules, remote work options, or team-building activities that foster a positive corporate culture. Such initiatives can be particularly effective in maintaining employee engagement and morale. Equally important is maintaining high employee loyalty. In challenging economic times, organizations must focus on clear and transparent communication with their staff. Providing employees with opportunities to voice their opinions and suggestions helps build trust and cohesion within the organization, supporting higher productivity levels. Another modern tool in HR management is the integration of automation technologies and digital platforms for optimizing workforce management. Software solutions that handle data processing, workflow management, and performance monitoring can reduce administrative costs, improve interaction between employees and management, and facilitate better utilization of human resources. In addition, organizations must prioritize the preservation of a healthy work environment, including attention to employees' mental health. Programs aimed at reducing stress, providing psychological support, and promoting work-life balance are essential for maintaining staff well-being during times of uncertainty. The development of flexible compensation systems is particularly important during crises. By offering variable forms of employee compensation, such as product discounts or performance-related bonuses, companies can balance employee interests with financial constraints, maintaining motivation without compromising economic stability.

Ключові слова: Управління персоналом, економічна нестабільність, мотивація працівників, гнучкість управлінських стратегій, розвиток та навчання персоналу.

Key words: Human resource management, economic instability, employee motivation, flexibility in management strategies, employee development and training.

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

Антикризове управління персоналом стало одним із ключових аспектів стратегічного управління в умо-

вах сучасної економічної нестабільності, яка характеризується постійними змінами на ринку праці, інфляційними процесами, фінансовими кризами та глобальними економічними викликами. Криза вимагає від організацій не лише швидкої адаптації до нових реалій, а й впровадження ефективних стратегій

та інструментів для збереження ключових працівників, оптимізації витрат на персонал та підтримки мотивації співробітників у складних умовах. Завданням антикризового управління є забезпечення стійкості організації, мінімізація негативних наслідків економічної нестабільності та збереження конкурентоспроможності на ринку.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективних стратегій антикризового управління персоналом в умовах постійних економічних коливань. У сучасному світі організації часто стикаються з кризами, які змушують їх переглядати свою кадрову політику, а також змінювати стратегії розвитку і взаємодії з персоналом. В умовах економічної нестабільності, коли компанії змушені скорочувати витрати, оптимізувати структуру управління та знижувати ризики, питання ефективного управління людськими ресурсами набуває особливої ваги. Враховуючи, що персонал є однією з найцінніших складових організаційного успіху, дослідження найкращих практик антикризового управління стає важливим для забезпечення безперервності та стійкості бізнес-процесів в умовах зовнішніх викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки питання антикризового управління персоналом в умовах економічної нестабільності привертає дедалі більшу увагу науковців та практиків. Значну роль у дослідженні цього питання відіграють роботи, що аналізують адаптацію компаній до кризових ситуацій, вплив економічних потрясінь на трудові ресурси та ефективність впровадження антикризових стратегій. Одним з основних напрямків є вивчення змін у політиці управління персоналом під час фінансових і економічних криз. Відомі роботи таких авторів, як Alasfar S., Ma. B. та ін. [1, 2], які розглядають кризові ситуації як каталізатори трансформації управлінських практик, зокрема у сфері кадрової політики та мотивації працівників. Вони наголошують на важливості комплексного підходу до управління персоналом, що включає не лише скорочення витрат, а й стратегічну адаптацію під потреби змінного ринку.

Особливу увагу науковці приділяють вивченню ефективних інструментів управління персоналом в кризових умовах, зокрема в контексті організаційних змін, комунікаційної стратегії та корпоративної культури. Публікації таких авторів, як Leta S.D., Li Z. та ін. [3, 4], пропонують нові концептуальні моделі для впровадження антикризових змін. Наприклад, вони акцентують увагу на важливості забезпечення відкритості та чесної комунікації з персоналом під час кризових періодів для збереження довіри та мотивації. Інші роботи зосереджуються на технологічних інструментах, таких як використання штучного інтелекту для прогнозування кризових ситуацій і автоматизації процесів управління персоналом, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність кадрових стратегій.

У контексті дослідження впливу економічної нестабільності на людські ресурси важливими є роботи, що

вивчають процеси скорочення кадрів та реструктуризації організацій. Зокрема, публікації таких авторів, як Aseeva M., Downs K.M. та ін. [5, 6], висвітлюють різні підходи до збереження ключових співробітників під час скорочень, а також ефективність використання зовнішніх консультаційних компаній для підтримки процесу скорочень. Однак, попри значну кількість досліджень у цій сфері, питання того, як саме налаштувати стратегічне управління персоналом для збереження високих показників продуктивності при мінімальних ресурсах, залишається недостатньо дослідженим.

Деякі дослідники, такі як Petrov I., Sales A. та ін. [7, 8], пропонують нові теоретичні моделі для інтеграції антикризових стратегій у загальний менеджмент компанії, однак вони не завжди враховують специфіку місцевих ринків праці і культурні аспекти. Це питання залишається важливим, оскільки у кризових умовах управління персоналом не лише залежить від глобальних економічних тенденцій, а й від локальних факторів, таких як рівень розвитку інфраструктури, доступ до кваліфікованих кадрів та стабільність трудового законодавства.

Невирішеними також залишаються питання щодо ефективності різних підходів до мотивації працівників в умовах економічної кризи. Зокрема, невідомо, які з методів (матеріальні чи нематеріальні стимули) є більш ефективними в кризовий період для підтримки мотивації та продуктивності співробітників. Дослідження на цю тему, як правило, дають суперечливі результати, оскільки ефективність кожного методу залежить від конкретних умов компанії, її корпоративної культури та ступеня стресу, який відчувають працівники.

Окрім цього, важливим є питання адаптації системи навчання і розвитку персоналу до кризових умов. Багато компаній зіштовхуються з необхідністю швидкої перекваліфікації працівників або надання їм нових навичок у процесі реструктуризації. Однак мало досліджено, як найкраще організувати такі процеси з мінімальними затратами і максимальною вигодою для компанії та її працівників, а також як оцінити ефективність таких змін на довгострокову перспективу.

Таким чином, попри значну кількість наукових публікацій, існує чимало нерозкритих аспектів, які потребують подальшого вивчення: від специфіки локальних ринків праці до ефективності конкретних інструментів мотивації та навчання персоналу в умовах економічної кризи. Це визначає потребу в подальших дослідженнях для розробки практичних рекомендацій, які допоможуть організаціям ефективно управляти персоналом у складних економічних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в аналізі та розробці ефективних стратегій і інструментів управління персоналом в умовах економічної нестабільності, зокрема вивчення їх впливу на збереження продуктивності, мотивації та лояльності співробітників. Дослідження спрямоване на визначення найкращих практик антикризового управління персоналом, виявлення факторів, що

впливають на успішність цих стратегій, а також на розробку рекомендацій для організацій, які прагнуть зберегти стабільність і конкурентоспроможність у періоди економічних криз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах економічної нестабільності управління персоналом стає однією з найважливіших складових успішного функціонування організацій. Система управління персоналом повинна адаптуватися до змінюваного середовища, зберігаючи ефективність роботи, продуктивність співробітників і їх лояльність до компанії. У таких умовах критичним є розроблення стратегій, що дозволяють мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій та підтримувати мотивацію працівників на високому рівні.

Одним із ключових елементів ефективного управління персоналом є гнучкість у прийнятті рішень, що дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в економічній ситуації. Гнучкість управлінських стратегій, здатність адаптувати політику компенсацій, розвивати нові форми мотивації та підтримки персоналу допомагають організації залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах фінансової нестабільності.

Однією з ефективних стратегій є реалізація програм внутрішнього розвитку та навчання персоналу. В умовах криз та економічної нестабільності компанії, які активно інвестують в професійний розвиток своїх співробітників, можуть не тільки зберегти продуктивність, але й підвищити ефективність роботи в довгостроковій перспективі. Підвищення кваліфікації та розвиток ключових компетенцій дозволяє працівникам адаптуватися до змін на ринку праці, що сприяє зниженню рівня стресу та збільшенню задоволеності від роботи.

Важливою частиною управлінської стратегії є система мотивації. В умовах економічної нестабільності більшість організацій змушена шукати нові, більш економічні способи мотивації своїх працівників. Замість традиційних бонусів та премій, які часто стають важко реалізовуваними через фінансові обмеження, фірми звертаються до нематеріальних стимулів. Це можуть бути програми гнучкого графіка роботи, можливість дистанційної роботи, організації корпоративних заходів, що сприяють розвитку командної роботи та корпоративної культури.

Важливою частиною управління персоналом в умовах економічної нестабільності є підтримка високого рівня лояльності співробітників до організації. За таких обставин організації повинні приділяти більше уваги комунікаціям з працівниками, забезпечуючи прозорість процесів прийняття рішень і можливість для співробітників висловлювати свої думки та пропозиції. Відкрите і чесне спілкування з персоналом дозволяє не лише уникати конфліктів, але й зберігати довіру та згуртованість у колективі, що є важливим фактором для підтримки високої продуктивності.

Одним із сучасних інструментів управління персоналом є впровадження технологій автоматизації та

цифрових платформ для оптимізації роботи з кадрами. Використання програмного забезпечення для обробки даних, управління робочими процесами та моніторингу ефективності дозволяє значно знизити адміністративні витрати, полегшити взаємодію між співробітниками та керівництвом, а також створити умови для більш ефективного використання людських ресурсів.

Невід'ємною частиною успішної стратегії є збереження здорового мікроклімату в колективі. Організації повинні акцентувати увагу на забезпеченні психоемоційного здоров'я співробітників, пропонуючи їм підтримку в періоди стресу або невизначеності. Програми підтримки ментального здоров'я, корпоративні тренінги та заходи, спрямовані на зниження стресових навантажень, мають значний вплив на збереження працездатності і мотивації працівників.

У кризовий період особливу роль відіграє розробка системи гнучких компенсацій. Компанії все частіше вдаються до варіативних підходів у формуванні пакету виплат для співробітників. Це можуть бути як знижки на продукцію компанії, так і бонуси за виконання певних завдань, що дозволяє зберегти баланс між інтересами працівників і фінансовими можливостями підприємства.

Управління змінами є ще одним важливим аспектом стратегії управління персоналом. Організації повинні враховувати, що зміни в економічній ситуації потребують швидкої адаптації не лише з боку керівництва, а й від самого персоналу. Для цього необхідно створювати сприятливі умови для навчання, розвитку нових навичок і вмінь, які допоможуть працівникам впоратися з новими викликами. Важливою частиною цього процесу є інтеграція змін у стратегію компанії таким чином, щоб вони не викликали відчуття нестабільності та тривоги серед працівників.

Крім того, необхідно враховувати, що в умовах економічної нестабільності змінюється й структура організацій. Часто компанії змушені зменшувати кількість працівників або перерозподіляти обов'язки серед існуючого персоналу. Важливим аспектом таких змін є правильне управління процесом звільнення або переведення співробітників на інші посади, щоб мінімізувати соціальну напругу та зберегти позитивний імідж компанії.

Не менш важливою є роль лідерства в умовах економічної нестабільності. Лідери організації повинні демонструвати прозорість і відповідальність, підтримувати командний дух, сприяти інтеграції нових підходів у роботу. Вони повинні вміти мотивувати та надихати співробітників, підтримувати їх на шляху до подолання труднощів і змін. Від ефективності лідерства залежить здатність організації зберігати продуктивність навіть у найскладніші часи.

Приклад.

Прикладом компанії, що успішно застосовує стратегії управління персоналом в умовах економічної нестабільності, є компанія Starbucks. Starbucks — одна з найбільших у світі мереж кав'ярень, яка в умовах економічної нестабільності змогла зберегти високу продуктивність, мотивацію та лояльність співробітників завдя-

ки впровадженню ефективних стратегій управління персоналом.

Під час економічних криз, зокрема в періоди глобальних фінансових потрясінь, Starbucks зосередилася на підтримці ключових аспектів своєї стратегії управління персоналом, що дозволило зберігати високу продуктивність навіть у несприятливих умовах. Компанія вчасно адаптувала свою політику компенсацій і мотивації, щоб мінімізувати негативний вплив криз на персонал.

Однією з основних стратегій стало забезпечення стабільної підтримки працівників через програму бенефітів для співробітників. Starbucks запровадила медичне страхування для своїх баристів і навіть пропонувала доступ до безкоштовного навчання в університетах. Така політика не тільки підвищила рівень лояльності співробітників, але й допомогла зберегти високий рівень задоволення від роботи, навіть у періоди фінансової нестабільності.

Starbucks також приділяє велику увагу нематеріальним аспектам мотивації. Компанія активно підтримує психологічне благополуччя своїх співробітників. Наприклад, під час пандемії COVID-19 Starbucks запровадила спеціальні програми для підтримки ментального здоров'я своїх працівників, що стало важливим кроком для збереження продуктивності та морального духу в кризовий час. Компанія запровадила гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи для офісних працівників та додаткові вихідні дні для тих, хто потребував відпочинку або догляду за родиною.

Starbucks активно інвестує в розвиток персоналу. Під час економічної нестабільності компанія не згорнула програми навчання та професійного розвитку. Завдяки партнерству з університетами Starbucks пропонувала співробітникам можливість отримати вищу освіту безкоштовно або з великими знижками. Це дозволяло співробітникам не лише покращити свої навички, але й підвищити свою залученість до роботи, що сприяло збереженню високої продуктивності навіть у часи невизначеності.

Іншим важливим аспектом стало лідерство та комунікація. Starbucks зосередилася на створенні прозорого середовища для співробітників, активно залучаючи їх до процесів прийняття рішень. Керівництво компанії вчасно інформувало персонал про зміни в політиці компанії та відповіло на запитання співробітників, що дозволило уникнути чуток і зберегти довіру до організації. В умовах кризи особливо важливою стала роль лідерів, які надихали та мотивували працівників через регулярні комунікації, включаючи як онлайн-зустрічі, так і регулярні інтерв'ю з керівниками на корпоративних платформах.

Starbucks також акцентує увагу на соціальній відповідальності, що є важливим чинником для збереження лояльності як серед співробітників, так і серед клієнтів. Під час економічної нестабільності компанія продовжувала активно підтримувати благодійні ініціативи, а також проводити корпоративні заходи, спрямовані на підтримку місцевих громад, що позитивно впливало на моральний клімат в колективі.

Таким чином, стратегія управління персоналом Starbucks у періоди економічної нестабільності демонструє важливість гнучкості, адаптації та інвестування в співробітників. Система мотивації, внутрішнього розвитку, прозорих комунікацій і лідерства дозволила компанії зберегти високі показники продуктивності і лояльності співробітників навіть в умовах економічної кризи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління персоналом в умовах економічної нестабільності є ключовим фактором для підтримки продуктивності та лояльності співробітників. Розробка ефективних стратегій, які зберігають мотивацію працівників, вимагає гнучкості в управлінні, адаптації до змінюваного середовища та використання інноваційних підходів до компенсацій і розвитку. Особливо важливою є інвестиція в професійний розвиток працівників, що дозволяє організаціям зберігати конкурентоспроможність, навіть коли економічна ситуація залишається нестабільною.

Приклад компанії Starbucks підтверджує, що гнучкість у прийнятті рішень, прозорість комунікацій та акцент на психологічному здоров'ї співробітників дозволяють значно знизити вплив кризових ситуацій на продуктивність та моральний клімат у колективі. Впровадження нових форм мотивації, таких як гнучкий графік роботи, дистанційна робота та програми підтримки ментального здоров'я, допомагає не лише підтримувати лояльність працівників, але й сприяє збереженню їхнього професійного розвитку в умовах економічної невизначеності.

Перспективами подальших досліджень у галузі управління персоналом в умовах економічної нестабільності є вивчення ефективності застосування цифрових інструментів для оптимізації управлінських процесів та розвитку персоналу. Зокрема, варто дослідити, як технології автоматизації та аналізу великих даних можуть покращити процеси прийняття рішень, управління компенсаціями та персоналом. Окрім того, важливими є дослідження впливу різних форм гнучкої роботи (гнучкий графік, дистанційна робота) на продуктивність і мотивацію працівників, особливо в умовах постпандемічного періоду та глобальних економічних змін.

Також доцільно дослідити, яким чином організації можуть ефективно поєднувати фінансові та нефінансові інструменти мотивації в періоди економічної нестабільності для збереження високого рівня залученості співробітників. Подальші дослідження також можуть зосереджуватися на стратегічному лідерстві та його ролі у формуванні стабільного робочого середовища під час кризових періодів, а також на впливі корпоративної соціальної відповідальності на лояльність працівників та позитивний імідж компанії.

Література:

1. Alasfar S., Koubar S.H., Gautam S.C., Jaar B.G. Kidney Care in Times of Crises: A Review. *American Journal of Kidney Diseases*. Vol. 84. Issue 5. 2024. Pp. 621—631. doi: 10.1053/j.ajkd.2024.03.030

2. Ma B., Zhang J. Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Vol. 81. 2022. 103240. doi: 10.1016/j.ijdr.2022.103240

3. Leta S.D., Chu Chan I.C. Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 95. 2021. 102915. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102915

4. Li Z., Wang X., Li X., Yuen K.F. Post COVID-19: Health crisis management for the cruise industry. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Vol. 71. 2022. 102792. doi: 10.1016/j.ijdr.2022.102792

5. Aseeva M.A., Zolkin A.L., Chistyakov M.S., Dragulenko V.V., Breusova E.A. Personnel Costs Management as an Important Trend of Competitiveness Improvement of Transport Sector. *Transportation Research Procedia*. Vol. 61. 2022. Pp. 16—21. doi: 10.1016/j.trpro.2022.01.004

6. Downs K.M., Gulizia J.P. Applied Research Note: a perspective study to assess key traits and competencies important to poultry industry management personnel. *Journal of Applied Poultry Research*. Vol. 33. Issue 1. 2024. 100392. doi: 10.1016/j.japr.2023.100392

7. Petrov I., Malysheva N., Lukmanova I., Panfilova E. Transport enterprise architecture and features of its personnel management. *Transportation Research Procedia*. Vol. 63. 2022. Pp. 1462—1472. doi: 10.1016/j.trpro.2022.06.157

8. Sales A., Mansur J., Roth S. Fit for functional differentiation: new directions for personnel management and organizational change bridging the fit theory and social systems theory. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 36. Issue 2. 2022. Pp. 273—289. doi: 10.1108/JOCM-03-2022-0061

References:

1. Alasfar S., Koubar S.H., Gautam S.C., and Jaar B.G. (2024) "Kidney Care in Times of Crises: A Review", *American Journal of Kidney Diseases*, vol. 84, issue 5, pp. 621—631. doi: 10.1053/j.ajkd.2024.03.030

2. Ma B. and Zhang J. (2022), "Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 81, 103240. doi: 10.1016/j.ijdr.2022.103240

3. Leta S.D. and Chu Chan I.C. (2021) "Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 95, 102915. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102915

4. Li Z., Wang X., Li X. and Yuen K.F. (2022), "Post COVID-19: Health crisis management for the cruise industry", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 71, 102792. doi: 10.1016/j.ijdr.2022.102792

5. Aseeva M.A., Zolkin A.L., Chistyakov M.S., Dragulenko V.V. and Breusova E.A. (2022), "Personnel Costs Management as an Important Trend of Competitiveness Improvement of Transport Sector", *Transportation Research Procedia*, vol. 61, pp. 16—21. doi: 10.1016/j.trpro.2022.01.004

6. Downs K.M. and Gulizia J.P. (2024) "Applied Research Note: a perspective study to assess key traits and competencies important to poultry industry management personnel", *Journal of Applied Poultry Research*, vol. 33, issue 1, 100392. doi: 10.1016/j.japr.2023.100392

7. Petrov I., Malysheva N., Lukmanova I. and Panfilova E. (2022), "Transport enterprise architecture and features of its personnel management", *Transportation Research Procedia*, vol. 63, pp. 1462—1472. doi: 10.1016/j.trpro.2022.06.157

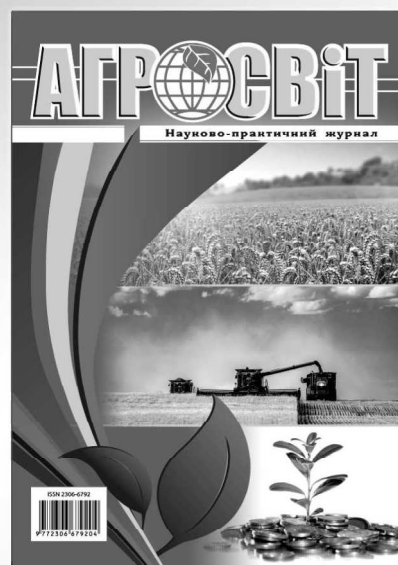
8. Sales A., Mansur J. and Roth S. (2022) "Fit for functional differentiation: new directions for personnel management and organizational change bridging the fit theory and social systems theory", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 36, issue 2, pp. 273—289. doi: 10.1108/JOCM-03-2022-0061

Стаття надійшла до редакції 06.12.2024 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

УДК 659.8.338.24

О. А. Тімченко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту ім. професора Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9221-078X>
М. В. Правдюк,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1420-8609>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.109

АУДИТ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ У БІЗНЕСІ

O. Timchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management named after Professor Y.S. Zavadsky,
National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine
M. Pravdiuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vinnytsia National Agrarian University

PERSONNEL QUALITY AUDIT IN BUSINESS

У сучасному суспільстві для забезпечення ефективного функціонування підприємств ключове значення мають управлінські інновації. Однією з таких важливих інновацій є аудит персоналу, який сприяє вдосконаленню якісного складу працівників, кар'єрному зростанню найперспективніших співробітників, впровадженню прогресивних методів оцінювання персоналу та гармонізації роботи кадрових служб із стратегічними цілями підприємства. У статті розглянуто проблематику плинності кадрів на підприємстві та недостатньо ефективного управління людськими ресурсами. Як один із інструментів стратегічного управління запропоновано аудит персоналу, що позиціонується як система консультаційної підтримки. Він використовує спеціалізовані інструменти для збору інформації, її аналізу та формування рекомендацій щодо вирішення існуючих проблем. Висвітлено різні підходи до трактування поняття "аудит персоналу". Виокремлено основні напрями його проведення та розкрито значущість аудиту в управлінні підприємствами.

Мета статті — теоретично обґрунтувати та розглянути аудит якості персоналу як провідного елемента для ведення бізнесу. Зазначено, що людський капітал є ключовим ресурсом для суб'єкта господарювання, який забезпечує досягнення поставлених завдань і цілей, необхідних для реалізації місії компанії. Для цього важливо, щоб персонал був підготовлений як з професійної та технічної, так і з моральної та культурної точки зору. Визначено, що кадровий аудит є ключовим інструментом для забезпечення ефективного функціонування будь-якого підприємства. Розвиток організації неможливий без постійного підвищення рівня компетентності та кваліфікації її співробітників. Грамотно проведений аудит персоналу дозволяє тримати під контролем кадрову ситуацію, що сприяє зниженню плинності працівників, підвищенню їхньої продуктивності, своєчасному визначенню потреб у навчанні та оптимізації витрат на залучення нових фахівців. Проте нині багато підприємств малого та середнього бізнесу недооцінюють значення цього методу. Вони нерідко обмежуються проведенням окремих діагностичних процедур, що не дає змоги повністю розкрити потенціал кадрового аудиту як дієвого інструменту для управління людськими ресурсами.

In modern society, managerial innovations are of key importance for ensuring the effective functioning of enterprises. One of such important innovations is the personnel audit, which contributes to the improvement of the quality of employees, the career growth of the most promising employees, the introduction of progressive methods of personnel assessment and the harmonization of the work of personnel services with the strategic goals of the enterprise. The article considers the problems of personnel turnover at the enterprise and insufficiently effective human resources management. As one of the strategic management tools, the personnel audit is proposed, which is positioned as a system of consulting support. It uses specialized tools for collecting information, analyzing it and forming recommendations for solving existing problems. Various approaches to interpreting the concept of "personnel audit" are highlighted. The main directions of its implementation are

highlighted and the significance of the audit in enterprise management is revealed. The purpose of the article is to theoretically substantiate and consider the audit of personnel quality as a leading element for doing business. It is noted that human capital is a key resource for a business entity, which ensures the achievement of the tasks and goals necessary for the implementation of the company's mission. For this, it is important that the staff is trained both from a professional and technical, and from a moral and cultural point of view. It is determined that personnel audit is a key tool for ensuring the effective functioning of any enterprise. The development of an organization is impossible without constantly improving the level of competence and qualifications of its employees. A competently conducted personnel audit allows you to keep the personnel situation under control, which contributes to reducing employee turnover, increasing their productivity, timely identifying training needs and optimizing costs for attracting new specialists. However, today many small and medium-sized businesses underestimate the importance of this method. They are often limited to conducting individual diagnostic procedures, which does not allow fully revealing the potential of personnel audit as an effective tool for human resources management.

Ключові слова: аудит, персонал, аудит персоналу, якість, ефективність бізнесу, конкуренція, управління.

Keywords: audit, personnel, personnel audit, quality, business efficiency, competition, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному конкурентному середовищі, що характеризується постійними та швидкими змінами, успішність організації значною мірою залежить від її здатності створювати додаткову цінність для клієнтів і постачальників. Ця цінність стає основою конкурентоспроможності та визначає позиціонування компанії на ринку. Досягнення таких результатів можливе завдяки інноваціям, швидкому реагуванню на зміни, гнучкості та здатності розуміти потреби всіх учасників ланцюга створення цінності.

Людський капітал є унікальним нематеріальним активом, який сприяє підвищенню продуктивності, підтримці інновацій та забезпеченню конкурентних переваг. Його особливість полягає в тому, що він має властивості, які не притаманні жодному іншому ресурсу. Успіх організації безпосередньо пов'язаний із продуктивністю її працівників, незалежно від їхньої посади чи місця в організаційній структурі. Саме люди володіють знаннями, навичками, соціальними зв'язками, цінностями та визначають, коли, де і як їх використовувати. Людські ресурси є основним джерелом конкурентної переваги, тому компанії мають все більше уваги приділяти оцінці цінності кожного працівника для організації. Водночас важливо підвищувати привабливість самої компанії для своїх співробітників, щоб залучати найкращі таланти та зменшувати ризик втрати такого важливого активу, як людський капітал.

Ефективне управління компанією та її персоналом, яке забезпечує досягнення цілей, є ключовим завданням для задоволення потреб клієнтів та збереження конкурентоспроможності організації в умовах стрімких змін, глобалізації та нестабільності зовнішнього середовища. В таких умовах кожна організація прагне об'єктивно оцінити свою діяльність і роботу співробітників, аналізуючи взаємозв'язок між поставленими цілями, виконаними завданнями та отриманими результатами. Це також включає визначення перспектив розвитку та виявлення потенціалу для майбутніх досягнень. Постінду-

стріальне суспільство, яке відзначається високим рівнем інформатизації та впровадженням інноваційних технологій, висуває підвищені вимоги до рівня якості людського капіталу. Проте, попри зростаючу значущість цього ресурсу, існує проблема недостатнього розвитку методології для оцінки його якості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти формування та розвитку аудиту якості персоналу зокрема висвітлюються такими українськими ученими та іноземними економістами як: Даниленко О.А., Жуковська А., Слівінська Н.М., Симочко М. І. О. Тоффлер І. Ніїлуото, Б. Гейц., Р. Крайбіх., Дж. Стіглер. Дослідженням якості людського капіталу присвячені також праці У. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана та іншими.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження аудиту персоналу як необхідного етапу становлення бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Персонал є найважливішим ресурсом підприємства, що визначає його продуктивність та конкурентоспроможність. Успішність діяльності компанії значною мірою залежить від наявності кваліфікованих працівників, які мають відповідний рівень освіти, професійних навичок і досвіду, а також здатні ефективно функціонувати в ринкових умовах. Людський капітал є ключовим ресурсом для суб'єкта господарювання, який забезпечує досягнення поставлених завдань і цілей, необхідних для реалізації місії компанії. Для цього важливо, щоб персонал був підготовлений як з професійної та технічної, так і з моральної та культурної точки зору. Тому кожна організація стикається з необхідністю впровадження навчальних програм, спрямованих на розвиток, підвищен-

ня кваліфікації та оновлення знань працівників. Такі програми допомагають розширити компетенції, навички та вміння, необхідні для якісного виконання функцій, характерних для кожної посади.

Перехід світової економіки до нового етапу розвитку — економіки знань, парадигма якої активно розвивається з кінця ХХ — початку ХХІ століть, — констатує той факт, що знання, інтелект, інформація та загалом нематеріальні активи стають одними з конкурентних переваг підприємств на національному та міжнародному ринках. В умовах динамічного інноваційного розвитку та глобальної конкуренції продукція, що випускається, та послуги, що надаються, втрачають споживну цінність впродовж короткого проміжку часу [1].

В контексті нашого дослідження процитуємо відомого підприємця одного з лідерів рейтингу журналу Форбс Білла Гейца "Погана стратегія зазнає невдачі, незалежно від того, наскільки якісною є ваша інформація, а невдала реалізація завадить хорошій стратегії. Якщо ви робите достатньо речей погано, ви збанкрутуєте". Не забувайте, що велич вашої компанії залежить не від однієї людини, а від якості вашої команди".

Ми глибоко переконані, що будь-які технології можна придбати ззовні, але для їх ефективного використання необхідно підготувати операторів і інженерів. Компетентна робоча сила є ключовим фактором, що впливає на економічний розвиток і підвищення продуктивності. У сучасній практиці дедалі частіше використовують управлінський облік, аудит та діагностику систем управління як інструменти для оцінки поточного стану та ефективності своїх процесів і роботи персоналу. Ці методи дозволяють надавати обґрунтовані рекомендації щодо змін у процедурах і структурі з метою підвищення управлінської ефективності.

Конкурентоспроможність персоналу — це складна економічна категорія, що визначає здатність працівників генерувати ідеї, розробляти й швидше за конкурентів впроваджувати інновації, якнайкраща відповідність вимогам роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, спроможність найкращим чином докласти особистісні, професійні та ділові якості й повною мірою реалізувати власний потенціал, а також вміння ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати рішення [2].

Аудит як суспільний інститут розвивається динамічними темпами, адже має враховувати економічну реальність та тенденції розвитку господарської діяльності. Аудит завжди знаходився на перетині інтересів різних учасників соціально-економічних відносин. Саме на аудит покладається основна функція врегулювання інформаційного конфлікту та забезпечення подолання інформаційної асиметрії між заінтересованими сторонами в господарській діяльності підприємства [3]. Ринкова модернізація здійснює вплив на ринок аудиторських послуг. Тренди ринку формують базис для трансформації послуг, які можуть надавати аудиторські фірми. На сьогодні спектр аудиторських послуг включає аудит фінансової звітності, бізнес-консалтинг, консультування з питань ведення бухгалтерського обліку, оподаткування та складання фінансової звітності, форензик, дью ділідженс, послуги з управління ризиками, аудит оподаткування та ін.

Вагома складова сучасних бізнес — процесів це обслуговування клієнтів, а саме комплекс заходів, які підприємці розробляють для задоволення потреб своїх споживачів, завдяки цьому компанії можуть підвищувати свою ефективність і залишатися конкурентоспроможними. Основним є те, що клієнт виступає центральною фігурою та ключовим фактором успіху в бізнесі. Аналізуючи сучасні підходи в обслуговуванні клієнтів, можна виділити кілька важливих складових, які повинна враховувати кожна компанія для досягнення успіху. До них належать: лідерство, ефективність бізнес-процесів, розвиток людського капіталу та формування організаційної культури. Остання має бути чітко визначеною, щоб працівники розуміли місію та бачення компанії. Це сприяє їхній ідентифікації з організацією, мотивує до якісного виконання своїх обов'язків і позитивно впливає на взаємодію з клієнтами, як внутрішніми, так і зовнішніми.

Ми переконані, що якість людського капіталу підприємства, особливо у сфері надання послуг, безпосередньо впливає на те, чи повернеться клієнт до бізнесу, оскільки персонал взаємодіє з клієнтами на пряму, його вплив є вирішальним: співробітники можуть як забезпечити повернення споживача, так і відвернути його від подальшого використання послуг компанії.

В умовах сьогодення підприємства дедалі частіше зустрічаються з певними проблемами в галузі управління персоналом, викликаними тим, що співробітники кадрових служб не можуть оцінити потенціал і здатність персоналу досягати поставлених цілей організації. У зв'язку із цим потрібен незалежний та "свіжий" погляд на діючу систему управління персоналом організацій, при цьому доцільно використовувати методіку оцінки управлінського персоналу на основі застосування системи аудиту персоналу [4].

Під аудитом персоналу розуміють систему консультаційної підтримки, аналітичного оцінювання та незалежної експертизи кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, що дає змогу виявити його відповідність цілям і стратегії розвитку. Аудит персоналу володіє системою спеціальних інструментів зі збирання інформації, її аналізу й оцінювання на цій основі ефективності використання персоналу та його впливу на загальні результати господарської діяльності. Основне завдання аудиту персоналу полягає у виявленні проблем, пов'язаних із людськими ресурсами підприємства (установи, організації), розробленні напрямів і завдань щодо їх вирішення [5].

Ефективне використання кадрових ресурсів — найважливіше завдання для будь-якої сучасної компанії, що розвивається. Оцінка персоналу дає змогу сформувати згуртований колектив, який здатний вивести фірму на конкурентоспроможний рівень, підвищити ефективність використання праці кожного працівника. Кадровий аудит є відносно новою послугою на українському ринку, проте вже перевірений у практиці управління персоналом як метод оцінки трудової забезпеченості підприємства. Нині у цій сфері є проблеми, які вимагають не-гайного вирішення для забезпечення ефективного проведення кадрового аудиту, а саме: основною проблемою є відсутність

великих вітчизняних компаній; тяжкість проходження процедури сертифікації; серйозну стурбованість викликає питання проблеми сучасного аудитора та довіри до нього [6].

Аудит персоналу — це перевірка всієї документації стосовно організації та діяльності персоналу, яку здійснює компетентний незалежний працівник для визначення достовірності звітності, обліку, відповідності діючому законодавству та встановленим нормам щоб визначити і виразити у своєму висновку ступінь відповідності цієї інформації встановленим критеріям [7, с. 152].

Ми вважаємо, що аудит персоналу можна розглядати як процес аналізу кадрового обліку, оцінки кадрового потенціалу та соціально-трудових відносин з метою визначення шляхів вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві, доповнений консультативною підтримкою.

Основна мета такого аудиту полягає у визначенні ефективності роботи персоналу через оцінку відповідності кадрового потенціалу підприємства його стратегічним цілям і планам розвитку, а також виявленні проблем у сфері соціально-трудових відносин для їх вирішення та запобігання в майбутньому.

В аудиті персоналу використовуються типові для управлінського аудиту інструменти. Кожен інструмент дослідження покликаний забезпечити часткове розуміння дій управління персоналом підприємства. За умови вмілого використання цих інструментів, за наслідками аудиту персоналу можна отримати повну і якісну інформацію щодо процесу управління персоналом у певному підрозділі.

До таких інструментів, насамперед, належать:

- інтерв'ю, що є найбільш застосовним інструментом збору інформації, він застосовується для отримання інформації щодо аналізу робочого процесу, з'ясування розуміння працівниками певних питань;

- анкетні опитування й огляди організовуються для того, щоб на базі такої інформації можна здійснювати організаційні зміни, які у свою чергу підвищать у працівників задоволеність працею;

- аналіз офіційних документів, що передбачає вивчення звітів і на підставі їх аналізу допомагає визначити відповідність діяльності в галузі управління персоналом вимогам законодавства і кадровій політиці організації, а найголовніше — виявити проблемні області у сфері організації діяльності персоналу;

- зовнішня інформація, яка дозволить аудитору отримати фактичні дані за найбільш важливими для оцінки сучасного стану економіки індикаторами: середньомісячну заробітну плату, простроченої заборгованості по її виплаті, середнє число заміщених робочих і вакантних місць, рух кадрів, прогнози підприємства по вивільненню персоналу, відпрацьованому часу, вимушеній неповній зайнятості і втратах робочого часу з цієї причини, умови праці працюючих, рівень і динаміку продуктивності праці тощо;

- експерименти в області управління персоналом [8].

Унаслідок того, що об'єктом аудиту персоналу є трудовий колектив, різні сторони його господарської діяльності й поведінки, принципи та методи управління

персоналом організації (підприємства, установи), то при виконанні /поставлених перед аудитом завдань нерідко виникає потреба в застосуванні знань із таких наук не-економічного профілю, як психологія (у тому числі психологія праці), конфліктологія, логіка, філософія.

Варто розуміти, що аудит персоналу — не лише економічна категорія, а й складне соціальне явище в аспекті діалектичної логіки, що ґрунтується на законі єдності й боротьби протилежностей та інших законах і категоріях філософії. Тому не зайвим буде звернути увагу на такі закони діалектики, як закон єдності й боротьби протилежностей, закон взаємного переходу кількісних змін у якісні та закон заперечення [9].

Аналізуючи роботу персоналу, аудитор повинен урахувати, що внутрішнє джерело руху й розвитку будь-якого трудового колективу характеризує закон єдності й боротьби протилежностей. Згідно з цим законом, першопричиною будь-якого руху та розвитку є внутрішні суперечності, притаманні всім предметам і явищам об'єктивної дійсності [10, с. 160].

Предметом оцінки обов'язкового аудиту персоналу є: бухгалтерські кадрові документи, статистичні звітні документи, співвідношення кількості професійно кваліфікованих кадрів, продуктивність праці, відповідність вимогам охорони праці та безпеки праці; співвідношення паспортів робочих приміщень до вимог закону, наявність шкідливих критеріїв праці, порядок обчислення та застосування фондів державного страхування. Для обґрунтування висновків за результатами функціонального аудиту на підприємстві необхідний цілий спектр функцій управління персоналом. Відповідні функції вважаються широко розповсюдженими та часто використовуються: планування персоналу, маркетинг персоналу, підбір, найм та звикання, розвиток та вивчення персоналу, охорона праці та критерії, системи стимулювання та процеси мотивації працівників, оцінка працюючих людей та їх сертифікація. Функціональний аудит, а також аудит кадрового потенціалу можуть здійснюватися на відповідних рівнях аудиту: стратегічному, управлінському, операційному.

На основі результатів проведеного аудиту формується низка кадрових думок щодо організації управління процедурами функцій кадрової служби та кадрових процесів, технології для висновків щодо змісту діяльності персоналу [11].

Основними виявленими недоліками впроваджених практик аудиту персоналу в досліджених українських організаціях/компаніях є:

- повна необізнаність деяких вітчизняних організацій/компаній щодо сутності та мети аудиту персоналу;

- різне розуміння сутності аудиту персоналу, його індивідуальна інтерпретація в організаціях залежно від власних цілей, що заважає бачити повну картину проблем у сфері ефективного управління персоналом;

- переконаність деяких організацій у тому, що аудит персоналу не є необхідною практикою;

- неповне використання усіх можливостей аудиту персоналу, що може бути причиною його неефективного застосування в цілому;

- використання аудиту персоналу для вирішення окремих практичних завдань з "ігноруванням" різно-

планових можливостей даної практики для розв'язання ширшого кола завдань у сфері ефективного управління персоналом;

- наявність значної частки організацій /компаній, котрі проводять аудит персоналу кожні 5 років або тільки за потребою, чим позбавляють себе можливості завчасно попереджати виникнення багатьох проблем при управлінні персоналом;

- відсутність практичного застосування аудиту персоналу українськими організаціями для підвищення ефективності управління персоналом, ефективності його використання;

- застосування одного виду показників при проведенні аудиту персоналу, при тому що існує велике їх різноманіття, а результати за єдиним показником становлять меншу вірогідність достовірності, аніж за результатами кількох видів застосованих показників;

- низьке використання показників ефективності винагород, показників використання робочого часу та його втрат, показників соціальних аспектів трудової діяльності, показників роботи служби управління персоналом;

- невеликий відсоток застосування підходу відповідності, що заважає організаціям порівняти ефективність власного процесу управління персоналом з законодавчими нормами [12].

Кадровий аудит є надзвичайно важливим інструментом для успішного функціонування будь-якого підприємства. Ефективний розвиток організації потребує постійного вдосконалення компетенцій та кваліфікації її працівників. Якісно проведений аудит персоналу дає змогу контролювати кадрову ситуацію в компанії, що призводить до зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, виявлення потреб у навчанні співробітників і скорочення витрат на пошук нових працівників. Однак, на жаль, у сучасних умовах багато підприємств малого та середнього бізнесу недооцінюють важливість цього підходу. Часто вони обмежуються лише окремими діагностичними заходами, що не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал кадрового аудиту як ефективного інструменту управління персоналом.

Робота займає простір і час, які мають велике значення в нашому житті. Значна частина з нас здійснює трудову діяльність, і значна частина нашого існування відбувається в організаціях. У цьому сенсі значення, яке ми пов'язуємо з нашою роботою, становить значну частину якості нашого життя. Саме завдяки роботі ми отримуємо економічну підтримку та задовольняємо наші найвищі потреби, такі як особиста та професійна самореалізація. Таким чином, праця — це не лише засіб заробляти на життя, але й спосіб отримання досвіду та здійснення продуктивних дій. Часто роботу представляють як облагороджуючу діяльність, здатну підняти наш статус-кво, сприяючи розбудові соціальну ідентичність і надання сенсу життю спільноти, тому проведення будь-якого аудиту на підприємстві завжди викликає хвилювання у персоналу, в такій ситуації роботодавець повинен надати співробітникам повну інформацію про регламент оцінки персоналу. Стреси на роботі визнаються в усьому світі ключовим питанням забезпечення здоров'я працівників та життєздатності організацій в умовах динамічного середовища. Рівень стресів

на роботі є невід'ємною складовою якості трудового життя. Стрес є проблемою як для працівника, так і для роботодавця. Стреси є однією з найбільш поширених причин захворювань представників практично усіх професій. Це значна причина плинності кадрів та інших показників неефективності організації, включаючи людські помилки [13].

Якщо мета кадрового аудиту — перевірка ефективності персоналу, оптимальним рішенням буде дозволити співробітникам заздалегідь заповнити анкети, сформувати звіти, скласти плани. Персонал повинен бути обов'язково проінформований про те, що буде проводитися оцінка особистих і командних показників ефективності за певний період, можливий розгляд проблем організаційного характеру, за підсумками кадрового аудиту будуть прийняті управлінські рішення щодо усунення виявлених проблем. Підготовка персоналу організації до процедури оцінки дасть змогу уникнути стресової напруженості в колективі. У цьому разі аудит не тільки буде ефективним, а й послужить позитивним мотивуючим інструментом. За підсумками оцінки персоналу компанія отримає позитивний результат: обґрунтовані кадрові рішення і мотивацію співробітників до подальшого розвитку в компанії [14].

При здійсненні аудиту розвитку персоналу необхідно особливу увагу приділяти дослідженню і перевірці затверджених стратегій та планів розвитку персоналу підприємства. Оскільки вдало вибрана стратегія може сприяти розвитку підприємства і підвищенню рівня його конкурентоспроможності. Тож при побудові стратегії слід зважати на ряд показників, а саме на можливість підготовки і перепідготовки працівників, створення картсхем індивідуального розвитку та заходів моніторингу таких процесів [15, с. 159].

Слід зважати і на те, що неправильно впроваджені програми розвитку персоналу та їхній аудит в подальшому можуть призвести до відтоку кваліфікованих кадрів, які здобувши нові знання не бажатимуть працювати на запропонованих посадах. У практиці менеджменту аудит розвитку персоналу є, з одного боку, способом спостереження подібно фінансовому чи бухгалтерському аудиту, з другого — інструментом управління, що дозволяє вирішити ряд проблем щодо забезпечення розвитку персоналу [16].

ВИСНОВКИ

Праця й досі залишається одним із ключових резервів для покращення результатів діяльності будь-якого підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами, особливо в умовах загострення кризових явищ, може стати запорукою збереження стабільності підприємства на ринку. Однак без підтримки у вигляді консультацій, незалежного аудиту персоналу та аналітичної оцінки кадрового потенціалу ухвалення обґрунтованих рішень менеджерами з персоналу є вкрай складним завданням. Організаційно-кадровий аудит дозволяє ідентифікувати основні проблеми в роботі з персоналом, сприяє розробці рішень для оптимізації використання трудового потенціалу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що своєю чергою підвищує продуктивність праці. Кадровий аудит є надзвичайно важливим інструментом для

будь-якої компанії, оскільки розвиток бізнесу залежить від постійного підвищення рівня компетенцій і кваліфікації співробітників. Грамотно проведений аудит персоналу забезпечує контроль за кадровою ситуацією на підприємстві. Його результати можуть сприяти зменшенню плинності кадрів, підвищенню ефективності праці, виявленню потреб у навчанні персоналу та заощадженню коштів на пошук нових співробітників.

Література:

1. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 465—471.
2. Коломієць В.М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства. *Економіка та підприємництво. Держава та регіони*. 2006. № 4. С. 169—172.
3. Кочин Т. Сучасний стан аудиту в Україні та напрями розвитку аудиту якості фінансової звітності. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 978—104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-17>
4. Урусова З.П., Баклаженко Ю.В. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 1423—1427.
5. Прокопець А. Роль аудиту персоналу на підприємстві. *Агросвіт*. 2017. № 23. С. 62-65.
6. Урусова З.П., Баклаженко Ю.В. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 1423—1427.
7. Фріман Є.М. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 151—154.
8. Савченко-Сватко О.М. Діагностичний інструментарій аудиту персоналу. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2009. № 2. С. 32—42.
9. Хмелевський С. Аудит персоналу: неекономічні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 466—470.
10. Губерський Л., Надольний В., Андрущенко В. *Філософія: навч. посіб. 4-те вид., випр.* Київ: Вікар, 2004. 457 с.
11. Кудирко О. Організаційно-кадровий аудит як складник ефективності праці. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3 (20) С.241—245. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-41>
12. Даниленко О., Троян Ю. Аудит персоналу: практика українських організацій. *Економічний простір*. 2019. № 144. С.138—155. DOI10.30838/ P.ES.2224.-230419.153.482
13. Рябоконт І. Стрес-менеджмент як фактор впливу на якість трудового життя викладачів вищої школи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 720—725.
14. Лебединська О.С. Особливості технології проведення аудиту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 323—327.
15. Бей Г. В. Аудит персоналу: навчальний посібник. Вінниця: ТОВ "ТОВТРИ", 2018. 216 с.
16. Осадчук О., Малихіна С. Аудит розвитку персоналу в системі менеджменту підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 2 (35) С.127—131. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-17>

References:

1. Herasymenko, H. (2017) "Human resources of high-tech enterprises: the genesis of the definition and the modern vector of development of the management concept", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 12, pp. 465—471.
2. Kolomiiets, V. (2006) "The place of personnel competitiveness in the system of labor relations of the enterprise", *Ekonomika ta pidpriemnytstvo. Derzhava ta rehiony*, vol. 4, pp. 169—172.
3. Kochyn, T. (2020) "The current state of auditing in Ukraine and directions for the development of financial reporting quality auditing", *Ekonomichniy prostir*, vol. 158, pp. 978—104, DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-17>
4. Urusova, Z. and Baklazhenko, Yu. (2017) "Personnel audit as a means of ensuring effective management activities", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 13, pp.1423—1427.
5. Prokopets, A. (2017) "The role of personnel audit in the enterprise", *Ahrosvit*. Vol. 23. pp. 62—65.
6. Urusova, Z. and Baklazhenko, Yu. (2017) "Personnel audit as a means of ensuring effective management activities", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 13, pp.1423—1427.
7. Friman, Ye. (2012) "Organizational principles of personnel audit when making personnel decisions at the enterprise", *Problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 151—154.
8. Savchenko-Svatko, O. (2009) "Diagnostic toolkit for personnel audit". *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*, vol. 2, pp. 32—42.
9. Khmelevskiy, S. (2015) "Personnel audit: non-economic aspects", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 3, pp 466—470.
10. Huberskyi, L., Nadolnyi, I., Andrushchenko, V. (2004) *Filosofiiia*. [Philosophy], 4rd ed, Vikar, Kyiv, Ukraine.
11. Kudyrko, O. (2020) "Organizational and personnel audit as a component of labor efficiency", *Pryazovskiy ekonomichnyi visny*, vol. 3 (20), pp. 241—245, DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-41>
12. Danylenko, O., and Troian, Yu. (2019) "Personnel audit: practice of Ukrainian organizations", *Ekonomichniy prostir*, vol. 144, pp.138—155, DOI10.30838/ P.ES.2224.-230419.153.482
13. Riabokon, I. (2018) "Stress management as a factor influencing the quality of working life of higher education teachers", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 720—725.
14. Lebedynska, O. (2014) "Features of the technology for conducting personnel audits at the enterprise", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 323—327.
15. Bei, H. (2018) *Audyt personal* [Personnel audit], TOV "TOVTRY", Vinnytsia, Ukraine.
16. Osadchuk, O., and Malykhina, S. (2022) "Audit of personnel development in the enterprise management system", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 2 (35), pp.127—131, DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-17>

Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 р.

М. Г. Уракін,
к. е. н., докторант, Академія праці, соціальних відносин та туризму
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8911-611X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.115

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ ДЛЯ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

М. Urakin,
PhD in Economics, Doctoral candidate,
Academy of Labor, Social Relations and Tourism

FORMATION OF PUBLIC BORROWING POLICY FOR SUSTAINABLE RECOVERY AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

У статті досліджено політику державних запозичень у контексті забезпечення сталого економічного відновлення та інвестиційного розвитку національної економіки України. Зважаючи на виклики глобальної економічної нестабільності та наслідки війни, державні запозичення розглядаються як інструмент не лише для покриття поточних витрат, але й для реалізації довгострокових стратегічних проєктів. Основна увага зосереджена на визначенні оптимальних підходів до формування ефективної політики запозичень, здатної зберегти фінансову стабільність держави, мінімізувати ризики боргового навантаження та сприяти економічному розвитку. В роботі проведено аналіз сучасного стану державного боргу України, який на 2023 рік перевищив 140,82 млрд доларів США (68,6% — зовнішні зобов'язання). Виявлено ключові проблеми: зростання боргового навантаження, залежність від зовнішнього фінансування, валютні ризики, а також високий дефіцит бюджету. Визначено сутність та ознаки феномену "порочного кола боргу". Встановлено, що стан економічної ситуації та державного боргу за основними ознаками дає підстави ідентифікувати в країні прояв цього феномену, що може негативно позначитись на майбутніх перспективах розвитку країни та спроможності виходу з боргової пастки. На основі аналізу запропоновано рекомендації, спрямовані на вирішення проблеми "порочного кола боргу", включаючи реструктуризацію боргу, контроль бюджетного дефіциту, диверсифікацію джерел фінансування та залучення іноземних інвестицій. Наголошено на необхідності підтримки інноваційних секторів економіки, розвитку інфраструктури, створення сприятливих умов для бізнесу, а також посилення прозорості в управлінні боргами. Новизна дослідження полягає в розробці комплексної стратегії політики державних запозичень, що враховує специфіку воєнного часу та орієнтована на довгострокову фінансову стабільність. Пропонується інтеграція боргової політики з іншими складовими фінансової системи (податковою, бюджетною, грошово-кредитною), а також створення умов для активізації економічного зростання шляхом залучення приватного капіталу та міжнародної допомоги. Запропоновано напрями уникнення залежності від зовнішніх запозичень та мінімізації ризиків боргового навантаження через впровадження інноваційних фінансових інструментів та стимулювання внутрішнього виробництва. Отримані результати мають практичну цінність для реформування державної фінансової політики, особливо в умовах економічної кризи, а також можуть стати основою для подальших досліджень у сфері боргової безпеки.

The article examines the public borrowing policy in the context of ensuring sustainable economic recovery and investment development of Ukraine's national economy. Given the challenges of global economic instability and the consequences of the war, public borrowing is considered not only as a tool for covering current expenditures but also for implementing long-term strategic projects. The focus is on identifying optimal approaches to formulating an effective borrowing policy capable of maintaining the state's financial stability, minimizing debt burden risks, and fostering economic growth. The study analyzes the current state of Ukraine's public debt, which exceeded USD 140.82 billion by 2023 (68.6% accounted for external obligations). Key issues have been identified, including the growing debt burden, dependence on external financing, currency risks, and a high budget deficit. The nature and characteristics of the "debt trap" phenomenon are defined. It is established that the economic situation and public debt indicators demonstrate key features of this phenomenon, which could negatively impact the country's future development prospects and its ability to escape the debt trap. Based on the analysis, recommendations are proposed to address the "debt trap" issue, including debt restructuring, budget deficit control, diversification of funding sources, and attracting foreign investments. Emphasis is placed on the necessity of supporting innovative economic sectors, infrastructure development, creating favorable conditions for businesses, and enhancing transparency in debt management. The novelty of the research lies in developing a comprehensive strategy for public borrowing policy that considers the specifics of wartime conditions and focuses on long-term financial stability. The integration of debt policy with other components of the financial system (tax, budgetary, and monetary policies) is proposed, alongside creating conditions for stimulating economic growth by attracting private capital and international assistance. Directions are suggested for reducing dependence on external borrowing and minimizing debt burden risks through the implementation of innovative financial instruments and the promotion of domestic production. The results obtained have practical value for reforming the state financial policy, especially in times of economic crisis, and may serve as a basis for further research in the field of debt security.

Ключові слова: політика державних запозичень, боргове навантаження, економічна стабільність, державний борг, інвестиційний розвиток, бюджетний дефіцит, реструктуризація боргу.

Key words: public borrowing policy, debt burden, economic stability, public debt, investment development, budget deficit, debt restructuring.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЗВ'ЯЗОК ІЗ НАЙВАЖЛИВІШИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах глобальних економічних викликів та внутрішніх криз економіки України, спричинених війною, постає критична необхідність розробки ефективної політики державних запозичень. Боргові ресурси є ключовими для фінансування не лише оперативних потреб, але й довгострокових інвестиційних проєктів, які здатні забезпечити відновлення економіки.

Станом на 2023 рік, за даними офіційної статистики Міністерства фінансів України, загальний державний та гарантований борг України становив понад 140,82 млрд доларів США, із часткою зовнішніх зобов'язань у 68,6% [1]. Ці дані свідчать про високу залежність від зовнішнього фінансування, що потребує детального аналізу ефективності залучення й використання запозичень, спрямовуючи їх на формування потенціалу розвитку. Такий підхід важливий, адже навіть для повернення боргу, враховуючи загальний принцип поверненості, потрібно створити в країні економіку, здатну забезпечувати розширене відтворення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації боргової політики, з'ясування її сутнісних ознак та визначення впливу на основні макроекономічні показники функціонування країни, насамперед, управління державним боргом, а також вплив розміру державного боргу на економічні процеси у країні досліджені у працях багатьох зарубіжних вчених, зокрема Роберт Манделл (Robert Mundell) [2], Мілтон Фрідман (Milton Friedman) [3], Кеннет Рогофф (Kenneth Rogoff) [4] та інші.

В Україні дослідження проблем державного боргу та боргової політики ґрунтовно проведено у працях таких науковців, як Бенч Л. Я. [5], Коляда Т. А., Бай А. О. [6], Бороденко Т. М. [7], Власюк О. С., Шемаєва Л. Г., Лондар Л. П. [8], Галустян Р. [9], Єрмоленко О., Коковіхіна О., Лисьонкова Н. [10], Кубах Т. Г., Рябушка Л. Б. [11], Лугівська О. П., Лугівська Л. А. [12], Макар О. П. [13], Мних А. М. [14], Рожко О. [15], Стеценко Б. С., Буряченко А., Захожай К. В., Прісняк С. [16], Шемаєва Л. [18], Шпачук В. В. [19], Шульга Л. [20] та інші.



Рис. 1. Основні аспекти регулювання боргу в державній борговій політиці

Джерело: складено автором.

НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проте до останнього часу недостатньо уваги приділялося визначенню змісту політики державних запозичень, розробленні напрямів її формування, що на відміну від управління державним боргом, спроможна забезпечувати оптимальний баланс між залученням фінансування та довгостроковою фінансовою стабільністю держави.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даного дослідження полягає в розробленні напрямів формування ефективної політики державних запозичень, яка сприятиме сталому економічному відновленню та стимулюванню інвестиційного розвитку економіки України, забезпечуючи оптимальний баланс між залученням фінансування та довгостроковою фінансовою стабільністю держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За результатами узагальнення наукових досліджень вчених, які у різні періоди досліджували питання боргового фінансування, варто відмітити, що в цілому сутність боргової політики полягає в управлінні державними або корпоративними боргами для забезпечення економічної стабільності, ефективного фінансування бюджету та стратегічного розвитку. Така політика включає визначення оптимальних рівнів запозичень, вибір інструментів для їх залучення, а також забезпечення їх погашення в межах фінансових можливостей країни чи компанії. Основною метою боргової політики є підтримка фінансової стабільності без надмірного навантаження на економіку через боргові зобов'язання. І на саме такий підхід вказують дослідники [5; 7; 9; 12; 15].

Державна боргова політика охоплює низку аспектів регулювання боргу для забезпечення функціонування у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Так, основні аспекти, які включає в себе боргова політика представлено на рис. 1.

Державна боргова політика тісно переплетена з політикою державних запозичень, яка в практичній площині прийняття рішень пов'язана з оцінкою та плануванням рівня державного боргу [13; 14; 17; 19; 20]. Політика державних запозичень у складі державної боргової політики є важливим інструментом для забезпечення інвестиційних процесів, оскільки вона дає змогу залучати необхідні кошти для реалізації інвестиційних проєктів, що можуть сприяти економічному зростанню та розвитку національної економіки в цілому. Майже в одній площині з цим поняттям розглядається спроможність забезпечувати регулювання боргом задля досягнення боргової стійкості [8; 10] та боргової безпеки [11; 16]. Водночас, важливо, щоб така політика була збалансованою та добре керованою, аби не привести до надмірного боргового навантаження, яке може погіршити фінансову стабільність держави в майбутньому.

Разом з тим, існує доволі значна кількість трактувань сутності поняття "політика державних запозичень", які засвідчують складність та неоднорідність її змістовного наповнення. Окремі з таких визначень наведені у таблиці 1.

Отже, як свідчать наведені визначення, політика державних запозичень може мати кілька значних переваг для забезпечення інвестиційних процесів в економіці.

1. Державні запозичення дають змогу залучити додаткові фінансові ресурси для реалізації великих інфраструктурних проєктів, які потребують значних капіталовкладень. Це може включати будівництво доріг, мостів, залізниць, енергетичних станцій та інших важливих об'єктів. Інвестування в інфраструктуру стимулює економічне зростання, створює робочі місця і підвищує конкурентоспроможність країни.

2. Використання державних запозичень може залучити приватні інвестиції через створення стабільного та сприятливого економічного середовища. Коли уряд інвестує в стратегічно важливі сектори, це може заохотити приватних інвесторів долучатися до цих проєктів. Таким чином, державне запозичення виступає як каталізатор для приватного інвестора.

3. У періоди економічних спадів чи фінансових криз державні запозичення дають змогу підтримати рівень економічної активності, стимулюючи попит через державні витрати. Це може включати збільшення витрат на інвестиції, що сприяють відновленню економіки та створенню нових робочих місць.

4. У рішеннях, коли уряд має доступ до кредитів і може здійснювати запозичення за низькими ставками, це може створити більш сприятливі умови для бізнесу. Стабільне фінансування держави забезпечує стабільність економічної ситуації, що своєю чергою може залучити як внутрішні, так і зовнішні інвестиції.

5. Завдяки використанню запозичень держава може забезпечити додаткові джерела фінансування для інвестиційних проєктів без надмірного збільшення податкового навантаження на підприємства та населення. Це сприяє збереженню стійкості економіки, але й зменшенню ризику надмірної залежності від одного джерела фінансування.

Таблиця 1. Підходи до розуміння сутності поняття "політика державних запозичень"

Автор	Авторський підхід до визначення поняття
Роберт Манделл [2]	частина фінансової політики, спрямованої на фінансування дефіциту бюджету через залучення зовнішніх та внутрішніх запозичень, що допомагає стабілізувати економіку у випадку кризи або спаду
Мілтон Фрідман [3]	інструмент забезпечення стабільності економіки, де державні позики використовуються для регулювання циклів економічної активності та стимулювання інвестицій
Кеннет Рогофф [4]	частина макроекономічної стратегії урядів, що полягає в управлінні державним боргом та запозиченнями з метою досягнення економічного розвитку та фінансової стабільності на міжнародній арені
Макар О. П. [13]	залучення фінансових ресурсів для ефективної реалізації програм інституційного та інвестиційного розвитку країни із одночасним забезпеченням стабільного співвідношення державного боргу до ВВП
Бенч Л. Я., Коляда Т. А., Бай А. О. [6]	залучення фінансових ресурсів для покриття бюджетного дефіциту; регулювання грошової маси в обігу; стабілізація валютного ринку в країні; забезпечення учасників ринку державних цінних паперів низькоризикованими фондовими інструментами
Лугівська О. П., Лугівська Л. А. [12]	план взаємопов'язаних дій на поточний момент, середню і довгострокову перспективу для подолання боргової кризи й недопущення її в майбутньому. Важливим моментом є посилення її взаємозгодженості з іншими складовими фінансової політики – податковою, бюджетною, грошово-кредитною, валютною тощо.
Шпачук В. В. [19]	передбачає управління борговими зобов'язаннями держави, що має на меті оптимальне залучення ресурсів для фінансування бюджетного дефіциту, зберігаючи фінансову стабільність

Джерело: складено автором.

6. Державні позики можуть бути використані для фінансування структурних реформ, таких як модернізація економічних секторів, технологічні інновації, освіта та охорона здоров'я. Такі інвестиції в довгостроковій перспективі можуть підвищити продуктивність економіки, що позитивно вплине на загальний інвестиційний клімат та сприятиме приватним інвестиціям.

7. Державні позики можуть здійснюватися випуском державних облігацій на міжнародних фінансових ринках, що дозволяє залучати зовнішній капітал для інвестиційних проєктів. Це сприятиме диверсифікації джерел фінансування та підвищенню довіри інвесторів.

8. Прозорість та ефективне управління державним боргом може підвищити довіру до держави та її здатності обслуговувати борги. Це може знизити вартість запозичень для держави та створити стабільне середовище для інвестицій.

9. Державні запозичення можуть спрямовуватися на фінансування наукових досліджень, розробку інноваційних технологій, стартапів та інвестицій у нові перспективні галузі, що в майбутньому може призвести до економічних зрушень та нового витка зростання.

Слід акцентувати, що за своєю структурою всі запозичення поділяються на внутрішні (облігації внутрішньої державної позики) та зовнішні (кредити міжнародних фінансових організацій, єврооблігації). А головними інструментами управління боргом найчастіше в літературі визначають [6; 15]:

— державні облігації (державні боргові цінні папери),

— довгострокові кредити,

— реструктуризація зобов'язань.

Основними принципами ефективної боргової політики доцільно визначити прозорість, диверсифікацію джерел фінансування, контроль ризиків (валютних і процентних) та орієнтацію на довгострокову стійкість [11].

Доцільно акцентувати, що помилки в регулюванні політики державних запозичень можуть призвести до низки серйозних проблем, які негативно впливають на економічні показники країни. Загальна характеристика виокремлених проблем в управлінні державним боргом представлена у таблиці 2.

Таким чином, невиважена та неефективна політика державних запозичень, неправильне її регулювання можуть мати серйозні наслідки для економічної стабільності країни. Важливо мати чітку стратегію управління боргом, яка включає обґрунтоване використання позик для інвестицій, контроль за рівнем боргу та мінімізацію ризиків від зовнішніх шоків.

Для практичного пояснення можливих наслідків державної політики запозичень доцільно звернутись до даних офіційної статистики.

У 2023 році співвідношення державного боргу до ВВП сягнуло 85%, що є критичним показником для економіки, яка перебуває у стані війни. Прогнози

Таблиця 2. Узагальнення проблем в управлінні державним боргом

Можлива проблема	Опис характерних рис прояву	Можливі причини появи	Наслідки для економіки
Зростання державного боргу	Держава не контролює рівень запозичень або без належного планування бере на себе значні боргові зобов'язання, що може призвести до неконтрольованого зростання додаткових фінансових зобов'язань, які необхідно обслуговувати	Може бути наслідком поганого управління бюджетом, надмірних позик для фінансування дефіциту бюджету, відсутності чіткої стратегії з управління боргом або недостатньої прозорості в ухваленні рішень щодо запозичень	- високі витрати на обслуговування боргу; - інфляційний тиск; - зниження довіри до країни
Невиправдане збільшення дефіциту бюджету	Державні позики використовуються для покриття поточних витрат, а не для інвестицій у розвиток економіки, що може призвести до постійного збільшення обсягу дефіциту бюджету	Недостатня дисципліна у фінансовій політиці, використання позик для фінансування неефективних або політично мотивованих програм	- уповільнення економічного зростання; - погіршення кредитного рейтингу країни
Підвищення ризиків фінансової нестабільності	Країна не має чіткої стратегії щодо управління боргом, що може призвести до неспроможності обслуговувати борги та спричинити фінансову кризу	Відсутність диверсифікації джерел запозичень, високий рівень зовнішнього боргу в умовах волатильних валютних курсів, або наявність боргових зобов'язань з високими відсотковими ставками	- кредитна криза; - зростання ставок
Невиправдане перенесення боргових зобов'язань на майбутні покоління	Державні позики можуть бути використані для покриття дефіциту, але якщо ці кошти не використовуються для продуктивних інвестицій, це створює тягар для майбутніх поколінь	Може бути пов'язано з політичними рішеннями, де запозичення здійснюються для досягнення короткострокових політичних цілей (наприклад, фінансування передвиборчих обіцянок)	- зниження економічної стабільності в майбутньому; - зниження внутрішнього споживання
Девальвація національної валюти	Якщо велика частина боргу країни номінована в іноземній валюті, то це створює ризик для фінансової стабільності, якщо валюта країни девальвується	Високий рівень зовнішнього боргу, а також недостатній рівень резервів у національній валюті для погашення зовнішніх зобов'язань	- зростання вартості обслуговування боргу; - інфляційний тиск

Джерело: складено автором.

на 2024 рік вказують на можливе зростання до 98,6% [1]. Витрати на обслуговування боргу знижують фінансову спроможність уряду інвестувати у ключові сектори економіки. Лише у 2023 році на погашення боргів було витрачено значну частину доходів державного бюджету. Переважання зовнішнього боргу (68,6% від загальної суми) збільшує вразливість до змін валютного курсу, що може погіршити фінансову ситуацію у разі девальвації національної валюти.

Отже, можна об'єктивно стверджувати про наявність головних ознак неефективного регулювання боргу, що в умовах військової агресії лише загострюється. Серед основних викликів яскраво вираженими є зростання боргового навантаження, негативний вплив боргових зобов'язань на бюджет, активний прояв валютних ризиків.

У даному контексті важливим терміном, який необхідно розглядати та переосмислити є термін "порочне коло боргу" (англ. debt trap або vicious circle of debt). Це поняття відображає ситуацію, коли країна чи організація не може вийти з боргової пастки, оскільки вона змушена позичати нові кошти для покриття старих боргів, що лише збільшує боргове навантаження і посилює економічну залежність. Така ситуація може виникнути, якщо держава чи компанія не в змозі генерувати достатній дохід для обслуговування або погашення своїх боргових зобов'язань.

Порочне коло боргу є економічним феноменом, за якого країна або компанія постійно збільшує свої боргові зобов'язання, щоб покрити старі борги, що в результаті призводить лише до погіршення фінансової си-

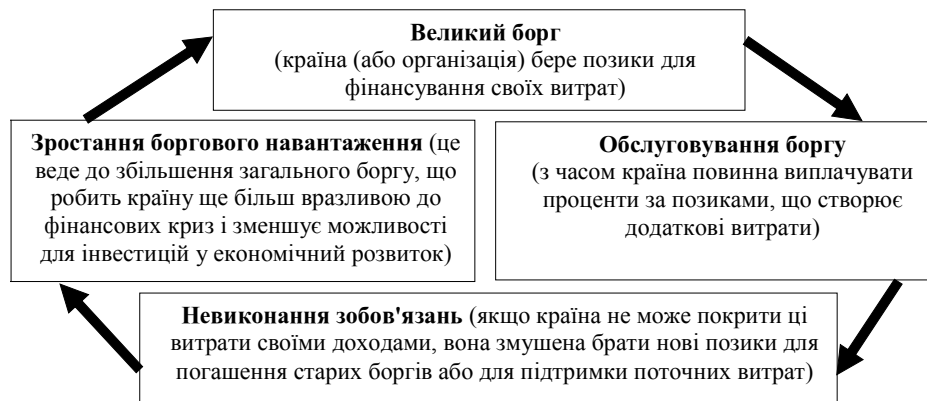


Рис. 2. Циклічна механіка прояву феномену "порочного кола боргу"

Джерело: складено автором.

туації і зростання боргового навантаження, без можливості досягти фінансової стабільності.

Термін "порочне коло боргу" та аналогічні концепції активно досліджували кілька економістів та міжнародних організацій, зокрема:

— Рогофф К. та Рейнхарт К., при дослідженні історичних прикладів фінансових криз, виявили, що держави часто потрапляють у боргові пастки, які погіршують їх фінансову ситуацію і призводять до нових криз та дефолтів [4];

— Фрідман М., хоча й не використовував термін "порочне коло боргу" безпосередньо, але його роботи про роль урядів у фінансових кризах та обслуговуванні боргу містять ідеї, близькі до цього феномену. Фрідман підкреслював, що надмірне боргове навантаження урядів може призвести до економічних криз, оскільки країни змушені постійно шукати нові позики для покриття старих боргів [3];

— Міжнародний валютний фонд (МВФ) неодноразово згадував "порочне коло боргу" в контексті країн, що розвиваються, які стикаються з проблемами обслуговування зовнішнього боргу. МВФ та Світовий банк вказують на те, що відсутність стабільних джерел доходу або зовнішніх шоків може призвести до того, що країни починають залучати нові позики для погашення старих, погіршуючи тим самим економічну ситуацію [21].

Отже "порочне коло боргу" відображає ситуацію, коли зростаючий борг ставить країну в ситуацію, коли вона потрапляє у своєрідну пастку та не може вийти з цієї боргової пастки через необхідність постійного залучення нових позик для обслуговування старих. Серед основних причин такої ситуації зазначені дослідники відзначали наступні:

— низька економічна продуктивність, коли країна здійснюючи запозичення має низькі темпи зростання або економіка не генерує достатніх доходів для обслуговування боргу;

— не вигідні умови запозичень, коли країна або організація позичає кошти за високими відсотковими ставками, це створює значні фінансові зобов'язання;

— зовнішні шоки. У цьому разі йдеться про фінансові кризи, спад економіки, падіння валютного курсу, які у комплексі можуть ускладнити ситуацію та посилити боргове навантаження.

Механізм даного феномену представлений на рисунку 2.

Як свідчить механіка "порочного кола боргу", країна потрапляє в пастку, коли її боргове навантаження стає настільки важким, що вона змушена постійно залучати нові позики для покриття старих, що погіршує фінансову ситуацію і робить економіку ще більш вразливою до криз.

Для повнішого розуміння суті цього феномену необхідно вказати кілька основних ознак, що свідчать про потрапляння країни в таке коло:

1. Невпинне зростання державного боргу. Якщо країна постійно збільшує свої боргові зобов'язання без чіткої стратегії їх погашення, це перша ознака порочного кола боргу. Залучення нових позик стає необхідним для обслуговування старих. Боргове навантаження на ВВП лише посилюється щоразу, коли отримується новий борг. Якщо відношення боргу до валового внутрішнього продукту (ВВП) постійно зростає, це вказує на те, що економіка не в змозі генерувати достатньо ресурсів для погашення або обслуговування боргу.

2. Зростання витрат на обслуговування боргу, що зумовлене високими відсотковими платежами. Якщо значна частина державних витрат йде на обслуговування боргу (наприклад, виплата відсотків за кредитами), це вказує, що уряд витрачає кошти не на інвестиції в економічний розвиток, а на погашення попередніх позик. Відсутність достатніх резервів для виплат, коли країна не має достатніх фінансових ресурсів для регулярного обслуговування боргу, і для цього потрібно позичати більше коштів, є підтвердженням прояву порочного кола боргу.

3. Низький або відсутній рівень реального економічного зростання в економіці. Якщо економіка країни не росте або її зростання дуже повільне, це знижує здатність держави генерувати дохід для обслуговування боргу. Своєю чергою така ситуація сповільнює інвестиційну активність та призводить до зниження інвестицій у розвиток та подальшого економічного занепаду.

4. Зниження довіри до державних фінансів, що може проявлятися через падіння рейтингу державних облігацій. Якщо міжнародні рейтингові агенції знижують кредитний рейтинг країни, це вказує на підвищення ризиків для інвесторів і ускладнення залучення нових позик за вигідними умовами. З іншої сторони, коли країна вже має високий рівень боргу, кредитори починають збільшувати відсоткові ставки на нові позики через ри-

зик дефолту, що ще більше ускладнює фінансову ситуацію.

5. Нестабільність валютного курсу, яка призводить до девальвації національної валюти. Якщо країна має великий зовнішній борг в іноземній валюті, девальвація національної валюти збільшує вартість боргу у місцевій валюті, що ще більше погіршує ситуацію. За такої ситуації активізується відтік капіталу. Зниження довіри до економічної політики країни може призвести до відтоку капіталу, що ускладнює доступ до міжнародних фінансових ринків і робить країну залежною від більш дорогого фінансування.

6. Необхідність додаткових запозичень внаслідок постійного збільшення дефіциту бюджету. Якщо країна змушена залучати нові позики для покриття постійного бюджетного дефіциту, це свідчить про те, що вона не може ефективно управляти своїми фінансами і не має реалістичних планів для їх збалансування. Своєю чергою, ситуація, коли країна використовує нові позики для покриття поточних витрат, а не для інвестицій в економічний розвиток, свідчить про наявність боргової пастки.

7. Соціальні та політичні наслідки, які характеризуються соціальною нестабільністю внаслідок погіршення економічної ситуації через боргове навантаження, що може призвести до зростання безробіття, соціальної напруги та протестів. Уряди, які не можуть забезпечити стабільність, можуть стикатися з політичною кризою через невиконання боргових зобов'язань або проведення непопулярних заходів щодо скорочення соціальних витрат та збільшення податків.

8. Інфляція та бюджетні обмеження. У разі, коли країна, аби покрити борг, починає друкувати гроші (монетизація боргу), може призвести до зростання інфляції, що ще більше ускладнює економічну ситуацію і знижує реальний дохід населення. З іншої сторони, обмеження в бюджетних витратах за якої уряд буде змушений скорочувати витрати на соціальні програми, інфраструктурні проекти або освіту, обмежують можливості для зростання та розвитку на майбутнє.

Для України характерна порочне коло боргу, що виявляється в її економічній та фінансовій ситуації. Це підтверджується кількома ключовими ознаками, які вказують на те, що країна перебуває в циклі постійного боргового навантаження. Для підтвердження, що Україна потрапила в порочне коло боргу, можна провести цифровий аналіз її економічних показників, таких як державний борг, витрати на обслуговування боргу, дефіцит бюджету, рівень інфляції, зростання ВВП тощо.

За даними Міністерства фінансів України, на кінець 2023 року державний борг України становив понад 125 мільярдів доларів США, або понад 80% від ВВП. Це свідчить про дуже високий рівень боргового навантаження для країни, що вже перевищує рекомендовані рівні в 50—60% від ВВП для більшості економік. Протягом останніх 10 років державний борг України збільшувався на 2—3% щорічно в абсолютному вираженні, зокрема через фінансування дефіциту бюджету і наслідки економічної кризи 2014 року [1].

Витрати на обслуговування державного боргу в Україні становлять значну частину бюджету. В 2023 році сума витрат на погашення відсотків за державними борговими зобов'язаннями перевищувала 11% від державних видатків. Щорічно Україна повинна погашати значні суми за позиками, зокрема від міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світовий банк). За 2023 рік сума виплат по боргах України склала понад 5 мільярдів доларів США (відсотки та основна сума боргу) [22].

У 2023 році дефіцит державного бюджету України становив близько 20% ВВП, що є надзвичайно високим показником. Це свідчить про те, що країна не може фінансувати свої видатки з власних доходів і змушена залучати нові позики для покриття дефіциту. Для покриття дефіциту бюджету Україна активно залучала зовнішні позики, що знову збільшувало боргове навантаження [1].

За останні 10 років економіка України зазнала значних коливань. Після економічної кризи 2014 року, падіння ВВП склало більше 17%. Потім країна почала відновлюватись, але темпи зростання залишались низькими (в середньому 2—3% на рік до 2021 року). Через повномасштабну війну, ВВП України у 2022 році скоротився на 30%, що ще більше погіршило боргову ситуацію [1].

В Україні спостерігалася висока інфляція протягом останніх кількох років, зокрема через девальвацію гривні та економічну нестабільність. У 2023 році інфляція перевищила 20%, що значно знизило купівельну спроможність населення і зумовило подорожчання обслуговування боргу у національній валюті. На тлі економічної та фінансової нестабільності курс гривні до долара США за останні 10 років втратив понад 60% своєї вартості. Це особливо вплинуло на зростання вартості зовнішнього боргу в гривневому еквіваленті, збільшуючи його навантаження на бюджет [1].

У 2022 році, через воєнні дії та економічну кризу, кредитні агентства, такі як Moody's та S&P, знизили кредитний рейтинг України до CC, що є категорією високого кредитного ризику. Це означає, що країна змушена виплачувати високі відсотки за новими позиками, що додатково погіршує ситуацію з борговим навантаженням [23].

Через високий рівень боргових зобов'язань та політичну нестабільність інвестиційний клімат в Україні залишається слабо розвиненим. Протягом останніх років чисті прямі іноземні інвестиції в Україну залишалися низькими, часто через високі ризики, які не заохочують міжнародних інвесторів.

З наведених даних за основними ознаками, які виділені для ідентифікування ситуації "порочного кола боргу" видно, що для України характерний прояв цього феномену, оскільки зростаючий борг веде до збільшення витрат на його обслуговування, що ускладнює фінансування економічного розвитку і соціальних програм, знижує економічне зростання та інвестиційну активність. Тому для вирішення цієї проблеми необхідні комплексні реформи, спрямовані на скорочення дефіциту бюджету, збільшення економічного зростання та покращення інвестиційного клімату.

Щоб уникнути патового стану, Україні потрібно здійснити комплексну політику, яка забезпечить ефективне використання ресурсів, підтримку економічної активності в тилу, дотримання балансу між витратами на оборону та розвитком інших секторів економіки [18]. Важливо також диверсифікувати джерела фінансування та працювати над оптимізацією боргового навантаження, забезпечуючи фінансову стійкість країни навіть у період військових дій.

Для України, з урахуванням поточної ситуації, найважливішими першочерговими заходами для виходу з порочного кола боргу та забезпечення стабільності економіки, зокрема в умовах війни, можуть стати:

1. Ефективне управління військовими витратами:

— оптимізація витрат на оборону. Оскільки військові витрати значно зросли через війну, важливо максимально ефективно використовувати ці ресурси. Це включає має бути дотримано пріоритетне фінансування критичних напрямків військових потреб (озброєння, техніка, постачання); уникнення зайвих адміністративних витрат та корупційних схем; вдосконалення логістики і забезпечення збереження ресурсів.

— контроль за використанням коштів. Важливо зберегти прозорість у використанні коштів, що виділяються на оборону, задля уникнення їхнього нецільового використання.

2. Залучення міжнародної допомоги та співпраці:

— міжнародні кредити та гранти. Україна за рахунок отримання підтримки від міжнародних фінансових установ, таких як МВФ, Світовий банк, ЄС повинна забезпечувати їх використання не тільки для поточних потреб, але й для відновлення інфраструктури та підтримки економіки на довгостроковій основі;

— міжнародне фінансування через партнерства, що включає використання механізмів кредитних ліній, двосторонніх угод, а також фінансування через міжнародні альянси.

3. Залучення інвестицій та стимулювання бізнесу:

— створення сприятливих умов для іноземних і внутрішніх інвесторів, зокрема через податкові пільги та скорочення бюрократичних бар'єрів. Це сприятиме збільшенню обсягів інвестицій у різні сектори економіки, що забезпечить додаткові робочі місця та збільшить виробничі потужності;

— підтримка стратегічних галузей. Серед важливих для підтримки галузей — аграрний сектор, ІТ, енергетика, металургія, машинобудування. Сприятлива політика для цих секторів дозволить зберегти національний виробничий потенціал.

4. Реструктуризація боргу та контроль за дефіцитом бюджету:

— реструктуризація державного боргу є одним із першочергових завдань, якщо поточні зобов'язання країни перевищують можливості для їх погашення без значного впливу на інші критичні сфери;

— важливо підтримувати бюджетний баланс, не збільшуючи надмірно зовнішній та внутрішній борг, шляхом оптимізації витрат і збільшення доходів через удосконалення адміністрування податків та боротьбу з тіньовою економікою.

5. Покращення макроекономічної стабільності:

— використання інструментів грошово-кредитної політики через Національний банк для стабільності гривні та запобігання надмірній інфляції, може знижувати купівельну спроможність і посилювати економічні труднощі;

— стимулювання внутрішнього попиту та споживчої активності. У період війни важливо підтримувати внутрішній попит на товари та послуги через соціальні програми, які сприяють збільшенню купівельної спроможності населення.

6. Диверсифікація економіки:

— підтримка нових секторів економіки. Україна має сприяти розвитку таких інноваційних і менш уразливих до зовнішніх шоків секторів, як інформаційні технології, відновлювальна енергетика, біотехнології, а також покращити умови для розвитку малого та середнього бізнесу;

— розвиток внутрішнього ринку через заходи підтримки місцевих виробників, розвиток експортно-орієнтованих галузей, зокрема в аграрному та промисловому секторах, для зменшення залежності від зовнішніх поставок і підвищення економічної стійкості.

7. Реформа податкової системи:

— покращення податкової політики. Для збільшення надходжень до бюджету важливо оптимізувати податкову систему, зокрема шляхом збільшення ефективності збору податків, боротьби з ухиленням від податків та запровадження прозорих механізмів адміністрування;

— спрощення податкового навантаження для бізнесу, що сприятиме стимулюванню зростання економіки та залученню більшого обсягу інвестицій, створюючи нові робочі місця та збільшуючи підприємницьку активність.

8. Стратегічне планування та інституційна реформа:

— важливо сформувати чітке стратегічне бачення відновлення економіки після війни, з чітким фокусом на інфраструктурні проєкти, відновлення житлово-комунальних і транспортних мереж, підтримку малого та середнього бізнесу;

— посилення інституційної спроможності через створення і підтримку оновлення державних інститутів, які здатні забезпечувати справедливий податковий та фінансовий контроль, а також координувати заходи щодо відновлення.

9. Соціальна стабільність та підтримка населення:

— підтримка соціально вразливих груп населення, таких як пенсіонери, внутрішньо переміщені особи, ветерани війни, допоможе пожевити внутрішній платоспроможний попит, знизити ризик соціальних потрясінь та протесних настроїв;

— розвиток програм перепідготовки та працевлаштування шляхом допомоги людям, які втратили роботу, програмами перепідготовки та соціальної підтримки.

10. Залучення нових технологій та інновацій

— підтримка розвитку цифрових технологій у всіх сферах економіки, включаючи електронну комерцію, онлайн-послуги, фінансові технології (фінтех), що дозволить значно знизити витрати і збільшити ефективність бізнесу.

Таким чином, у поточних умовах для України важливо сконцентруватися на оптимізації військових вит-

рат, залученні міжнародної допомоги, залученні інвестицій, проведенні реформ в економічній та соціальній сферах, а також на вдосконаленні податкової системи. Все це допоможе знизити боргове навантаження та зберегти стабільність економіки навіть в умовах військових дій.

ВИСНОВКИ ІЗ ЗАЗНАЧЕНИХ ПРОБЛЕМ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ПОДАНОМУ НАПРЯМІ

Ефективна політика державних запозичень повинна поєднувати короткострокове фінансування невідкладних потреб із довгостроковими інвестиціями у стратегічні сектори економіки. Дотримання принципів прозорості, зменшення боргового навантаження через реструктуризацію та фокус на економічне зростання — ключові умови для забезпечення фінансової стійкості України.

Варто зауважити, що вихід із порочного кола боргу для України є складним процесом, але він можливий за умови впровадження цілісної стратегії економічної стабілізації, що включає виважене управління державними запозиченнями. Щоб уникнути надмірного боргового навантаження та перетворення боргової політики на перешкоду для економічного зростання, потрібні конкретні кроки та механізми.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі доцільно визначити обґрунтування оптимального співвідношення між бюджетами військових витрат та забезпеченням внутрішніх можливостей їх забезпечувати, за уникнення ситуації ще більшого потрапляння країни у порочне коло боргу. Це потребує розробки механізму формування політики державних запозичень, а також формування критеріальної бази оцінювання її ефективності.

Література:

- Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk> (дата звернення: 01.12.2024).
- Mundell R. The international monetary system and the allocation of economic resources. *American Economic Review*, 1992. No. 82 (2). pp. 210—213. URL: <https://www.tiger.edu.pl/publikacje/dist/mundell2.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).
- Friedman M. *Capitalism and Freedom*. 40th Anniversary Edition, 2002. With a new Preface by the Author University of Chicago Press. 1962. URL: <http://pombo.free.fr/friedman2002.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).
- Reinhart C. M., Rogoff K. S. *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. — Princeton University Press, 2009.
- Бенч Л. Я. Боргова політика в Україні: концептуальні засади та прагматичні аспекти. *Фінанси, облік і аудит*. 2018. № 1 (31). С. 7—20. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/443/handle/2010/27605> (дата звернення: 01.12.2024).
- Бенч Л. Я., Коляда Т. А., Бай А. О. Функціонування ринку внутрішніх державних запозичень в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 259—266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-259-266>.
- Бороденко Т. М. Боргова політика України в умовах збройного конфлікту. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 12. С. 88—95. DOI: [10.32702/2306-6814-2024.12.88](https://doi.org/10.32702/2306-6814-2024.12.88).
- Власюк О. С., Шемаєва Л. Г., Лондар Л. П. Боргова стійкість як стратегічний напрям підвищення рівня фінансової безпеки: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2016. — 50 с. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/borgova-stiykist-yak-strategichniy-napryam-pidvischennya-rivnya-finansovoї> (дата звернення: 01.12.2024).
- Галустян Р. Вплив боргової політики держави на економічне зростання. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 1. С. 11—17. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-2.
- Єрмоленко О., Коковіхіна О., Лисьонкова Н. (2023). Боргова стійкість України: теоретична та практична складова. *Економічний простір*, 2023. № 185. С. 32—36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-6>.
- Кубах Т. Г., Рябушка Л. Б. Боргова безпека України: теоретична та практична складова. (2022). *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.95>. (дата звернення: 11.05.2023).
- Лугівська О. П., Лугівська Л. А. Класифікація типів і видів боргової політики держави. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 1 (79). С. 130—140. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/165483> (дата звернення: 01.12.2024).
- Макар О. П. Політика державних запозичень в умовах фінансової кризи. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1461> (дата звернення: 01.12.2024).
- Мних А. М., Політика державних запозичень з метою ефективного інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 24. С. 17—18. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2009/7.pdf (дата звернення: 01.12.2024).
- Рожко О. Д. Управління суверенними боргами як інструмент макроекономічної стабілізації. *Банківська справа*. 2013. № 11—12 (119). С. 46—59.
- Стеценко Б. С., Буряченко А., Захожай К. В., Прісняк С. Боргова безпека України: ключові імперативи воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 194—199. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-27> (дата звернення: 08.04.2024).
- Уракін М. Г. Концептуальні візії державного регулювання боргової політики. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-01>.
- Шемаєва Л. Трансформація структури держборгу України в умовах війни: ризики та шляхи їх зниження. — НІСД, 2024. — 6 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-10/az_derzhborg_oglyad-2024_08102024.pdf (дата звернення: 01.12.2024).
- Шпачук В. В. Оцінка ефективності політики державних запозичень України в період трансформації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212> (дата звернення: 01.12.2024).

20. Флейчук М., Андрусів Р. Вплив зовнішніх запозичень на соціально-економічний розвиток посттрансформаційних країн. *Економіка України*. 2012. № 1. С. 16—26.

21. Debt & Fiscal Risks Toolkit. Debt Sustainability Analysis (DSA). — World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/debt-toolkit/dsa> (дата звернення: 01.12.2024).

22. Статистика. Статистика зовнішнього сектору. — Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 01.12.2024).

23. Державний борг України: динаміка та поточний стан. — BizMag Ukraine, 2023. URL: <https://bizmag.com.ua/derzhavnyj-borg-ukrayiny/> (дата звернення: 01.12.2024).

References:

1. Ministry of Finance of Ukraine (2024), available at: <https://www.mof.gov.ua/uk> (Accessed 1 Dec 2024).

2. Mundell, R. (1992), "The international monetary system and the allocation of economic resources", *American Economic Review*, vol. 82, no. 2, pp. 210—213, available at: <https://www.tiger.edu.pl/publikacje/dist/mundell2.pdf> (Accessed 1 Dec 2024).

3. Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, 40th Anniversary Edition, University of Chicago Press, Chicago, USA, available at: <http://pombo.free.fr/friedman2002.pdf> (Accessed 1 Dec 2024).

4. Reinhart, C.M. and Rogoff, K.S. (2009), *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton University Press, Princeton, USA.

5. Bench, L.Ya. (2018), "Debt policy in Ukraine: conceptual bases and pragmatic aspects", *Finance, Accounting, and Audit*, vol. 1, issue 31, pp. 7–20, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/27605> (Accessed 1 Dec 2024).

6. Bench, L.Ya., Kolyada, T.A., and Bai, A.O. (2020), "The functioning of the domestic government borrowing market in Ukraine", *Business Inform*, vol. 6, pp. 259—266, doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-259-266>.

7. Borodenko, T.M. (2024), "Ukraine's debt policy in the context of armed conflict", *Investments: Practice and Experience*, vol. 12, pp. 88—95, doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.88>.

8. Vlasjuk, O.S., Shemaieva, L.G., and Londar, L.P. (2016), *Borhova stiykist' iak stratehichnyj napriam pidvyschennia rinvia finansovoi bezpeky: analit. dop.* [Debt sustainability as a strategic direction for improving financial security: Analytical report], NISS, Kyiv, Ukraine, [Online], available at: <https://niss.gov.ua/doslidzheniya/ekonomika/borgova-stiykist-yak-strategichniy-napriam-pidvyschennia-rivnya-finansovoi> (Accessed 1 Dec 2024).

9. Galustyan, R. (2024), "Impact of state debt policy on economic growth", *Inclusive Economics*, vol. 1, pp. 11—17, doi: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-2.

10. Yermolenko, O., Kokovikhina, O., and Lysionkova, N. (2023), "Ukraine's debt sustainability: theoretical and practical components", *Economic Space*, vol. 185, pp. 32—36, doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-6>.

11. Kubakh, T.G. and Ryabushka, L.B. (2022), "Debt security of Ukraine: Theoretical and practical component", *Efficient Economy*, [Online], vol. 5, doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.95>.

12. Luhivska, O.P. and Luhivska, L.A. (2017), "Classification types and debt policies of the state", *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, vol. 1 (79), pp. 130—140, available at: <https://journals-indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/165483> (Accessed 1 Dec 2024).

13. Makar, O.P. (2012), "State borrowing policy in financial crisis conditions", *Efficient Economy*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1461> (Accessed 1 Dec 2024).

14. Mynikh, A.M. (2009), "Borrowing policy for effective innovative development", *Investments: Practice and Experience*, vol. 24, pp. 17—18, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2009/7.pdf (Accessed 1 Dec 2024).

15. Rozhko, O.D. (2013), "Management of sovereign debts as a tool of macroeconomic stabilization", *Banking*, vol. 11—12, pp. 46—59.

16. Stetsenko, B.S., Buryachenko, A., Zakhzhay, K.V., and Prisnyak, S. (2023), "Ukraine's debt security: Key imperatives of martial law", *Modeling the Development of Economic Systems*, vol. 1, pp. 194—199, doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-27> (Accessed 8 Apr 2024).

17. Uraikin, M.H. (2024), "Conceptual visions of state regulation of debt policy", *Problems of Modern Transformations: Series Economics and Management*, [Online], vol. 16, doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-01>.

18. Shemaieva, L. (2024), "Transformation of the structure of Ukraine's public debt in the context of war: Risks and ways to mitigate them", *NISS*, Kyiv, Ukraine, [Online], available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-10/az_derzhborg_oglyad-2024_08102024.pdf (Accessed 1 Dec 2024).

19. Shpachuk, V.V. (2015), "Evaluation of the effectiveness of the policy of state borrowings of Ukraine in the period of economic transformation", *State Administration: Improvement and Development*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212> (Accessed 1 Dec 2024).

20. Flejchuk, M. and Andrusiv, R. (2012), "Impact of external borrowing on the socio-economic development of post-transformation countries", *Economy of Ukraine*, vol. 1, pp. 16—26.

21. World Bank Group (2024), "Debt & Fiscal Risks Toolkit: Debt Sustainability Analysis (DSA)", available at: <https://www.worldbank.org/en/programs/debt-toolkit/dsa> (Accessed 1 Dec 2024).

22. National Bank of Ukraine (2024), "Statistics: External sector statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (Accessed 1 Dec 2024).

23. BizMag Ukraine (2023), "Public debt of Ukraine: Dynamics and current state", *BizMag*, [Online], 29 December, available at: <https://bizmag.com.ua/derzhavnyj-borg-ukrayiny/> (Accessed 1 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 р.

УДК 630.91

О. М. Цвях,
к. е. н., доцент кафедри земельного кадастру, Національний університет біоресурсів
і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9284-2966>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.125

ФІСКАЛЬНО-КРЕДИТНИЙ МЕХАНІЗМ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ОБЛАШТУВАННЯ САМОЗАЛІСНЕНИХ ЗЕМЕЛЬ, ЗАЛІСНЕННЯ МАЛОПРОДУКТИВНИХ УГІДЬ ТА НЕУГІДЬ: ЗАГАЛЬНОНАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІСЦЕВИЙ РІВЕНЬ СТАНОВЛЕННЯ

O. Tsvyakh,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Land Cadastre,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FISCAL AND CREDIT MECHANISM OF ECONOMIC STIMULATION OF SELF-REFORESTATION
OF LANDS, AFFORESTATION OF LOW-PRODUCTIVE LANDS AND NON-FORESTED LANDS:
NATIONAL AND LOCAL LEVEL OF DEVELOPMENT

Обґрунтовано, що фінансово-кредитний механізм економічного стимулювання облаштування самозаліснених земель, заліснення малопродуктивних угідь та неугідь являє собою поєднання методів та інструментів застосування податкових, бюджетних, кредитних, майнових та інституційно-дорадчих стимулів, спрямованих на підвищення заінтересованості лісокористувачів у розширенні площі земель лісогосподарського призначення та зростанні рівня лісистості території. Встановлено, що фінансово-кредитний механізм економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення необхідно сформувати на загальнонаціональному рівні та на рівні територіальних громад базового рівня, щоб повною мірою використати можливості держави та місцевого самоврядування щодо створення сприятливих передумов для диверсифікації джерел фінансово-інвестиційного забезпечення реалізації лісогосподарських та лісоохоронних проєктів. Дослідження показали, що основними методами економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення виступають: податкове стимулювання, бюджетне стимулювання, кредитне стимулювання, інституційно-дорадче стимулювання та майнове стимулювання. Виявлено, що податкове стимулювання облаштування самозаліснених земель, заліснення малопродуктивних угідь та неугідь може здійснюватися як через встановлення пільг при сплаті окремих прямих та непрямих податків, так і через звільнення від сплати окремих видів податків. Встановлено, що бюджетне стимулювання лісовідновлення та лісорозведення має передбачати використання інструментів субсидювання, субвенціювання та дотування, зокрема застосування інструменту надання природоохоронних субвенцій з державного бюджету бюджетам нижчого таксономічного рівня в частині модернізації комунальної природоохоронної інфра-

структури та упорядкування комунальних природно-ресурсних активів. Обґрунтовано, що результативне використання інструментів інституційно-дорадчого стимулювання дасть змогу довести лісокористувачам всю необхідну інформацію про наявність фінансових преференцій в частині лісовідновлення та лісорозведення і усунути прояви асиметричності інформації для різних категорій суб'єктів лісогосподарського підприємництва. Доведено, що поглиблення децентралізації влади і бюджетно-фіскальної децентралізації та завершення процесу створення мережі укрупнених територіальних громад сформували передумови для становлення фіскально-кредитного механізму економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення на місцевому рівні.

It is substantiated that the fiscal and credit mechanism for economic incentives for the arrangement of self-forested lands, afforestation of unproductive lands and non-forested lands is a combination of methods and instruments for applying tax, budgetary, credit, property and institutional and advisory incentives aimed at increasing the interest of forest users in expanding the area of forestry land and increasing the level of forest cover. It has been established that a fiscal and credit mechanism for economic incentives for reforestation and afforestation should be formed at the national level and at the level of basic-level territorial communities in order to fully use the capabilities of the state and local self-government to create favourable conditions for diversifying sources of financial and investment support for the implementation of forestry and forest protection projects. Studies have shown that the main methods of economic incentives for reforestation and afforestation are: tax incentives, budget incentives, credit incentives, institutional and advisory incentives, and property incentives. It is found that tax incentives for the arrangement of self-forested lands, afforestation of unproductive lands and non-forested lands can be provided both through the establishment of benefits for the payment of certain direct and indirect taxes and through exemption from certain types of taxes. The author establishes that budgetary incentives for reforestation and afforestation should include the use of subsidies, subventions and grants, in particular, the use of environmental subventions from the State budget to budgets of a lower taxonomic level in terms of modernisation of municipal environmental infrastructure and management of municipal natural resource assets. It is substantiated that the effective use of institutional and advisory incentive instruments will allow to provide forest users with all the necessary information about the availability of financial preferences in terms of reforestation and afforestation and eliminate the manifestations of asymmetry of information for different categories of forestry business entities. It is proved that the deepening of power decentralisation and fiscal decentralisation and the completion of the process of creating a network of enlarged territorial communities have formed the prerequisites for the establishment of a fiscal and credit mechanism for economic stimulation of reforestation and afforestation at the local level.

Ключові слова: фіскально-кредитний механізм, економічне стимулювання, бюджетне стимулювання, земельний податок, лісовідновлення, лісорозведення, екосистемні послуги, територіальні громади.

Key words: fiscal and credit mechanism, economic incentives, budgetary incentives, land tax, reforestation, afforestation, ecosystem services, territorial communities.

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

Результативність застосування методів та інструментів економічного стимулювання облаштування самозаліснених земель, заліснення малопродуктивних земель та неугідь вирішальною мірою залежить від їх

поєднання у певній логічно упорядкованій сукупності, котрею виступає фіскально-кредитний механізм. Формування такого механізму економічного стимулювання має базуватися на існуючих авторських підходах вітчизняних вчених стосовно розроблення такого роду механізмів. Наявні авторські підходи були сформульовані ще в мораторний період і не враховували комплексу земельних трансакцій, котрі почали виникати в

період функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення та дерегуляції земельних відносин.

Також такі механізми не враховували основні тренди поглиблення реформи в системі управління лісами, що не давало можливості використати наявний потенціал економічного стимулювання лісокористувачів максимальною мірою забезпечувати заліснення земель, котрі ще у попередні періоди піддалися природному залісненню і не є придатними для використання для потреб сільськогосподарського виробництва. При формуванні перспективної моделі фінансово-кредитного механізму економічного стимулювання розширення площі земель лісогосподарського призначення доцільно проаналізувати наявний комплекс інституційних розривів та інституційних пасток, котрі не дозволяють усувати фінансовий дефіцит щодо здійснення заходів по природооблаштуванню самозаліснених сільськогосподарських угідь та неугідь. Прикметною рисою становлення фінансово-кредитного механізму економічного стимулювання облаштування самозаліснених земель, заліснення малопродуктивних угідь та неугідь є його інституціоналізація як на загальнонаціональному, так і на місцевому рівнях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування фінансово-кредитного механізму економічного стимулювання процесів лісовідновлення та лісорозведення, зокрема облаштування самозаліснених земель, заліснення малопродуктивних угідь та неугідь однозначно має відштовхуватися від основних передумов, сформульованих Н.Мединською, котрі враховують значною мірою виклики воєнного часу, наслідки процесів децентралізації, запуску ринку земель сільськогосподарського призначення та дерегуляції земельних відносин. Такими передумовами виступають: погіршення агрохімічних характеристик та виведення великих площ сільськогосподарських та лісових угідь з продуктивного обігу внаслідок здійснення на їх території бойових дій; наявність значних площ замінованих земель, що унеможлиблює здійснення на їх території природоохоронних заходів; високий рівень розораності земель внаслідок нарощення посівних площ експортно-орієнтованих сільськогосподарських культур; втрата великою кількістю адміністративних районів традиційної сільськогосподарської спеціалізації; розширення посівних площ гумусовибагливих сільськогосподарських культур; високий рівень хімізації сільськогосподарського виробництва внаслідок дефіциту органічних добрив та надмірного застосування препаратів захисту рослин; низька результативність переведення самозаліснених сільськогосподарських угідь у лісові землі; згорання масштабів агролісомеліоративних робіт та мляве заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь і неугідь [3].

Виокремлені Н.Мединською передумови необхідно враховувати при інституціоналізації інструментально-методологічного забезпечення фінансово-кредитного механізму економічного стимулювання

процесів лісовідновлення та лісорозведення з метою розширення площі земель лісогосподарського призначення і тим самим підвищення рівня лісистості території країни в цілому. Воєнний чинник значно звузив ареал здійснення процесів лісовідновлення та лісорозведення внаслідок ведення активних бойових дій та замінування територій, особливо у прифронтових районах. Вузькі місця в системі антимонопольного регулювання концентрації земельної власності заклали вагомий стимул для використання навіть малопродуктивних сільськогосподарських угідь під посівні площі експортно-орієнтованих сільськогосподарських культур.

Прийнятним для інституціоналізації виступає авторський концепт В. Савчука стосовно формування механізму стимулювання раціоналізації аграрного природокористування в зоні осушення. Такий підхід є цінним для побудови системи економічного стимулювання розширення площі земель лісогосподарського призначення з огляду на те, що саме в зоні осушувальних меліорацій процеси самозаліснення набули найбільших масштабів. Згідно даного підходу система стимулювання раціоналізації аграрного природокористування має охоплювати інституціональні, бюджетно-податкові та кредитно-майнові стимули [4]. В спектрі інституціональних стимулів доцільно взяти на озброєння форми консультування землевласників та землекористувачів в частині доцільності трансформації самозаліснених сільськогосподарських угідь у землі лісогосподарського призначення. Створення дієвої системи консультування має забезпечити усунення проявів асиметричності інформації для різних категорій землевласників та землекористувачів щодо можливості отримання бюджетної підтримки на упорядкування самозаліснених земель та ведення лісового господарства. Якщо бюджетно-податкові стимули вже певною мірою інституціоналізовані, а в умовах поглиблення децентралізації сформувалося підґрунтя їх використання на рівні територіальних громад, то кредитно-майнові стимули перебувають у латентному стані.

Вищим рівнем системності щодо формування механізму економічного стимулювання процесів екологізації землекористування через розвиток технологій органічного землеробства відзначається авторський підхід Ю. Заставного, який враховує вигоди та переваги децентралізації і більшою мірою пов'язаний з рівнем територіальної громади базового рівня. Підхід Ю. Заставного в частині диверсифікації методів та інструментів економічного стимулювання екологізації землекористування може бути адаптований до специфіки економічного стимулювання розширення площі земель лісогосподарського призначення. Згідно його концепту, такий механізм має охоплювати: фінансові, бюджетні, інституційно-дорадчі та майнові методи. Фінансові методи конкретизуються через такі інструменти: надання пільг при сплаті земельного податку та орендної плати землекористувачам; звільнення від сплати земельного податку та орендної плати землекористувачів; звільнення від сплати інших місцевих податків та зборів; податкові канікули. До бюджетних інструментів він відносить: оплата вартості трансакцій із земельними ділянками; ком-

пенсация та відшкодування втрат; пряма фінансова підтримка. Інституційно-дорадчі інструменти охоплюють: надання консультацій стосовно застосування сучасних методів та технологій; надання консультацій стосовно можливостей отримання державної бюджетної підтримки; надання консультацій щодо створення обслуговуючих кооперативів; надання консультацій щодо зміни цільового призначення окремих категорій земель та здійснення операцій купівлі-продажу земельних ділянок. Майнові методи включають такі інструменти: спрощення процедури надання земель комунальної власності в тимчасове користування; викуп земельних ділянок; реалізація угод публічно-приватного партнерства; фінансування муніципального замовлення [1]. Для використання повною мірою перерахованих методів та інструментів для стимулювання переведення самозаліснених сільськогосподарських угідь у лісові землі доцільно сформулювати пакет стимулів для органів місцевого самоврядування територіальних громад базового рівня, щоб підвищити їх заінтересованість у зростанні рівня лісистості підзвітних їм територій. Це стане поштовхом для формування інституційної підґрунтя використання фіскальних, бюджетних, інституційно-дорадчих та кредитно-майнових інструментів стимулювання процесів лісовідновлення та лісорозведення, облаштування самозаліснених земель, заліснення малопродуктивних земель та неугідь.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення фіскально-кредитного механізму економічного стимулювання облаштування самозаліснених земель, заліснення малопродуктивних угідь та неугідь на загальнонаціональному та місцевому рівнях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Україна відзначається одним з найвищих рівнем розораності у Європі. Це стало наслідком того, що в останні десятиліття в аграрному секторі національного господарства виник галузевий перегин, який полягає у гіпертрофованому розвитку рослинницької галузі, проявом чого стало прискорене збільшення посівної площі експорто-орієнтованих сільськогосподарських культур. Така ситуація створила загрозу для посилення процесів ерозії та дефляції ґрунтів. А це у свою чергу потребує збалансування структури земельного фонду через зростання площі земель лісогосподарського призначення, що дасть можливість зміцнити агроландшафти та усунути комплекс еколого-деструктивних процесів у сільськогосподарському землекористуванні.

Досягнення означеного пріоритету потребує підвищення рівня лісистості території в цілому як за рахунок активізації процесів лісовідновлення, так і за рахунок лісорозведення. В умовах дерегуляції земельних відносин сформувалися сприятливі передумови для суттєвого збільшення масштабів лісорозведення за рахунок заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь, котрі були переведені із державної у комунальну форму власності. При цьому вирішального значення набуває завдання формування сучасно-

го механізму стимулювання процесів заліснення, щоб розширити ареал нарощення лісоресурсного потенціалу та збалансувати земельний фонд окремих регіонів та територіальних громад базового рівня. Нинішній перелік інституціоналізованих інструментів економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення є надмірно звуженим, тому не забезпечує очікуваних результатів.

У багатьох регіонах України в структурі сільськогосподарських угідь значну частку займають малопродуктивні угіддя, які не забезпечують прийнятних рівнів врожайності, тому їх використання у продуктивному сільськогосподарському обороті не дасть значного економічного ефекту. З огляду на це, доцільним є заліснення даної категорії сільськогосподарських угідь. Їх заліснення дасть змогу укріпити агроландшафти та забезпечити приріст недревної сировини вже у короткостроковій перспективі. Також заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь та порушених земель створить просторово-ресурсну базу для розвитку зеленого туризму та мисливського господарства. Також введення додаткових потужностей у сектор зеленого туризму та сектор мисливського господарства створить додаткові можливості для зростання податкових надходжень у бюджети різного таксономічного рівня, в першу чергу у бюджети територіальних громад базового рівня. Тому механізм стимулювання раціонального використання та охорони земель має охоплювати підйоми, які підвищуватимуть зацікавленість землевласників заліснювати малопродуктивні та порушені сільськогосподарські угіддя, а також неугіддя [3].

Виходячи з існуючих реалій у лісовому секторі національного господарства та враховуючи основні тренди у розширеному відтворенні лісоресурсного потенціалу, варто взяти до уваги концептуальний підхід І. Синякевича. У відповідності з цим підходом, реформування лісового господарства України може бути ефективним лише тоді, коли воно пов'язане із впровадженням нових методів лісового менеджменту і посиленням стимулюючої функції традиційних інструментів лісової політики, що використовуються для досягнення цілей національної лісової політики. Пропонується власне групування інструментів лісової політики за напрямками їх впровадження у практику, зазначаючи, що деякі з них у практиці національної лісової політики не використовуються, зокрема: лісові такси на недревні рослинні ресурси лісу; економічна оцінка лісових ресурсів і земель; лісові аукціони; екологічні податки за погіршення стану природних об'єктів; податок на лісовий дохід; екологічне мито; компенсації підприємствам лісового господарства за особливий режим лісокористування; пільгове кредитування підприємств лісового господарства; екологічне страхування; екологічна застава; екологічна сертифікація лісів; екоаудит; індикатори сталого розвитку лісового господарства [5].

Водночас у спектрі пріоритетів економічного стимулювання у лісоресурсній сфері відсутнє розширення площі земель лісового фонду, що не дозволяє забезпечити позитивні зрушення у динаміці лісистості території країни. Певною мірою мляві темпи лісорозведення також пов'язані з відсутністю ефективної системи

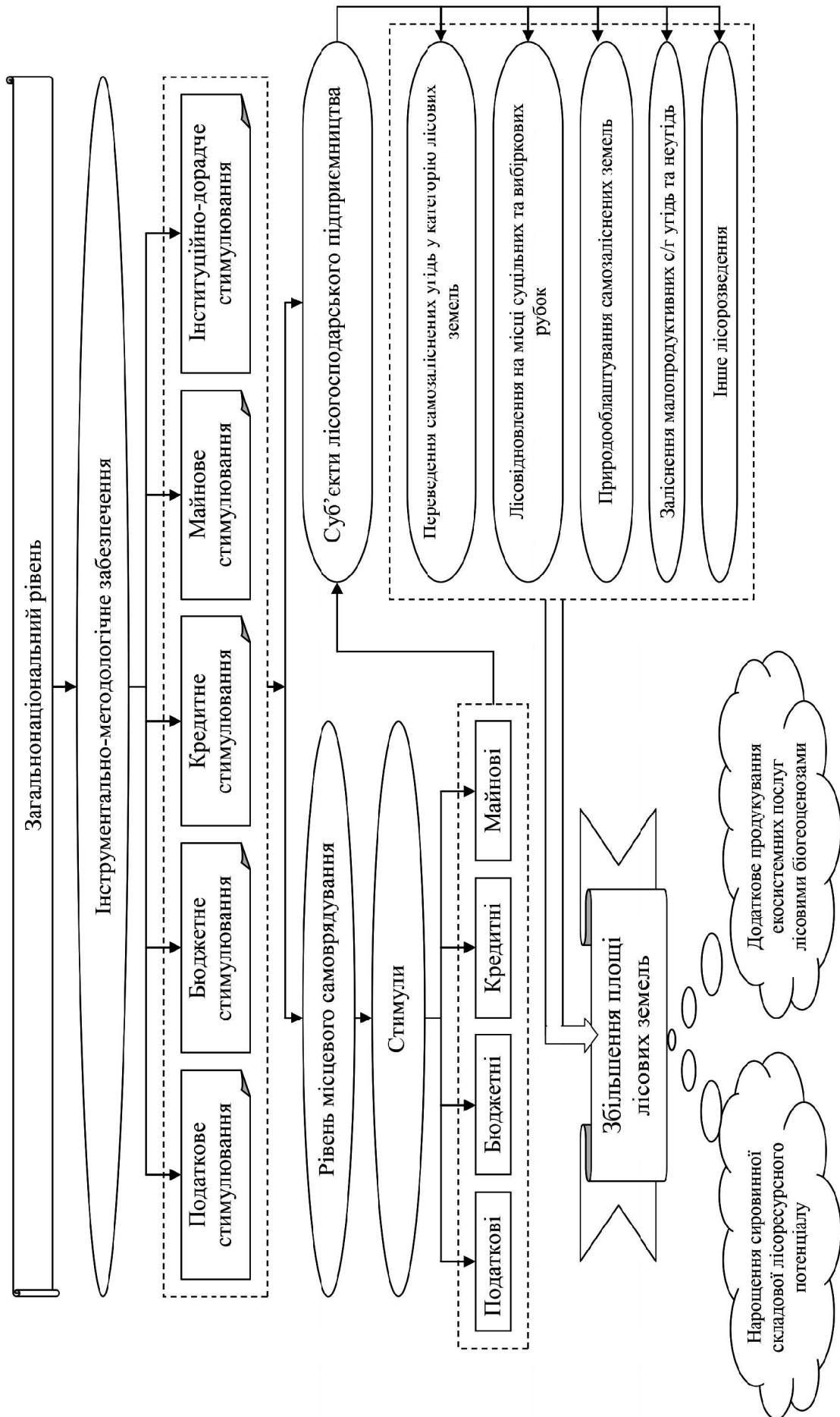


Рис. 1. Фіскально-кредитний механізм економічного стимулювання розширення площі лісових земель в Україні

Джерело: розроблено автором.

прямої та непрямої бюджетної підтримки лісового бізнесу через значний часовий лаг між посадкою лісу та його стиглістю. Підвищення привабливості лісового бізнесу, в першу чергу в частині лісовідновлення та лісорозведення якраз і залежить від використання інструментів дотування та субвенціювання. В адміністративних районах Поліського та Карпатського економічних регіонів сформувалися сприятливі передумови для розширення площі земель лісогосподарського призначення за умови активізації процесів лісорозведення на малопродуктивних сільськогосподарських угіддях та неугіддях. Але досягнення позитивних результатів в цьому напрямі потребує інституціоналізації інструментів економічного стимулювання процесів лісорозведення та упорядкування самозаліснених сільськогосподарських земель.

Розширення площі лісових земель потребує застосування комплексу інструментів, методів та важелів регуляторного впливу на постійних та тимчасових лісокористувачів, а також на суб'єкти аграрного підприємництва та домогосподарства, що у свою чергу вимагає модернізації фінансово-економічного механізму лісогосподарювання. Дієвість таких регуляторів матиме найбільший ефект за умови, якщо вони носитимуть стимулюючий характер. З огляду на це, формування інструментарію стимулювання розширення площі лісових земель стає магістральним елементом модернізації фінансово-економічного механізму лісогосподарювання в цілому [2].

Виходячи зі специфіки розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу та резервів розширення площі лісових земель можна констатувати, що фінансово-кредитний механізм економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення необхідно сформувати на загальнонаціональному рівні та на рівні територіальних громад, щоб повною мірою використати можливості держави та місцевого самоврядування щодо створення сприятливих передумов для диверсифікації джерел фінансово-інвестиційного забезпечення реалізації лісогосподарських та лісоохоронних проєктів. На загальнонаціональному рівні фінансово-кредитний механізм економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення має охоплювати широкий спектр методів та інструментів регуляторного впливу на процеси розширеного відтворення лісової складової природного багатства країни. Основними методами економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення виступають: податкове стимулювання, бюджетне стимулювання, кредитне стимулювання, інституційно-дорадче стимулювання та майнове стимулювання (рис. 1).

Доцільність інституціоналізації перерахованих методів економічного стимулювання впливає також з необхідності повноцінної імплементації базових положень Єдиної сільськогосподарської політики ЄС, котра передбачає застосування комплексу стимулів, які підвищують заінтересованість суб'єктів аграрного бізнесу у залісненні сільськогосподарських угідь. Поширення такої практики дало можливість окремим європейським країнам суттєво підвищити рівень лісистості території і збалансувати структуру земельного фонду країни в цілому.

Диверсифікація методів та інструментів економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення також необхідна для прискореного відновлення лісових біогеоценозів, яким було нанесено природо-руйнівний та еколого-деструктивний вплив активними бойовими діями ворога. Прискорені темпи лісовідновлення та лісорозведення також необхідні для виконання вимог ЄС щодо збільшення площі земель природно-заповідного фонду. Переведення малопродуктивних сільськогосподарських угідь та неугідь у категорію природоохоронних земель з подальшим їх залісненням дасть змогу сформувати просторово-територіальний базис для нарощення лісового біорізноманіття. Вказаний механізм економічного стимулювання також має детермінуватися базовими положеннями Глобальної кліматичної угоди, зокрема в частині продукування кисню та зв'язування вуглецю.

Вагомого значення набуває формування фінансово-кредитного механізму економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення на загальнонаціональному рівні з метою створення умов для поєднання коштів публічних бюджетів та коштів корпоративного сектора для фінансово-інвестиційного забезпечення процесів заліснення. Базовою інституціональною передумовою формування такого механізму є внесення змін та доповнень у Податковий та Бюджетний кодекси України в частині інституціоналізації інструментів економічного стимулювання процесів лісовідновлення та лісорозведення.

Ключовою складовою фінансово-кредитного механізму економічного стимулювання процесів розширення площі лісових земель виступає система податкового стимулювання. Податкове стимулювання може здійснюватися як через встановлення пільг при сплаті окремих прямих та непрямих податків, так і через звільнення від сплати окремих видів податків. Застосування інструментів податкового стимулювання заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь спостерігається у країнах ЄС і відзначається високим рівнем результативності. Бюджетне стимулювання передбачає використання інструментів субсидіювання, субвенціювання та дотування. Зокрема, вже тривалий період використовується інструмент надання природоохоронних субвенцій з державного бюджету бюджетам нижчого таксономічного рівня. Такого роду субвенції надаються для здійснення природоохоронних заходів, які стосуються комунальної природоохоронної інфраструктури та комунальних природно-ресурсних активів.

Необхідною умовою отримання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення природоохоронних заходів на об'єктах комунальної власності є співфінансування з місцевих бюджетів у розмірі не менше ніж 10 відсотків загальної кошторисної вартості природоохоронного заходу, залучення на ці цілі інших джерел, не заборонених законодавством. Ще однією умовою надання субвенцій на фінансування природоохоронних заходів є наявність програм з охорони навколишнього природного середовища.

Інструмент субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення природоохоронних за-

ходів на об'єктах комунальної власності використовувалися в попередні періоди. Зокрема, були надані значні суми субвенцій з державного бюджету обласним бюджетам для ліквідації наслідків стихійного лиха, що сталося 23-27 липня 2008 року. У 2012 році була профінансована субвенція з державного бюджету обласному бюджету Івано-Франківської області для здійснення природоохоронних заходів із видалення, перевезення та утилізації небезпечних відходів гексахлорбензолу у зоні консервації Домбровського кар'єру в Калуському районі.

Інструмент субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення природоохоронних заходів використовується надто мляво, оскільки місцеві бюджети не мають можливості виконати вимоги щодо співфінансування. Виконання цих вимог стане можливим за умов зміни співвідношення розподілу екологічного податку в бік збільшення частки його концентрації у місцевих бюджетах. Більше того, коли екологічний податок, закріплений за місцевими бюджетами, буде надходити до спеціального фонду місцевого бюджету відповідного таксономічного рівня [3].

Доцільність використання природоохоронних субвенцій пояснюється також суттєвим розширенням площі сільськогосподарських земель комунальної власності, оскільки внаслідок дерегуляції земельних відносин у 2021 році територіальні громади базового рівня отримали значні площі сільськогосподарських земель державної власності поза межами населених пунктів. За експертними оцінками значна частина сільськогосподарських земель, які були передані у комунальну власність, вже тривалий період піддається природному залісненню, що фактично їх перетворює у вкриті лісом площі. Природоохоронна субвенція за таких умов має спрямовуватися на природооблаштування самозаліснених сільськогосподарських угідь, щоб профінансувати комплекс необхідних лісгосподарських заходів відповідно до вимог ведення невиснажливого та безперервного лісового господарства. Використання такого інструменту бюджетного стимулювання дасть можливість прискорити процеси розширення площі лісових земель і сформувати просторово-територіальний базис для розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу.

Прикметною рисою наявної системи економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення є фактична відсутність підсистеми кредитного стимулювання. Певною мірою така ситуація пояснюється незрозумінням вітчизняної фінансово-банківської системи та недостатнім рівнем концентрації позикового капіталу. Надмірно високі процентні ставки під які комерційні банки надають кредитні ресурси унеможливають застосування інструментів кредитного стимулювання. Ситуація змінилася в останні роки, оскільки було інституціоналізовано ринок земель сільськогосподарського призначення та проведено дерегуляцію земельних відносин, що створило передумови для здійснення іпотечно-заставних операцій, що підвищує можливість реального запуску ринку позикового капіталу в системі розширення площі земель лісгосподарського призначення. Створення спеціалізованих фінансово-банківських установ, котрі спеціалізують-

ся на кредитуванні проєктів перерозподілу земельної власності, підвищить ймовірність отримання кредитних ресурсів за прийнятними для суб'єктів підприємницької діяльності ставками. Державні комерційні банки повинні кредитувати постійних лісокористувачів в частині розбудови ними інфраструктури лісовідновлення і лісорозведення.

Одним із блоків фіскально-кредитного механізму економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення є майнове стимулювання. Інструментом майнового стимулювання виступає надання державними органами та органами місцевого самоврядування земельних ділянок спеціалізованим лісгосподарським підрозділам для здійснення на цих ділянках процесів лісорозведення. Земельна дерегуляція 2021 року на порядки збільшила банк сільськогосподарських земель комунальної власності, що водночас розширило потенціал майнового стимулювання суб'єктів лісгосподарського підприємництва на муніципальному рівні. Також доцільно сформувати критеріальну базу для передачі постійним лісокористувачам самозаліснених сільськогосподарських угідь для здійснення на них науково обґрунтованих лісгосподарських заходів і нарощення тим самим сировинної складової лісоресурсного потенціалу та потенціалу екосистемних послуг, котрі продукуються лісовими біогеоценозами.

Невід'ємною складовою фіскально-кредитного механізму економічного стимулювання розширення площі земель лісгосподарського призначення є блок інституційно-дорадчого стимулювання. Тобто постійному лісокористувачу, котрий здійснює процеси лісовідновлення та лісорозведення, природооблаштування самозаліснених угідь, надається безоплатна консультативна допомога щодо можливостей отримання грантових та кредитних коштів, оформлення землевпорядної документації. Результативне використання інструментів інституційно-дорадчого стимулювання дасть змогу донести лісокористувачам всю необхідну інформацію про наявність фінансових преференцій в частині лісовідновлення та лісорозведення і усунути прояви асиметричності інформації для різних категорій суб'єктів лісгосподарського підприємництва.

Перераховані складові фіскально-кредитного механізму економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення на загальнонаціональному рівні певною мірою здійснюють регуляторний вплив на органи місцевого самоврядування та суб'єкти лісгосподарського підприємництва. Зокрема інститут природоохоронних субвенцій для природооблаштування самозаліснених земель виступає стимулом для органів місцевого самоврядування забезпечувати переведення самозаліснених сільськогосподарських угідь у категорію лісових земель. Водночас поглиблення децентралізації влади, бюджетно-фіскальної децентралізації та завершення процесу створення укрупнених територіальних громад сформували передумови для формування фіскально-кредитного механізму економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення на місцевому рівні.

Поряд з інструментами економічного стимулювання процесів лісовідновлення та лісорозведення, котрі інституціоналізовано на загальнонаціональному рівні,

варто використовувати інструменти такого стимулювання на рівні органів місцевого самоврядування. Мова йде про податкові, бюджетні, кредитні та майнові інструменти-стимули. Такі інструменти-стимули мають мотивувати постійних лісокористувачів реалізовувати проєкти підвищення рівня лісистості як країни в цілому, так і територіальних утворень. Податковим стимулом виступає зниження ставок земельного податку та орендної плати за користування земельними ділянками за умови реалізації проєктів лісовідновлення та лісорозведення.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Поєднання методів та інструментів економічного стимулювання лісовідновлення та лісорозведення, які інституціоналізовано на загальнонаціональному рівні і на рівні територіальних громад, дасть змогу отримати позитивний синергетичний ефект, що проявлятиметься у збільшенні кількості переведень самозаліснених угідь у категорію лісових земель, своєчасному лісовідновленні на місці суцільних та вибіркового рубок, зростанні площі здійснення заходів з природооблаштування самозаліснених земель, збільшенні площ заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь та неугідь, використанні сучасних методів та технологій лісорозведення.

У підсумку це дасть можливість збільшити площі лісових земель та розширити просторово-територіальний базис для нарощення сировинної (деревна та недеревна лісосировина) складової лісоресурсного потенціалу і додаткового продукування екосистемних послуг лісовими біогеоценозами. Результативна комерціалізація екосистемних послуг лісів, тобто залучення у господарський обіг рекреаційної, середовищезахисної, водорегулюючої, агролісомеліоративної функцій, дасть можливість підвищити інвестиційну привабливість лісового бізнесу, незважаючи на значний часовий лаг між посадкою та стиглістю лісових культур.

Література:

1. Заставний Ю.Б. Фінансово-економічне регулювання органічного сільськогосподарського виробництва в секторі сільських домогосподарств. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 251—256.
2. Марчук Ю., Карпук А., Кріль А., Буценко Р. Стимулювання збільшення площі лісових земель в контексті модернізації фінансово-економічного механізму лісогосподарювання в Україні: пріоритети, інструменти та інститути. European journal of economics and management. 2022. Volume 8. Issue 6. 27—38.
3. Медінська Н.В. Формування економічного механізму природокористування в умовах децентралізації: теорія, методологія, інститути. Дисертація на здобуття ступеня доктора наук. Спеціальність 08.00.06 "Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища". К., НУБіП України. 524 с.
4. Савчук В.В. Стимулювання раціоналізації аграрного природокористування в зоні осушення на транскордонних територіях. Агросвіт. 2018. №9. С. 33—38.
5. Синякевич І.М. Система інструментів лісової політики. Яким чином її реформувати і ефективно використовувати? Деревообробник. 2000. № 16. С. 20.

References:

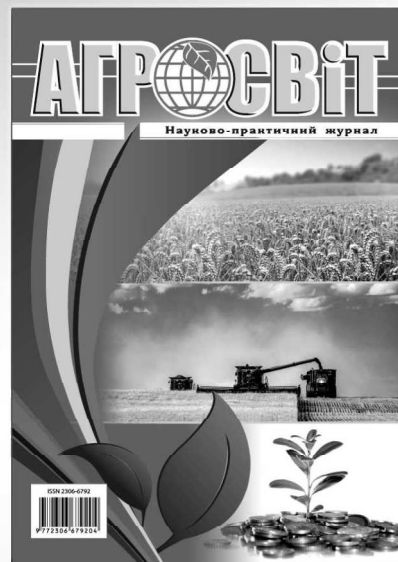
1. Zastavnyy, Y. (2020), "Financial and economic regulation of organic agricultural production in the rural household sector", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 251—256.
2. Marchuk, Yu. Karpuk, A. Krol', A. and Butsenko, R. (2022), "Stimulating the increase in the area of forest lands in the context of modernization of the financial and economic mechanism of forest management in Ukraine: priorities, tools and institutions", *European journal of economics and management*, vol. 8, no. 6, pp. 27—38.
3. Medyn's'ka, N.V. (2023), "Formation of the economic mechanism of nature management in the conditions of decentralization: theory, methodology, institutions", Doctor Thesis, Economy, NUBiP Ukraine, Kyiv, Ukraine.
4. Savchuk, V. (2018), "Stimulation of the rationalization of agrarian nature management in drained area on transboundary territories", *Agrosvit*, vol. 9, pp. 33—38.
5. Syniakevych, I.M. (2000), "The system of forest policy instruments. How to reform it and use it effectively?", *Derevoobrobnyk*, vol. 16, pp. 20.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 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

*I. Maksymenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
National University "Zaporizhzhya Polytechnic"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6183>*

*A. Kurochka,
Master 6th year of the Department of Accounting and Finance,
National University "Zaporizhzhya Polytechnic"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0872-5142>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.133

PECULIARITIES OF INTERNAL AUDITING OF PAYMENTS TO EMPLOYEES

*І. Я. Максименко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів, Національний університет "Запорізька політехніка"
А. С. Курочка,
магістрант кафедри обліку та фінансів, Національний університет "Запорізька політехніка"*

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ РОЗРАХУНКІВ ЗА ВИПЛАТАМИ ПРАЦІВНИКАМ

The article proves that internal auditing of payments to employees is an important tool for ensuring financial discipline and effective management of an enterprise. It helps to identify errors in payroll, prevent violations of labor and tax laws, and ensure transparency of accounting processes.

It is determined that the issues of improving the methodological foundations of the internal auditing of payments to employees are relevant, since a well-organized audit is a key tool for ensuring the financial stability of an enterprise.

It is established that improving the methodological foundations of internal auditing will contribute to more effective detection of violations and risks, increase compliance with regulatory requirements and ensure control over the use of funds allocated for labor remuneration. It also allows optimizing accounting processes, forming reasonable conclusions for making management decisions, and creating employee trust in the payment system.

It is stated that a well-organized internal auditing allows optimizing the settlement system, minimizing the risks of financial losses and improving the interaction between employees and employers. In addition, the audit of employee benefit payments contributes to the timely adjustment of remuneration policies in accordance with changes in economic conditions and regulations.

It is determined that the internal auditing of payments to employees is an integral element of the internal control system, which ensures stability, transparency and efficiency of financial management at the enterprise.

The author confirms that a well-organized internal auditing allows optimizing the settlement system, minimizing the risks of financial losses and improving the interaction between employees and employers. In addition, the audit of employee benefit settlements facilitates timely adjustment of remuneration policies in accordance with changes in economic conditions and regulations.

It is established that the proposed methodology of internal auditing of employee benefits is aimed at improving the efficiency and transparency of the processes of accrual and payment of wages. The implementation of this methodology allows not only to ensure the accuracy of accounting, but also to reduce the risks of errors and fraud, improve financial discipline at the enterprise, and ensure compliance with legal requirements. This system will help strengthen employee confidence in the organization and contribute to its sustainable development.

У статті доведено, що внутрішній аудит розрахунків за виплатами працівникам є важливим інструментом забезпечення фінансової дисципліни та ефективного управління підприємством. Він сприяє виявленню помилок у нарахуванні заробітної плати, запобіганню порушенням трудового і податкового законодавства, а також забезпеченню прозорості облікових процесів.

Визначено, що актуальність питань удосконалення методологічних засад внутрішнього аудиту розрахунків за виплатами працівникам, оскільки якісно організований аудит є ключовим інструментом для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Встановлено, що удосконалення методологічних засад внутрішнього аудиту сприятиме більш ефективному виявленню порушень і ризиків, підвищенню відповідності нормативним вимогам та забезпеченню контролю за використанням коштів, виділених на оплату праці. Це також дозволяє оптимізувати процеси обліку, формувати обґрунтовані висновки для прийняття управлінських рішень та створювати довіру працівників до системи виплат.

Констатовано, що якісно організований внутрішній аудит дозволяє оптимізувати систему розрахунків, мінімізувати ризики фінансових втрат і покращити взаємодію між працівниками та роботодавцем. Крім того, аудит розрахунків за виплатами працівникам сприяє своєчасному коригуванню політик оплати праці відповідно до змін економічних умов і нормативних актів.

Визначено, що внутрішній аудит розрахунків за виплатами працівникам є невід'ємним елементом системи внутрішнього контролю, який забезпечує стабільність, прозорість і ефективність фінансового управління на підприємстві.

Підтверджено, що якісно організований внутрішній аудит дозволяє оптимізувати систему розрахунків, мінімізувати ризики фінансових втрат і покращити взаємодію між працівниками та роботодавцем. Крім того, аудит розрахунків за виплатами працівникам сприяє своєчасному коригуванню політик оплати праці відповідно до змін економічних умов і нормативних актів.

Встановлено, що запропонована методика внутрішнього аудиту за виплатами працівникам націлена на підвищення ефективності та прозорості процесів нарахування і виплати заробітної плати. Впровадження цієї методики дозволяє не тільки забезпечити точність обліку, але й знизити ризики помилок і зловживань, покращити фінансову дисципліну на підприємстві, а також забезпечити виконання вимог законодавства. Ця система допоможе зміцнити довіру працівників до організації і сприятиме її стабільному розвитку.

Key words: employee benefits, internal auditing, payroll, control, settlement system.

Ключові слова: виплати працівникам, внутрішній аудит, заробітна плата, контроль, система розрахунків.

FORMULATION OF THE QUESTION

Employee benefit settlements are one of the most important aspects of accounting and auditing, as they directly affect the financial stability of the company, its reputation and employee motivation. In today's environment, when the economy is globalizing, business activities are becoming increasingly complex, and competition in all sectors is growing, the relevance of improving approaches to internal audit of these settlements is increasing significantly.

Effective internal audit helps to ensure accurate and transparent accounting of employee benefits, which, in turn, plays an important role in planning and analyzing labor productivity. This allows not only to identify reserves for increasing labor efficiency, but also to improve the overall

management of labor resources. High-quality internal audit ensures that calculations comply with regulatory and legal requirements, reduces the risk of financial errors and helps prevent potential violations.

Thus, improving the methodology of internal audit of employee benefit payments is not only an important condition for maintaining financial discipline, but also a significant factor in improving the efficiency of the enterprise in the current economic dynamics.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The analysis of research on labor remuneration shows that many scholars are engaged in this topic. Many

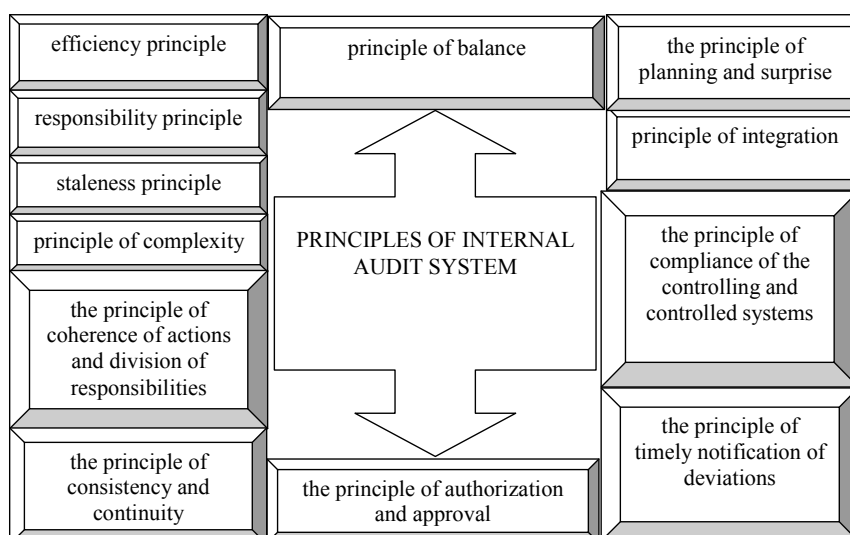


Fig. 1. System of internal audit principles

domestic scholars have paid attention to theoretical and practical issues of internal control over payroll settlements: L.V. Hutsalenko, G.V. Arapa, S.M. Petrenko, R.E. Ostroverkhov, K. Kryshchenko, I.V. Sauha and others. Recognizing the significant scientific contribution to the study of internal audit, it should be emphasized that in the context of the constant evolution of forms and methods of control, the growing importance and need to take into account the unique characteristics of issues related to improving the methodology and organization of internal audit of employee benefits remain relevant and require further study.

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to define the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the methodology of internal audit of employee benefit payments aimed at improving the level and content of the audits conducted.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL

Labor costs are one of the most significant cost items of any economic entity. However, despite the established foundation of the modern domestic accounting system, many issues of accounting and auditing of employee benefits are still controversial, which necessitates their study. The regulation of these issues is not regulated by uniform legal requirements, but depends entirely on the specifics of the calculation of cost items of each enterprise.

In this regard, the internal audit of payments to employees is defined as a control system organized in the interests of the owners and regulated by the internal documents of the organization to ensure the reliability of financial statements, which helps to prevent the loss of financial resources.

Internal audit of employee benefit payments is an important part of any organization's financial management. This process should ensure the accuracy and timeliness of payments, as well as minimize the potential risks of fraud or errors. In today's business

environment, where effective management of financial resources plays a key role in competitiveness, improving the system of control over payroll becomes a necessity to ensure the stability and transparency of the company's operations.

The components of internal audit are the identification and management of risks to the organization's economic activities. Information on risks is necessary for a complete presentation of data on the company's financial position, economic results of its activities and changes in its financial position.

The article highlights the following principles as the main proposed principles of the system of internal audit of payments to employees (Fig. 1).

An equally important aspect is the implementation of risk management systems. This allows the company to assess potential threats in advance and minimize their impact. Employee benefit payments occupy a special place in risk management systems, as they directly affect the financial stability of the organization. The development and implementation of an early risk detection system allows for a prompt response to changes and prevention of possible financial losses.

The proposed system of internal audit of payments to employees should consist of the following components (Fig. 2).

In general, improving the internal audit system of employee benefits requires a comprehensive approach. This includes process automation, staff development, implementation of internal and external audits, transparency of procedures, risk management, and cooperation with external experts. This approach will help not only improve the efficiency of financial accounting, but also build trust between management and employees, which is key to the successful operation of any organization.

At the final stage of the audit, a final document summarizing the results of the audit should be prepared. Such a document may be drawn up on the basis of the general results of the audit or for individual objects of control. We propose a sample form of the final document based on the results of the audit (Table 1).

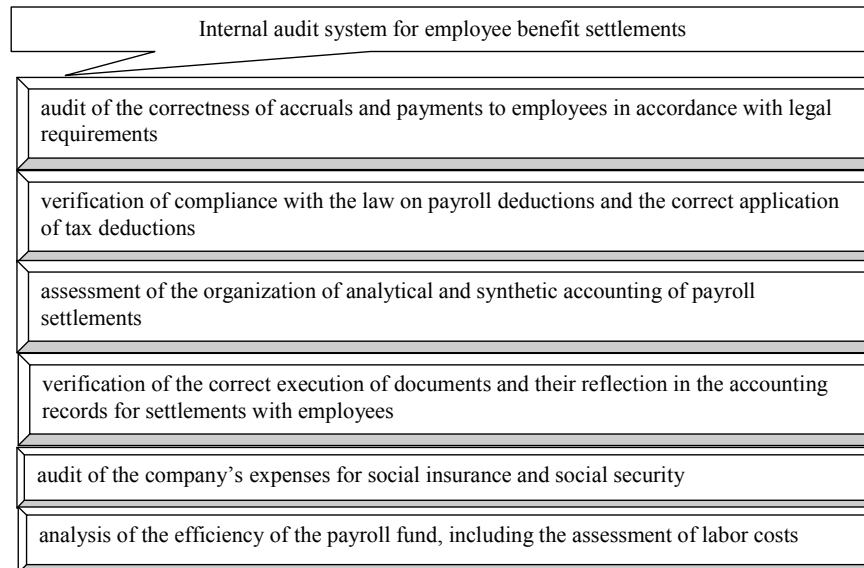


Figure 2. Internal audit system for employee benefit payments

The proposed sample form of the final document based on the results of the audit contains all the necessary elements to ensure a clear and precise reflection of the results of the audit of accounting transactions and their compliance with the established requirements. Such a document is used to record the findings of the audit and provides recommendations

for improving processes or correcting identified errors.

The proposed methodology for internal audit of employee benefits is an important component of the effective operation of any organization. Proper internal control over the process of accrual and payment of salaries ensures transparency, correctness of calculations and

Table 1. Form for summarizing the results of the audit of employee benefit accounting

Number of control procedures		Number of working documents		Number of violations detected
Planned	Implemented	Planned	Executed	
1	2	3	4	5
....		...		
Analysis of identified violations				
Nature of violations	Working paper	Number of violations detected	Consistency of identified violations by the client's management	
			Number of violations	
			Consent received on the existence of a violation	Corrected during the inspection
Requirements of the current legislation				
Requirements of internal administrative documents				
Methodological principles of accounting in accordance with				
Arithmetic errors				
Reflection in synthetic accounting				
Reflection in analytical accounting				
Reflection in financial statements				
Other:				
Uncorrected, uncoordinated violations				
List of violations		The error was not corrected during the audit		Disagreement of management personnel
.....				

timeliness of payments, which helps to maintain employee trust and improves the financial stability of the enterprise. The proposed methodology for internal control over employee benefits provides a system of measures to ensure accuracy, efficiency and compliance with the law in the process of managing human resources.

The proposed methodology for internal audit of employee benefits is aimed at improving the efficiency and transparency of payroll processes. Implementation of this methodology allows not only to ensure the accuracy of accounting, but also to reduce the risks of errors and fraud, improve financial discipline at the enterprise, and ensure compliance with legal requirements. This system will help strengthen employee confidence in the organization and contribute to its sustainable development.

CONCLUSION

To summarize, the internal audit of payroll should be organized in such a way as to contribute to the efficiency of financial resources management, ensure timely and accurate payments, and strengthen employees' trust in the payroll system.

A properly organized internal audit helps to identify deficiencies in accounting processes, prevent financial irregularities and minimize the risks of payroll errors. It also helps to ensure compliance with applicable laws, optimize payment processes and increase the transparency of financial transactions.

An effective internal audit of payroll is a key tool for building financial stability, improving labor relations, and stimulating productivity. It not only provides control, but also serves as a platform for continuous improvement of the payroll system.

Література:

1. Maksymenko, I., Chumak O., Akimov A., (2023). Efficiency of the customs taxation system as a key component of Ukraine's financial stability in the context of war. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, pp. 137—144.
2. Maksymenko I., Melikhova T. Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 3 Number 5. Riga: Publishing House "Baltija Publishing. 2017. P. 268—275.
3. Максименко І. Внутрішній аудит: підвищення ефективності роботи та забезпечення прибутковості підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 294—296.
4. Максименко І. Я., Неч С.С. Особливості обліку виплат працівникам у системі управління діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21—22. С. 87—90.
5. Максименко І.Я., Фісун Ю.О. Особливості оподаткування та структура соціального пакету як інструмента матеріальної мотивації виплат працівникам. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 350—353.
6. Максименко І.Я. Особливості організації обліку розрахунків за заробітною платою в процесі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5806> (дата звернення: 12.11.2023).

References:

1. Maksymenko, I. and Chumak O. and Akimov A., (2023), "Efficiency of the customs taxation system as a key component of Ukraine's financial stability in the context of war", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, pp. 137—144.
 2. Maksymenko, I. and Melikhova, T. (2017), "Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, no. 5, pp. 268—275.
 3. Maksy`menko, I. Ya. (2013), "Internal audit: improving the efficiency and profitability of the enterprise", *Staly`j rozvy`tok ekonomiky*, vol. 1, pp. 294—296.
 4. Maksy`menko, I. Ya and Nech, S. (2021), "Peculiarities of accounting of payments to employees in the management system of the enterprise activity", *Agrosvit*, vol. 21—22, pp. 87—90.
 5. Maksy`menko, I. Ya. and Sobol, V.A. (2018), "Essence, recognition and classification in implementation of management activities", *Agrosvit*, vol. 18, pp. 26—29.
 6. Maksy`menko, I.Ya. and Fisun, Y. O. (2018), "Features of taxation and structure of the social package how to instrument material motivation payments to workers", *Molodyi Vchenyi*, vol. 10 (62), pp. 350—353.
- Стаття надійшла до редакції 10.12.2024 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

viber: +38 050 3820663

В. В. Завальський,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7252-4452>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.138

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЄС: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

V. Zavalskyi,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

MOTIVATIONAL ASPECTS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL
AT EU ENTERPRISES: EXPERIENCE FOR UKRAINE

У статті здійснена систематизація та характеристика основних мотиваційних аспектів професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС, які можуть бути використані в українських реаліях. Було виокремлено такий напрямок мотивації як повідомлення персоналу про те, що завдяки підвищенню професійних знань, навичок можна гарантовано розраховувати на збереження роботи, покращення її умов. Доведено позитивний зв'язок між професійним розвитком або навчанням, ініційованими мотивацією стосовно гарантії збереження робочого місця і подальшим забезпеченням останньої. Також визначено такий напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС як гарантії права власності на проекти, у яких він приймає участь завдяки відповідним знанням, кваліфікації. Зазначена мотивація була успішною, оскільки провідні співробітники європейських компанії зацікавлені у отриманні права власності. При цьому, вказане стосується провідних, талановитих фахівців, які націлені на професійний ріст та досягнення. Виділено напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах країн ЄС, пов'язаний із наданням можливості автономії у розробці та реалізації проектів та їх окремих сфер. Пропозиція автономного управління та виконання завдання дає можливість співробітнику, який є послідовником керівника, реалізувати свої ідеї, здійснити внесок і керувати підприємством. Сценарій автономії також демонструє, як лідер може збалансувати автономію послідовників з організаційними вимогами. Використання досвіду співробітників-послідовників у сфері, що їх цікавить, дає їм змогу використовувати наявні навички та розвиватися далі в тій сфері роботи, яка їм подобається. Заохочення до участі у автономній реалізації проекту виступає нематеріальною формою мотивації персоналу підприємств ЄС. У роботі відмічено напрямок мотивації професійного розвитку персоналу підприємств ЄС, сформований в рамках моделі здібності співробітників — мотивація до покращення професіоналізації —

можливість підприємства задовольнити очікування від навчання та подальшої кар'єри. Представлено напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, заснований на підтриманні підприємством конкурентоспроможності співробітників на ринку праці. Відмічено, що всі представлені мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємства ЄС є продуктивними і мають певний рівень використання у практиці великих підприємств України. Перспективи їх впровадження на нинішньому етапі є передумовою відновлення ключових секторів економіки паралельно із технологічним відновленням останніх.

The article systematizes and characterizes the main motivational aspects of professional development of personnel at EU enterprises, which can be used in Ukrainian realities. The following direction of motivation was singled out: informing personnel that, thanks to the improvement of professional knowledge and skills, one can be guaranteed to keep their job and improve its conditions. It is noted that motivation, which provided for high-quality training, preparation, availability of programs at a convenient time (including online), and a guaranteed probability of further personnel growth at the enterprise as a result of improving knowledge (skills), served as a successful prerequisite for high-quality professional development at EU enterprises. A positive relationship has been proven between professional development or training initiated by motivation regarding the guarantee of job retention and the subsequent provision of the latter. Employees who engage in advanced training or training are more likely to remain in their current job than those who do not. Also, such a direction of motivation for the professional development of personnel at EU enterprises as a guarantee of ownership of projects in which they participate due to the relevant knowledge and qualifications has been identified. This motivation was successful, since leading employees of European companies are interested in obtaining ownership. At the same time, this applies to leading, talented specialists who are aimed at professional growth and achievements. The direction of motivation for the professional development of personnel at enterprises of EU countries has been identified, which is related to providing the possibility of autonomy in the development and implementation of projects and their individual areas. The offer of autonomous management and task performance enables an employee who is a follower of the leader to implement their ideas, make a contribution and manage the enterprise. The autonomy scenario also demonstrates how a leader can balance the autonomy of followers with organizational requirements. Using the experience of employees-followers in the area of interest allows them to use existing skills and develop further in the area of work that they like. Encouragement to participate in the autonomous implementation of the project is an intangible form of motivation for the staff of EU enterprises. The paper notes the direction of motivation for the professional development of the staff of EU enterprises, formed within the framework of the employee ability model — motivation to improve professionalization — the ability of the enterprise to meet expectations from training and further career. The direction of motivation for the professional development of the staff is presented, based on the enterprise maintaining the competitiveness of employees in the labor market. It is noted that all the presented motivational aspects of the professional development of the staff of EU enterprises are productive and have a certain level of use in the practice of large enterprises of Ukraine. The prospects for their implementation at the current stage are a prerequisite for the restoration of key sectors of the economy in parallel with the technological restoration of the latter.

Ключові слова: мотиваційні аспекти, професійний розвиток, персонал на підприємствах ЄС, гарантії збереження роботи, навчальна програма, гарантії права власності на проекти, автономія, кар'єра.

Key words: motivational aspects, professional development, personnel in EU enterprises, job security, training program, project ownership security, autonomy, career.

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

Швидкість змін, невизначеність, непередбачуваність і неоднозначність подій, а також інтенсивний розвиток

сучасних технологій динамічно формують робоче середовище, впливаючи на тенденції та методи, які використовуються у професійному розвитку співробітників. Змінюються очікування, розвиваються форми розвитку та виникає потреба в нових інструментах і навчанні. В даний час професійний розвиток персоналу — це вже

не просто набір організованих заходів, спрямованих на зміну людської поведінки, але це перехід від формального навчання до формування культури індивідуального професійного розвитку протягом усього життя. Ця зміна заохочує навчання, передавання знань та навичок іншим та перенавчання в процесі роботи. Очікується, що працівники будуть брати на себе більше відповідальності за вдосконалення поточних навичок і додавання нових, щоб відповідати поточним вимогам роботи, готуватися до лідерських можливостей і забезпечувати власну здатність до працевлаштування для переміщення та адаптації всередині та між організаціями за потреби. Такого нового підходу вимагає динамічний час, тобто середовище, в якому зараз працюють підприємства. Для ініціювання персоналу брати на себе зобов'язання за професійний розвиток, який би відповідав вимогам цифрової економіки, новим реаліям, пов'язаним із подоланням етичних перешкод окремих категорій стосовно взаємодії із роботами, необхідна належна та ефективна мотивація. Країни ЄС мають достатньо високий рівень цифровізації основних секторів економіки і відповідно високу спроможність персоналу реагувати на наступні зміни в сфері виникнення та впровадження нових технологій. Провідний досвід підприємств ЄС в даному напрямку є дуже важливим для України, відповідно, вибір обраної теми дослідження є актуальним на нинішньому етапі становлення наукової думки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання мотивації професійного розвитку персоналу в середовищі підприємств ЄС досліджувалось низкою науковців.

А саме, у роботах Р. Шірі та співавторів [7], Е. Терна та співавторів [8] висвітлено такий мотиваційний аспект як залучення до професійного розвитку через гарантію збереження та покращення умов роботи. У дослідженнях О. Акереле [1], Л. Мехнер та співавторів [6] розглядається використання мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС як гарантії права власності на проекти, у яких він приймає участь завдяки знанням, кваліфікації. В роботах Р. Лехлер та М. Хуеманн [5], Т. Юнгерт на співавторів [3] представлено напрямки мотивації професійного росту, заснований на наданні можливості автономії у розробці та реалізації проектів та їх окремих сфер. В дослідженні Я. Клементової та співавторів [4] розглянуто мотиваційні фактори заохочування персоналу компаній Чехії до професійного навчання в розрізі підтримання його конкурентних позицій на ринку праці.

Незважаючи на існування певного масиву досліджень в даній сфері, є потреба систематизації підходів, які можуть бути використані в умовах України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль дослідження — систематизація та характеристика основних мотиваційних аспектів професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС, які можуть бути використані в українських реаліях. Для реалізації

вказаної цілі встановлено низку завдань, серед яких: виокремлення мотиваційних аспектів зазначеної категорії; оцінка можливості їх адаптації українськими підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотивація покращення та адаптації професійного розвитку до сучасних технологічних, управлінських, соціально-економічних трансформацій підприємств у більшості секторах економіки ЄС будується з огляду на реалії середовища, програмні аспекти сталого розвитку в умовах Індустрії 5.0. Такий підхід характерний для країн, які поступово пройшли стадію розвитку, пов'язану із особливостями Індустрії 4.0, коли пріоритетом була технологізація та недостатня увага збереження персоналу. Нові загрози, пов'язані із певним ігноруванням проблем безробіття через роботизацію стали основою зміцнення спектру уваги до персоналу, його розвитку та гармонійного професійного становлення паралельно із підприємствами країн-членів ЄС. Визначимо ключові мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу, які виокремлено нами на підставі аналізу наукових емпіричних джерел функціонування сучасних підприємств ЄС.

Одним із мотиваційних аспектів даної категорії може бути повідомлення персоналу про те, що завдяки підвищенню професійних знань, навичок можна гарантовано розраховувати на збереження роботи, покращення її умов.

Дослідження наукових матеріалів (Е. Терна та співавторів [8], Р. Шірі та співавторів [7]) щодо розвитку менеджменту у восьми європейських країнах (Нідерландів, Словаччини, Польщі, Італії, Німеччини, Франції, Фінляндії та Бельгії) дозволило зазначити, що персонал приватних, державних, муніципальних підприємств по-різному розцінював мотивацію щодо професійного розвитку як передумову можливості мати роботу.

Є категорія персоналу, яка націлена виключно на збереження власної роботи на підприємстві, посади та професійних компетенцій, і вказане є підставою постійного безперервного навчання, яке пропонується здійснювати з боку роботодавця.

Встановлено, що молодші робітники, які брали участь у програмах безперервного розвитку, мають на 11% більше шансів залишитися на тій самій роботі, ніж ті, хто не брав у них участь. Крім того, визначено, що можливості професійного розвитку, засновані на постійному безперервному навчанні, були пов'язані з вищим наміром кадрів залишитися на поточній роботі. Професійний розвиток або можливість навчання були головною мотивацією для того, щоб залишитися на поточній роботі, і 80% нижчої та середньої ланки менеджменту в сфері обслуговування оцінили це як найважливіший або дуже важливий фактор для збереження роботи. Визначено, що на даному етапі молодші працівники більше цінують безперервний професійний розвиток, ніж старші працівники, щоб залишитися на поточній роботі [7].

Встановлено, що жінки, які відвідували програми професійного розвитку на початку та в середині кар'єри, мали меншу ймовірність залишити роботу, ніж жінки, які не відвідували програми. Професійні навчальні програми позитивно вплинули на збереження роботи жінок, оскільки ті, хто брав участь більше одного разу, мали меншу ймовірність звільнитися, ніж ті, хто приєднався лише один раз. Працівники, які залишили свою першу роботу протягом шести місяців, назвали відсутність навчальних днів (40%) та інших курсів (43%) як важливий фактор для свого рішення. Невдоволення можливостями розвитку також було основною причиною для персоналу середньої ланки залишити роботу у 51,4% тих, хто залишив свій заклад.

Крім того, відсутність можливостей для професійного розвитку і низька оцінка інвестицій у розвиток співробітників збільшили намір залишити роботу. Деякі з факторів, які вплинули на цей намір, це, зокрема: відсутність доступу до професійного розвитку, відсутність можливостей для навчання та відсутність доступу до курсів, крім днів навчання.

Відсутність професійних можливостей знаходиться на другому місці після низької зарплати у якості причини звільнення, і такий стан характерний для людей віком 40—50 років. Також відсутність кар'єрного зростання та обов'язкового безперервного професійного розвитку не вплинули на намір залишити професію для працівників нижчої ланки, які не мали високої кваліфікації.

Доведено, що недостатньо якісні програми безперервного професійного навчання виступали передумовою звільнень вагомої частки персоналу крупних корпорацій країн ЄС. Деякі фактори, пов'язані з професійним розвитком, такі як обмежені часові можливості підготовки, неадекватна безперервна освіта, незадоволеність професійним розвитком і низькі інвестиції в розвиток співробітників, були пов'язані зі збільшенням наміру плинності кадрів (звільнення та переходу на інші підприємства).

В цілому, мотивація, яка передбачала якісне навчання, підготовку, доступність проходження програм у зручний час (в тому числі онлайн), гарантована ймовірність подальшого кадрового росту на підприємстві внаслідок підвищення знань (навичок) виступали успішною передумовою якісного професійного розвитку. За результатами дослідження встановлено, що існує позитивний зв'язок між професійним розвитком або навчанням, ініційованими мотивацією стосовно гарантії збереження робочого місця і подальшим забезпеченням останньої. Співробітники, які займаються підвищенням кваліфікації або навчанням, з більшою ймовірністю залишаться на поточній роботі, ніж ті, хто цього не робить.

Можна відмітити такий напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС як гарантія права власності на проекти, у яких він приймає участь завдяки відповідним знанням, кваліфікації.

У якості прикладу можемо навести ситуацію у мережівій виробничій корпорації в Румунії, яка передбачала наступні етапи [1]:

— керівник центрального підрозділу по управлінню кадрами запрошує досвідчених членів команди взя-

ти на себе провідну роль у розробці навчального курсу стосовно покращення продуктивності персоналу у виробничій та логістичній сферах. Вона надає інформацію про контекст і бажаний результат і шукає пропозиції щодо відповідних етапів у даного працівника. Результатом повинен стати навчальний пакет, розроблений самими провідними співробітниками, яким можна буде поділитися з усіма підрозділами виробничої та логістичної сфери;

— для розробки такого навчального пакету вказаним співробітникам необхідні знання стосовно розробки навчального матеріалу, який можна подавати у електронній формі. Про зазначене відомо керівництві. Відповідно, вказаним співробітникам пропонується пройти курс навчання, пов'язаний із підготовкою навчальних матеріалів для підприємств у електронній формі. Додатково вказані співробітники отримують пропозицію отримати право власності на користування підприємством навчального пакету, який вони розроблять;

— зазначені співробітники проходять вказаний курс, який на той момент є безкоштовним і організується провідною науково-освітньою організацією;

— вказані співробітники розробляють навчальний пакет і стають його співвласниками.

Відповідно, як бачимо, така мотивація була успішною, оскільки провідні співробітники румунської компанії зацікавились у отриманні права власності. Також важливу роль відіграв вибір часу, коли можна було направити їх на безкоштовне навчання, яке проводила відома науково-освітня організація.

Схожі приклади, за твердженням дослідників (Л. Мехнер та співавторів [6]), демонструються на підприємствах Німеччини.

Варто відмітити інший напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах країн ЄС, пов'язаний із наданням можливості автономії у розробці та реалізації проектів та їх окремих сфер.

Потреба в автономії задовольняється, коли люди відчувають волю та свободу відстоювати свої інтереси та здійснювати вибір. Пропозиція автономного управління та виконання завдання дає можливість співробітнику, який є послідовником керівника, реалізувати свої ідеї, здійснити внесок і керувати підприємством. Сценарій автономії також демонструє, як лідер може збалансувати автономію послідовників з організаційними вимогами. У цьому випадку лідер надає інформацію про організаційні межі, в яких діятиме послідовник, окреслюючи контекст і бажаний результат. Потім послідовника запрошують долучитися до розробки ключових засад проекту. Таким чином лідер окреслює організаційну мету, разом вони погоджуються щодо менших цілей, а потім послідовник отримує повноваження очолити ініціативу. Підтримка компетентності також очевидна в цьому сценарії. Використання досвіду співробітників-послідовників у сфері, що їх цікавить, дає їм змогу використовувати наявні навички та розвиватися далі в тій сфері роботи, яка їм подобається. При цьому, як свідчать матеріали досліджень (Т. Юнгерт та співавторів [3], Р. Лехлер та М. Хуеманн [5]), для участі у автономній реалізації проекту, його сфер на окремих підприємствах країна ЄС (Швеція, Нідерланди) співробітникам пропонують отримати підвищення професійної готовності та

знань. Відповідно, заохочення до участі у автономній реалізації проекту виступає нематеріальною формою мотивації персоналу.

Потрібно відмітити напрямок мотивації професійного розвитку персоналу підприємств ЄС, сформований в рамках моделі здібності співробітників — мотивація до покращення професіоналізації — можливість підприємства задовольнити очікування від навчання та подальшої кар'єри.

Дослідження аналітичних матеріалів [2] дозволило виділити управлінські підходи, які використовуються підприємствами ЄС в розрізі застосування зазначеної моделі, а саме:

- підприємства, які знають потенціал та здібності персоналу (за результатами постійного моніторингу, фіксування), визначають мотиваційні заходи стосовно його професійного росту в цілях досягнення бізнес-цілей. При цьому, використовуються можливості стосовно мотивації стосовно заохочування здійснювати постійний або локальний (в межах визначеного напрямку) професійний розвиток;

- підприємства, які не в повній мірі знають потенціал та здібності персоналу (не ведеться моніторинг, фіксування, але є дані, отримані при прийомі на роботу, від керівництва (не достатні)), визначають мотиваційні заходи стосовно його професійного росту в цілях досягнення бізнес-цілей. При цьому, використовуються можливості стосовно мотивації стосовно заохочування здійснювати постійний або локальний (в межах визначеного напрямку) професійний розвиток. В даному випадку мотивація може бути не завжди оптимальною та ефективною з огляду на відсутність точних даних стосовно знань та навичок кадрів;

- підприємства, які можуть володіти (або не володіти знаннями) про потенціал та здібності персоналу, визначають мотиваційні заходи стосовно його професійного росту в цілях досягнення бізнес-цілей. При цьому, мотиваційні заходи через недостатні можливості або розуміння мотивація переважно не приносить очікуваних результатів.

Встановлено, що перший мотиваційний підхід є найбільш оптимальним, оскільки пов'язаний із паритетністю сторін (персона та підприємство).

Є напрямком мотивації професійного розвитку персоналу, заснований на підтриманні підприємством конкурентоспроможності співробітників на ринку праці.

Вказаний підхід був характерний для великих підприємств Чехії після пандемії Covid-19, коли крупні роботодавці почали визнавати потребу сприяння сталому розвитку власного персоналу, декларувати його як цінний капітал, покращення якого є прямою запорукою успіху бізнесу.

Досліджено матеріали аналізу зовнішньої мотивації професійного розвитку працівників чеських компаній у періоди 2016 і 2021 років [4]. Встановлено пріоритети індивідуальних мотивів працівників брати участь у подальшому навчанні в даних компаніях в цей період, а саме, це: кар'єрне зростання, фінансова винагорода та включення рівня освіти, навчання до регулярних рейтингів та оцінок співробітників і розмір компанії.

Включення освіти, навчання до регулярних оцінок як мотиваційного фактора зазвичай є передумовою ка-

р'єрного росту, додаткової заробітної плати. Наявність даної передумови було найбільш характерно для великих чеських компаній, в їх практиці цей фактор посідав найвищі рейтинги. Але зв'язок дещо зменшувався між досліджуваними роками (від значення 0,329 у 2016 році до 0,291 у 2021 році у загальній рейтинговій оцінці, яка складає 1). Відмінності між двома роками виявилися статистично значущими у великих компаніях, де значення знизилося з 62,3% до 45,7% компаній, які включають освіту в регулярні оцінки [4].

Результати 2016 року показують значні відмінності у використанні мотиву включення освіти до регулярних оцінок для заохочення працівників брати участь у подальшому навчанні відповідно до розміру компанії. У той час як мікрокомпанії повідомили, що це стосується 16,9% випадків, малі компанії повідомили, що це стосується 18,3% випадків, середні компанії — 38,0% випадків, а великі компанії — 62,3% випадків. Аналогічно, результати 2021 року показують суттєву різницю залежно від розміру компанії. У той час як мікрокомпанії повідомили, що це стосується 11,5% випадків, малі компанії повідомили, що це стосується 20,1% випадків, середні компанії — у 28,4% випадків, а великі компанії — у 45,7% випадків.

Зв'язок із розміром компанії також було виявлено для кар'єрного зростання як мотиваційного фактора для участі в подальшому навчанні. Найбільше зростання зафіксовано у великих компаніях.

Результати за 2016 рік показують, що існує різниця у використанні мотиву кар'єрного росту для заохочення співробітників до подальшої освіти відповідно до розміру компанії. Аналіз діяльності мікрокомпаній Чехії свідчить, що це стосується 23,2% випадків, малих компаній — 25,0% випадків, середніх компаній — 33,1% випадків, а великих компаній — 49,2% випадків. Дослідження показує, що за результатами 2021 року у мікрокомпаній мотив кар'єрного зростання для заохочення співробітників брати участь у подальшому навчанні застосовувався в 19,2% випадків, малі компанії повідомили те ж саме в 27,3% випадків, середні компанії в 31,2% випадків, а великі компанії в 56,6% випадків. Ця висхідна тенденція свідчить про часткове зростання зв'язку між розміром компанії та кар'єрним ростом як мотиваційним фактором для участі в подальшому навчанні в досліджувані роки. Аналіз результатів дослідження щодо того, чи змінився кар'єрний ріст, як мотиваційний фактор для участі в подальшому навчанні, між 2016 та 2021 роками показує наступне:

- були зафіксовані часткові відмінності щодо розміру компанії та коливань рівня значущості даного показника через вплив негативних тенденцій пандемії Covid-19 на можливості мікро, малих та середніх компаній Чехії здійснювати фінансування програм навчання персоналу;

- зафіксоване зростання значущості даного фактора у великих компаніях (з 49,2% у 2016 р. до 56,6% у 2021 р.). Вказане свідчить про зв'язок кар'єрного росту та розміру компанії.

Найменш важливим фактором мотивації була матеріальна винагорода.

Дослідження [4] свіжчить, що у мікрокомпаній мотив фінансової винагороди для заохочення співробіт-

ників брати участь у подальшому навчанні застосовувався в 23,9% випадків, малі компанії повідомили, що це застосовувалося в 27,8% випадків, середні компанії в 22,7% випадків, а великі компанії в 22,1% випадків. Результати 2021 року показали різницю у значущості зазначеного показника залежно від розміру компанії. У той час як мікрокомпанії повідомили, що мотив фінансової винагороди для заохочення співробітників брати участь у подальшому навчанні застосовувався в 20,0% випадків, малі компанії повідомили, що це застосовувалося в 12,2% випадків, середні компанії в 23,9% випадків, а великі компанії в 29,5% випадків. Зміна між досліджуваними роками була статистично значущою для малих компаній, де було повідомлено про падіння з 27,8% до 12,2% [4].

Результати дослідження показують, що великі компанії приділяють більше уваги мотивації своїх співробітників брати участь у подальшому навчанні, ніж компанії інших категорій розміру. Вони націлені на забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці, і останнє сприяє підтриманню відданості персоналу підприємству. Крім того, з результатів випливає, що незалежно від розміру компанії воліють використовувати нефінансові засоби для мотивації своїх співробітників брати участь у подальшому навчанні, що відповідає сучасним тенденціям. В рамках стратегій корпоративної соціальної відповідальності великих компаній Чехії встановлено, що мотивація співробітників до навчання створює конкурентну перевагу для компанії в усіх сферах її діяльності.

Можемо констатувати, що всі представлені мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС є продуктивними і мають певний рівень використання у практиці великих підприємств України. Їх застосування може знайти подальше поширення під час відновлення основних секторів економіки країни. Але вказане важливо і на даному етапі українських реалій, коли відбувається достатньо негативна тенденція скорочення чисельності трудових ресурсів в країні через війну та її наслідки. Можемо зазначити, що нинішні вітчизняні підприємства можуть орієнтуватись на достатньо великий масив навчальних програм, курсів, які пропонуються з боку українських та зарубіжних навчально-освітніх цифрових платформ.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В дослідженні систематизовано та наведено характеристики основних мотиваційних аспектів професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС, які можуть бути використані в українських реаліях. Було виокремлено:

— повідомлення персоналу про те, що завдяки підвищенню професійних знань, навичок можна гарантовано розраховувати на збереження роботи, покращення її умов. Мотивація, яка передбачала якісне навчання, підготовку, доступність проходження програм у зручний час (в тому числі онлайн), гарантована ймовірність подальшого кадрового росту на підприємстві внаслідок підвищення знань (навичок) виступали успішною передумовою якісного професійного розвитку на

підприємствах ЄС. Доведено позитивний зв'язок між професійним розвитком або навчанням, ініційованими мотивацією стосовно гарантії збереження робочого місця і подальшим забезпеченням останньої. Працівники, які займаються підвищенням кваліфікації або навчанням, з більшою ймовірністю залишаться на поточній роботі, ніж ті, хто цього не робить;

— напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС як гарантії права власності на проекти, у яких він приймає участь завдяки відповідним знанням, кваліфікації. Зазначена мотивація була успішною, оскільки провідні співробітники європейських компанії зацікавлені у отриманні права власності. При цьому, вказане стосується провідних, талановитих фахівців, які націлені на професійний ріст та досягнення;

— напрямок мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах країн ЄС, пов'язаний із наданням можливості автономії у розробці та реалізації проектів та їх окремих сфер. Пропозиція автономного управління та виконання завдання дає можливість співробітнику, який є послідовником керівника, реалізувати свої ідеї, здійснити внесок і керувати підприємством. Сценарій автономії також демонструє, як лідер може збалансувати автономію послідовників з організаційними вимогами. Використання досвіду співробітників-послідовників у сфері, що їх цікавить, дає їм змогу використовувати наявні навички та розвиватися далі в тій сфері роботи, яка їм подобається. Заохочення до участі у автономній реалізації проекту виступає нематеріальною формою мотивації персоналу підприємств ЄС;

— напрямок мотивації професійного розвитку персоналу підприємств ЄС, сформований в рамках моделі здібності співробітників — мотивація до покращення професіоналізації — можливість підприємства задовольнити очікування від навчання та подальшої кар'єри;

— напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, заснований на підтриманні підприємством конкурентоспроможності співробітників на ринку праці.

Зазначаємо, що всі представлені мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС є продуктивними і мають певний рівень використання у практиці великих підприємств України. Перспективи їх впровадження на нинішньому етапі є передумовою відновлення ключових секторів економіки паралельно із технологічним відновленням останніх.

Серед перспектив подальших наукових розвідок можемо віднести дослідження механізмів впровадження зазначених мотиваційних напрямків в практиці українських підприємств.

Література:

1. Akerele O.O. The Link Between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success. *The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*. 2023. Vol. 6. No. 1. P. 27—37. DOI: 10.51325/ijbeg.v6i1.118
2. Fostering skills use for sustained business performance: evidence from the European Company Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cedefop and Eurofound. 2023. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/425052>

3. Jungert T., Van den Broeck A., Schreurs B. and Osterman U. How colleagues can support each other's needs and motivation: an intervention on employee work motivation. *Applied Psychology*. 2018. Vol. 67 (1). P. 3—29, doi: 10.1111/apps.12110.

4. Klementova I., Caha Z., Mrhalek T. Changes in Employee Motivation for Education in Companies before and during the Covid-19 Pandemic. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2023. Vol. 10 (4). P. 89—104.

5. Lechler R. C. and Huemann M. Motivation of Young Project Professionals: Their Needs for Autonomy, Competence, Relatedness, and Purpose. *Project Management Journal*. 2024. Vol. 55 (1). P. 50—67. <https://doi.org/10.1177/87569728231195587>

6. Mehner L., Rothenbusch S., and Kauffeld S. How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. P. 1—17. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>

7. Shiri R., El-Metwally A., Sallinen M., Poyry M., Harma M., and Toppinen-Tanner, S. The Role of Continuing Professional Training or Development in Maintaining Current Employment: A Systematic Review. *Healthcare (Basel, Switzerland)*. 2023. Vol. 11(21), 2900. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>

8. Thern E., Falkstedt D., Almroth M., Kjellberg K., Landberg J., Bodin T., Melin B., Hemmingsson T. Educational qualification differences and early labor market exit among men: The contribution of labor market marginalization measured across the working life. *BMC Public Health*. 2022. Vol. 22:1015. doi: 10.1186/s12889-022-13397-1.

References:

1. Akerele, O.O. (2023), "The Link Between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success", *The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*, vol. 6, no. 1, pp. 27—37. DOI: 10.51325/ijbeg.v6i1.118

2. Cedefop and Eurofound (2023), "Fostering skills use for sustained business performance: evidence from the European Company Survey", Luxembourg: Publications Office of the European Union, available at: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/425052> (Accessed 15 Nov 2024).

3. Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B. and Osterman, U. (2018), "How colleagues can support each other's needs and motivation: an intervention on employee work motivation", *Applied Psychology*, vol. 67 (1), pp. 3—29, doi: 10.1111/apps.12110.

4. Klementova, I., Caha, Z. and Mrhalek, T. (2023), "Changes in Employee Motivation for Education in Companies before and during the Covid-19 Pandemic", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 10 (4), pp. 89—104.

5. Lechler, R. C. and Huemann, M. (2024), "Motivation of Young Project Professionals: Their Needs for Autonomy, Competence, Relatedness, and Purpose", *Project*

Management Journal, vol. 55 (1), pp. 50—67. <https://doi.org/10.1177/87569728231195587>

6. Mehner, L., Rothenbusch, S., and Kauffeld, S. (2024), "How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 1—17. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>

7. Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Poyry, M., Harma, M., and Toppinen-Tanner, S. (2023), "The Role of Continuing Professional Training or Development in Maintaining Current Employment: A Systematic Review", *Healthcare, Basel, Switzerland*, vol. 11 (21), 2900. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>

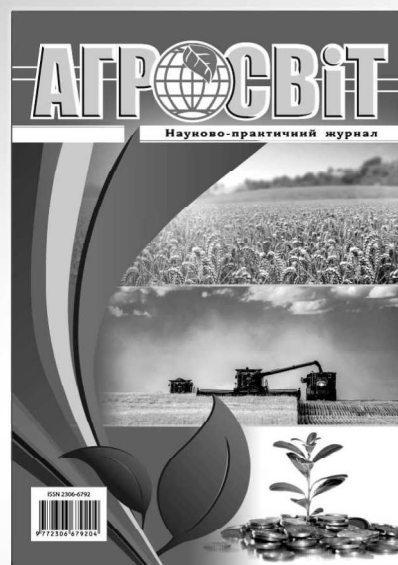
8. Thern, E., Falkstedt, D., Almroth, M., Kjellberg, K., Landberg, J., Bodin, T., Melin, B. and Hemmingsson, T. (2022), "Educational qualification differences and early labor market exit among men: The contribution of labor market marginalization measured across the working life", *BMC Public Health*, vol. 22:1015. doi: 10.1186/s12889-022-13397-1.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 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

Д. С. Режко,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9368-5919>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.145

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

D. Rezhko,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology

PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS

У статті досліджуються проблеми та перспективи розвитку органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи. Основну увагу приділено фінансовій нестабільності, зростанню соціального навантаження, обмеженій інституційній спроможності та недостатньому використанню інноваційних технологій. Проаналізовано можливості зміцнення фінансової автономії, удосконаленню нормативної бази, розвитку партнерських відносин із громадськістю та бізнесом. Зазначено, що для підвищення ефективності органів місцевого самоврядування необхідні заходи з оптимізації фінансових потоків, покращення кадрового потенціалу та впровадження сучасних управлінських підходів. Перспективи подальших досліджень включають аналіз успішних практик антикризового управління та розробку інноваційних моделей функціонування місцевих органів влади. Стаття містить практичні рекомендації щодо підвищення ефективності місцевого самоврядування для забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах кризи.

In periods of economic crisis, local self-government bodies are faced with a number of problems, among which the most important are the budget deficit, the decrease in income, the growth of social costs and the deterioration of financial support from the state. These challenges significantly limit their ability to effectively perform their functions, especially in such critical areas as health, education, social protection and infrastructure support. However, despite the existing obstacles, there are opportunities to stabilize the situation due to cost optimization, attracting new sources of financing, increasing the transparency of management, as well as developing digital technologies that make it possible to simplify the processes of public service and improve control over finances.

The article examines the main problems and prospects for the development of local self-government bodies in the context of the economic crisis. The main attention in the study is paid to financial instability, increased social burden, limited institutional potential and insufficient use of innovative technologies. The analysis shows that the reduction of local budget revenues in combination with growing needs for social support creates significant obstacles to the effective functioning of local self-government bodies. Special attention is paid to the potential of implementing innovative management solutions, including the introduction of digital management technologies, the development of partnership relations with business and civil society, as well as increasing transparency and accountability.

The article emphasizes the need to strengthen financial autonomy by optimizing financial flows, increasing local sources of income, and developing public-private partnerships to attract investments.

The research contains practical recommendations aimed at increasing the financial, administrative and social sustainability of local self-government bodies. It states that effective responses to the challenges of economic crises require a comprehensive approach that combines financial decentralization, innovation and community involvement.

Further research can be focused on the study of successful practices of anti-crisis management, assessment of the effectiveness of decentralization, implementation of innovative management models and the use of digital technologies to increase the efficiency of local self-government.

*Ключові слова: органи місцевого самоврядування, проблеми та перспективи розвитку, економічна криза.
Key words: local governments, problems and prospects for development, economic crisis.*

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

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку громад, наданні основних публічних послуг та управлінні ресурсами на місцевому рівні. Однак в умовах економічної кризи вони стикаються з численними викликами, а саме: зниження доходів місцевих бюджетів; зростання соціальних потреб населення; скорочення обсягів інвестицій тощо. Ці фактори значно ускладнюють ефективне функціонування органів місцевого самоврядування і створюють загрозу для забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Водночас ці виклики відкривають можливості для трансформації підходів до управління, впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Дослідження проблем і перспектив розвитку місцевого самоврядування в умовах економічної кризи є актуальним, оскільки воно дозволяє виявити недоліки сучасної системи управління на місцевому рівні та запропонувати практичні рекомендації щодо її вдосконалення. Це сприятиме забезпеченню стійкості та адаптивності місцевих громад, підвищенню рівня життя населення та зміцненню економічного потенціалу країни в цілому.

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

До науковців, які досліджували проблеми становлення і розвитку місцевого самоврядування в Україні,

можна віднести Васильєву О.І. [1], Грицяка І.А. [2], Євтушенко О.Н. [3], Камінську Н.В. [4], Кравченко В.В. [5], Куйбіду В.С. [1], Лелеченко А.П. [1], Лушагіну Т.В. [3], Ткачука А.Ф. [1]. Незважаючи на наявність значної кількості наукових робіт з розвитку вітчизняних органів місцевого самоврядування, питання їх ефективного функціонування в умовах економічної кризи залишається маловивченим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження проблем та перспектив розвитку вітчизняних органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Функції органів місцевого самоврядування в Україні сьогодні відображають специфічні потреби громад та реагують на поточні виклики. Загальні функції є основою їх діяльності та забезпечують стабільне функціонування громад, тоді як спеціальні функції дозволяють гнучко адаптуватися до змін. У нинішніх кризових умовах ці функції перетинаються, оскільки нові виклики потребують все більш інноваційних підходів. Ефективне виконання цих функцій потребує належного фінансування, прозорого управління, активної участі громадян та підтримки держави і міжнародної спільноти. Сучасні громади України стали справжніми осередками змін та відновлення, демонструючи, як органи місцевого самоврядування можуть стати ключовою ланкою у відбудові та зміцненні країни (табл. 1).

Організаційно-економічне забезпечення органів місцевого самоврядування — це система заходів, що включає організаційні, фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси, необхідні для ефективного виконання місцевими органами їхніх функцій, завдань та

повноважень у межах законодавства. Вона включає механізми планування, розподілу та контролю ресурсів, а також визначення стратегічних пріоритетів, що дозволяють органам місцевого самоврядування ефективно виконувати свої повноваження, задовольняти потреби громади та забезпечувати сталий розвиток території.

Отже, в умовах економічної кризи місцеве самоврядування стає невід'ємною частиною кризового управління. Місцеві органи мають бути гнучкими та здатними швидко реагувати на нові виклики. Важливою є роль органів місцевого самоврядування у координації зусиль між державою, бізнесом та громадянським суспільством для подолання кризових явищ.

Крім того, місцеві органи влади виступають активними суб'єктами економічного розвитку, оскільки можуть ініціювати програми економічного стимулювання, сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, залучати інвестиції у відновлення інфраструктури та створювати умови для підприємницької активності на місцях.

Організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи є надзвичайно актуальною темою для України сьогодні. Ефективність роботи місцевих органів влади впливає на здатність країни справлятися з економічними викликами, відновлювати економіку та забезпечувати стійкий розвиток громад. Крім того, це дозволяє зберегти демократичні засади управління на місцевому рівні та забезпечити максимальне залучення громадян до процесу прийняття рішень. Успішне подолання економічних криз багато в чому залежить від організації діяльності органів місцевого самоврядування, їхньої здатності мобілізувати ресурси та налагодити ефективну взаємодію з державними та приватними структурами.

Органи місцевого самоврядування є основною ланкою, що забезпечує вирішення проблем місцевих громад, реалізує місцеві політики та забезпечує надання базових послуг для громадян. Проте, в умовах економічної кризи, коли фінансові ресурси обмежені, органи місцевого самоврядування стикаються з численними викликами та труднощами, що суттєво обмежують їхню здатність виконувати на належному рівні свої функції.

До основних проблем органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи можна віднести:

I. Недостатність фінансових ресурсів. Один із найсерйозніших викликів для органів місцевого самоврядування в кризовий період — це різке зниження бюджетних надходжень. Падіння економічної активності

Таблиця 1. Функціональні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи

Основні функції органів місцевого самоврядування	
1. Загальні функції	- забезпечення громадських послуг. Органи місцевого самоврядування відповідають за організацію та контроль за наданням базових послуг, таких як водопостачання, водовідведення, тепло- та енергопостачання, санітарія, вивезення сміття тощо — підтримання базової інфраструктури напряму впливає на стабільність життя громад; - планування та розвиток територій. Планування розвитку територій, містобудування, контроль за використанням земель — це одна з ключових функцій місцевих органів. Завдання полягає у створенні умов для розвитку територій, залучення інвестицій та забезпечення збалансованого підходу до управління землею. Важливо, щоб цей розвиток відповідав сучасним екологічним стандартам та враховував інтереси громади; - соціальний захист населення. Органи місцевого самоврядування забезпечують соціальну підтримку для найбільш вразливих груп населення — пенсіонерів, дітей, осіб з інвалідністю; - освіта, культура та спорт. Місцеві органи відповідають за утримання закладів освіти, культури, бібліотек, спортивних об'єктів. Розвиток культурних і спортивних проєктів є невід'ємною частиною формування здорової громади; - охорона громадського порядку. Охорона порядку, особливо в координації з іншими державними органами, також є важливою функцією органів місцевого самоврядування.
2. Спеціальні функції	- антикризове управління та підтримка економіки. В умовах економічної кризи місцеві органи мають розробляти та реалізовувати антикризові заходи, що включають підтримку малого та середнього бізнесу, стимулювання локальних ініціатив, створення нових робочих місць; - реалізація проєктів енергоефективності. Сучасні громади активно працюють над підвищенням енергоефективності через модернізацію будівель, розвиток альтернативної енергетики, утеплення житлових будинків тощо; - підтримка внутрішньо переміщених осіб. Для громад, що приймають внутрішньо переміщених осіб, особливо важливими стають функції адаптації, підтримки, забезпечення житлом та роботою. Це новий напрямок роботи для багатьох органів місцевого самоврядування, який потребує особливих фінансових і соціальних зусиль; - європейська інтеграція та міжнародна співпраця. Багато українських громад активно шукають міжнародні гранти для залучення додаткових ресурсів, обміну досвідом та підвищення стандартів управління. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у налагодженні такої співпраці та адаптації своїх громад до європейських стандартів управління; - розвиток інфраструктури для надання послуг населенню. У деяких регіонах пріоритетним завданням стає створення інфраструктури, що враховує потреби місцевих мешканців. Це може включати будівництво медичних закладів, центрів надання адміністративних послуг, навчальних закладів та закладів соціального захисту.

призводить до скорочення податкових надходжень, а також зменшення дотацій та субвенцій від центральних органів влади. Недостатність коштів обмежує можливість для інвестицій у інфраструктуру, освіту, медицину та інші важливі сфери, що негативно впливає на якість життя місцевих громад.

У цих складних умовах органи місцевого самоврядування змушені шукати нові підходи до управління та використання обмежених ресурсів. Деякі громади активно працюють над залученням грантової та партнерської допомоги, залученням місцевого бізнесу до співпраці, а також оптимізують процеси управління, впроваджуючи цифрові технології для зменшення витрат і підвищення ефективності.

II. Потреба в соціальній підтримці населення. Економічна криза посилює соціальну нестабільність і призводить до зростання рівня безробіття та бідності. Соціальна підтримка в умовах війни набуває вкрай важливого значення для органів місцевого самоврядування в Україні, оскільки населення, особливо у прифрон-

Таблиця 2. Основні проблеми та виклики у різних сферах діяльності місцевих органів самоврядування в умовах економічної кризи

Сфера	Ключові проблеми та виклики	Пріоритетні заходи для подолання
Економіка	1. Фінансова нестабільність малого та середнього бізнесу	Пільгове кредитування, державні програми підтримки малого та середнього бізнесу
	2. Обмежений доступ до зовнішніх ринків та відсутність експортної підтримки	Програми державної підтримки експорту
	3. Залежність від зовнішніх запозичень та економічна залежність	Пошук альтернативних внутрішніх джерел фінансування
Освіта	1. Недофінансування закладів освіти	Державні субвенції та гранти на підтримку освітніх закладів
	2. Дефіцит кваліфікованих педагогічних кадрів	Програми підвищення заробітної плати та соціальної підтримки педагогів
	3. Недостатній рівень цифровізації освіти та інтеграція цифрових технологій	Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури для освітніх закладів
Охорона здоров'я	1. Недостатність медичного обладнання та ресурсів	Цільові субвенції для оновлення медичної інфраструктури
	2. Високий рівень виїзду медичних фахівців, кадровий дефіцит	Запровадження надбавок та спеціальних програм для підтримки медичних кадрів
	3. Обмежений доступ до медичних послуг у сільській місцевості	Мобільні клініки, покращення логістики медичних постачань, фінансування будівництва та модернізації місцевих медичних закладів та інформаційно-освітні програми для населення
Інфраструктура	1. Зношеність транспортної та житлово-комунальної інфраструктури	Інвестиційні програми для ремонту та модернізації інфраструктурних об'єктів
	2. Недостатня інтеграція транспортних маршрутів та інфраструктурний розрив між регіонами	Створення мультимодальних хабів, інвестиції у розвиток транспортних вузлів
	3. Погіршення якості житлово-комунальних послуг	Програми державно-приватного партнерства у сфері ЖКГ
Соціальний захист	1. Недостатність фінансування програм соціальної підтримки для вразливих верств населення	Додаткове державне фінансування соціальних програм
	2. Зростання безробіття та економічної нерівності серед населення	Розробка програм працевлаштування та професійного навчання
	Вплив цифрових технологій на доступ до соціальних послуг	Розробка доступних онлайн-платформ для отримання соціальних послуг, що дозволяють подати заявку на допомогу, отримати консультації та інші послуги через інтернет. Підготовка та навчання населення цифрових навичок
Екологія	1. Низька ефективність управління відходами та їх переробки	Інвестиції у будівництво сучасних сміттєпереробних комплексів
	2. Забруднення водних ресурсів, відсутність контролю за скидами	Створення системи моніторингу та регулювання забруднень
	3. Погіршення якості повітря в урбанізованих регіонах	Запровадження екологічних податків та стимулів для зменшення викидів

тових і постраждалих від бойових дій регіонах, стикається з глибокими соціально-економічними проблемами.

Органи місцевого самоврядування в сучасних умовах працюють над інтеграцією державних і міжнародних програм підтримки населення, співпрацюючи з волонтерськими та громадськими організаціями, що допомагає розширювати можливості підтримки, хоча й обмежує їх здатність реагувати самостійно. Органи місцевого самоврядування в сучасних умовах змушені збільшувати фінансування соціальних програм, щоб забезпечити належний рівень підтримки громадян, які опинилися у складних обставинах.

III. Проблеми інфраструктури та обмежений доступ до інвестицій. Стан інфраструктури в багатьох громадах України є критичним, що ускладнює вирішення нагальних питань і створює додаткові соціальні та економічні ризики. Через обмеженість інвестицій в умовах кризи органи місцевого самоврядування не мають можливості модернізувати або ремонтувати інфраструктуру, що ще більше погіршує якість життя

громадян. Окрім того, залучення приватних інвесторів ускладнюється через високу економічну нестабільність, що знижує привабливість інвестиційних проектів.

IV. Управлінські обмеження. У кризових умовах виявляються структурні недоліки та неефективність у системі управління органів місцевого самоврядування. Бюрократичні процедури, низький рівень діджиталізації, відсутність інноваційного підходу до управління та слабка інтеграція сучасних технологій обмежують можливості органів місцевого самоврядування швидко адаптуватися до нових умов, що підкреслює необхідність проведення реформ, спрямованих на підвищення прозорості, ефективності, а також на залучення нових управлінських методів і технологій.

Реформи та оптимізація управління є ключовими для підвищення стійкості органів місцевого самоврядування до економічної кризи та забезпечення стабільності громад у довгостроковій перспективі. Впровадження електронних послуг та платформи "eMisto", оскільки

держава активно розвиває проект "Дія" для надання адміністративних послуг онлайн, а саме розширення цієї ініціативи на рівні ОМС дозволить громадянам отримувати послуги, не виходячи з дому, скоротить черги та зменшить паперовий документообіг.

V. Залежність від центральних органів влади. Незважаючи на децентралізаційні процеси, які в останні роки активізувалися в Україні, органи місцевого самоврядування залишаються значною мірою залежними від рішень та ресурсів центральної влади, що створює додаткові ризики у кризових ситуаціях, коли швидкість реагування на місцеві проблеми виявляється недостатньою через обмеженість фінансування. Залежність від центрального фінансування обмежує автономію органів місцевого самоврядування у вирішенні стратегічних питань розвитку та втіленні власних проєктів, важливих для громади.

Отже, органи місцевого самоврядування

Таблиця 3. Основні проблеми та виклики органів місцевого самоврядування, державних інститутів та громади в умовах економічної кризи

Суб'єкт	Ключові проблеми та виклики	Необхідні ресурси та підтримка
Органи місцевого самоврядування	- недостатня фінансова підтримка в умовах кризи; - обмежені можливості цифровізації	- додаткове фінансування з державного та обласного бюджетів; - інфраструктура для цифрових послуг; - тренінги для працівників
Державні інституції	- складність адаптації державних програм до потреб конкретних регіонів; - відсутність оперативної інформації з місць; - ускладнення управлінських процедур	- гнучкість нормативної бази для врахування регіональних особливостей; - системи для моніторингу потреб на місцях
Громада	- низький рівень залученості через недовіру до місцевих органів; - недостатня прозорість діяльності органів самоврядування; - обмежений доступ до інформації	- освітні кампанії з громадянського залучення; - підвищення прозорості через публікацію звітів та відкритих даних

Таблиця 4. Запропоновані нормативно-правові акти для покращення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи

Нормативно-правовий акт	Зміст нормативно-правового акту	Основні економічні ефекти
1	2	3
Закон України «Про цифрову трансформацію в органах місцевого самоврядування»	Закон буде спрямований на цифровізацію процесів місцевого управління з метою підвищення прозорості, доступності та швидкості прийняття рішень. Передбачатиме стандарти та інструменти для впровадження цифрових платформ, онлайн-послуг і електронного документообігу, що поліпшить прозорість, підзвітність та ефективність роботи місцевих органів влади.	1. Зменшення адміністративних витрат. 2. Підвищення прозорості та боротьба з корупцією. 3. Підвищення ефективності надання послуг. 4. Ефективний розподіл ресурсів: цифровізація дозволить органам місцевого самоврядування точніше планувати бюджетні витрати, що сприятиме більш раціональному використанню ресурсів та зростанню економічної стабільності.
Закон України «Про фінансову підтримку територіальних громад в умовах економічної кризи»	Закон може стати потужним інструментом для забезпечення стійкості, фінансової стабільності та розвитку місцевих громад в умовах економічної нестабільності.	1. Завдяки фінансовій підтримці та можливості залучення інвестицій, громади матимуть необхідні ресурси для реалізації інфраструктурних проєктів та підтримки місцевого бізнесу, що стимулюватиме економічне зростання в регіонах і зменшить міграцію населення з громад. 2. Реалізація проєктів, профінансованих за рахунок дотацій та соціальних облігацій, сприятиме створенню нових робочих місць, особливо у сферах будівництва, обслуговування та виробництва, що позитивно вплине на загальний рівень зайнятості. 3. Розвиток підприємницької діяльності завдяки податковим пільгам для місцевих бізнесів збільшить доходи громад і держави від податків, що дозволить місцевим бюджетам стати більш самостійними та зменшити залежність від державної підтримки. 4. Прозорість фінансування та податкові стимули сприятимуть залученню внутрішніх та іноземних інвесторів, що позитивно вплине на імідж країни як стабільної держави для інвестицій та міжнародного партнерства. 5. Фінансування освітніх, медичних та комунальних проєктів дозволить громадам покращити якість соціальних послуг, що підвищить рівень задоволеності населення та створить умови для сталого розвитку громад.
Закон України «Про залучення громадян до процесу прийняття рішень у територіальних громадах»	Цей закон міг би деталізувати форми залучення громадян у процесах прийняття рішень та контролі діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема громадські слухання, консультації, участь у бюджетуванні. Підвищення участі громадян у прийнятті рішень підвищить прозорість та відповідальність влади перед громадою.	1. Активна участь громадян у прийнятті рішень змінює довіру до влади та сприяє соціальній згуртованості, що є важливим аспектом для стабільного економічного середовища, оскільки спрощує залучення громадян до місцевих ініціатив та збільшує кількість добровільних громадських проєктів. 2. Залучення громадян забезпечує більш точне врахування реальних потреб громади та сприяє ефективнішому використанню бюджетних коштів, що покращує умови для економічного зростання та приваблює інвесторів. Електронне голосування та обговорення – через спеціальні платформи громадяни можуть голосувати за проєкти, що фінансуються з бюджету, брати участь в обговоренні законодавчих ініціатив місцевого значення. 3. Механізми громадського контролю сприяють більшій прозорості та підзвітності дій місцевих органів влади, що знижує ризик фінансових порушень і підвищує ефективність використання бюджетних коштів.

в умовах економічної кризи стикаються з численними проблемами та викликами, які потребують термінового реагування і нових підходів до управління. Розв'язання цих проблем вимагає не лише зусиль на місцевому рівні, а й підтримки з боку центральної влади, міжнародних організацій та партнерів. Проте, тільки в умовах належного фінансування, ефективної організації роботи та залучення громади органи місцевого самоврядування зможуть забезпечити сталий розвиток і стабільність в кризові періоди.

Партнерство з приватним сектором та міжнародними організаціями, співпраця з технологічними компаніями та залучення грантового фінансування від міжнародних організацій можуть стати важливими джерелами для прискорення цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, що дозволить впроваджувати сучасні технології швидше і ефективніше, а в умовах дефіциту коштів це є особливо актуальним.

В табл. 2 представлено ключові сфери діяльності місцевих органів самоврядування та їхні основні виклики в умовах економічної кризи.

Аналізуючи табл. 2, можна зазначити, що в умовах економічної кризи місцеві органи самоврядування стикаються з численними викликами у різних сферах діяльності, що потребує комплексного підходу до вирішення проблем. Найбільшими труднощами є фінансова нестабільність, дефіцит ресурсів і кадрові проблеми, що обумовлюють недостатність фінансування у сферах економіки, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. У той же час, кожна з цих сфер вимагає чітко спрямованих заходів для подолання зазначених проблем.

Сучасні виклики комунікації між основними суб'єктами взаємодії, а саме органами місцевого самоврядування, державними інституціями та громадою представлено в табл. 3.

Для покращення діяльності органів місцевого самоврядування та підвищення ефективності управління в сучасних умовах, зокрема в умовах війни та економічної кризи в країні, можна запропонувати низку нормативно-правових актів, які повинні охоплювати питання цифровізації, підтримки місцевих громад, управління кризовими ситуаціями, а також залучення громадян та підвищення прозорості управління (табл. 4).

Прийняття та реалізація цих законів може спричинити значні позитивні ефекти як для економіки країни, так і для добробуту громадян, адже вони комплексно підвищать ефективність, прозорість та стабільність у діяльності органів місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У періоди економічної кризи місцеві органи самоврядування стикаються з низкою проблем, серед яких найважливішими є дефіцит бюджету, зменшення доходів, зростання соціальних витрат і погіршення фінансової підтримки з боку держави. Ці виклики значно обмежують їхню здатність ефективно виконувати свої

функції, особливо в таких критичних сферах, як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист і підтримка інфраструктури. Проте, попри існуючі перешкоди, є можливості для стабілізації ситуації за рахунок оптимізації видатків, залучення нових джерел фінансування, підвищення прозорості управління, а також розвитку цифрових технологій, що дозволяють спростити процеси обслуговування населення і покращити контроль за фінансами.

Подальші розвідки можуть бути зосереджені на вивченні успішних практик антикризового управління, оцінці ефективності децентралізації, впровадженні інноваційних моделей управління та використанні цифрових технологій для підвищення ефективності місцевого самоврядування

Література:

1. Лелеченко А.П., Васильєва О.І., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. Київ, 2017. 110 с.
2. Грицяк І.А. Зародження, становлення і розвиток місцевого самоврядування в Україні. Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. Київ, 2013. № 2. С. 58—64.
3. Євтушенко О.Н., Лушагіна Т.В. Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика становлення: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2013. 316 с.
4. Камінська Н.В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз: навч. посіб. Київ. ун-т туризму, економіки і права. Київ: КНТ, 2010. 229 с.
5. Кравченко В.В. Органи місцевого самоврядування: теоретичні підходи до визначення поняття. Правничий вісник Університету "КРОК". Київ, 2011. Вип. 10. С. 4—10.

References:

1. Lelechenko, A.P. Vasyl'ieva, O.I. Kujbida, V.S. and Tkachuk, A.F. (2017), *Mistseve samovriadiuvannia v umovakh detsentralizatsii povnovazhen'* [Local self-government in the context of decentralization of powers], Kyiv, Ukraine.
2. Hrytsiak, I.A. (2013), "Origin, formation and development of local self-government in Ukraine", *Mistseve samovriadiuvannia ta rehional'nyj rozvytok v Ukraini*, vol. 2, pp. 58—64.
3. Yevtushenko, O.N. and Lushahina, T.V. (2013), *Mistseve samovriadiuvannia v Ukraini: teoriia ta praktyka stanovlennia* [Local self-government in Ukraine: theory and practice of formation], *Vyd-vo ChDU imeni Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine*.
4. Kamins'ka, N.V. (2010), *Mistseve samovriadiuvannia: teoretyko-istorychnyj i porivnial'no-pravovyj analiz* [Local self-government: theoretical, historical and comparative legal analysis], Kyiv. un-t turizmu, ekonomiky i prava.: KNT, Kyiv, Ukraine.
5. Kravchenko, V.V. (2011), "Local self-government bodies: theoretical approaches to defining the concept", *Pravnychyj visnyk Universytetu "KROK"*, vol. 10, pp. 4—10.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2024 р.

О. Ю. Шашин,
аспірант, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5457-8594>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.151

ІНСТРУМЕНТИ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РЕАГУВАННЯ НА ЗМІНИ РИНКУ В ВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ

О. Shashyn,
Postgraduate student, International Scientific and Technical University

ANTISYMPATHETIC MANAGEMENT TOOLS FOR EFFECTIVE RESPONSE TO MARKET CHANGES IN THE MANUFACTURING SECTOR

Актуальність теми роботи обумовлена тим, що антисипативне управління спрямоване на передбачення та випередження можливих подій, які можуть мати негативний чи позитивний вплив на діяльність виробничого підприємства. Полярність такого впливу залежить саме від правильних дій менеджерів, їх уміння використовувати наявні інструменти, що забезпечать своєчасне отриманні слабких сигналів з внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, їх обробку та складання прогнозів, що дозволять організаціям стати більш гнучкими та готовими до змін. Такі інструменти антисипативного управління повинні забезпечити ідентифікацію слабких сигналів, здійснення аналізу та прогнозування, допомогти в розробці стратегії, підтримати впровадження управлінських рішень та реалізувати моніторинг і коригування. В роботі наведені систематизовані за перевагами та критеріями стійкості базові інструменти антисипативного управління. Зазначені також методи, які можуть лягти в основу при розробці необхідних інструментів, зазначені їх основні характеристики та переваги, які вони забезпечують. Перспективою досліджень за темою є формування підходів з раціонального поєднання таких інструментів за потребами підприємства з розробкою відповідних алгоритмів взаємодії окремих напрямків для реалізації стратегії підприємства.

The relevance of the topic is due to the fact that antisymphathetic management is aimed at anticipating and anticipating possible events that may have a negative or positive impact on the activities of a manufacturing enterprise. The polarity of this impact depends on the correct actions of managers, their ability to use the available tools that will ensure timely receipt of weak signals from the internal and external environment of the enterprise, their processing and forecasting, which will allow organizations to become more flexible and ready for change. Such antisymphathetic management tools should ensure the identification of weak signals, analysis and forecasting, help in developing a strategy, support the implementation of management decisions, and implement monitoring and adjustment. The paper presents the basic tools of antisymphathetic management of an industrial enterprise, systematized by advantages and sustainability criteria. In particular, these

are tools for monitoring and analyzing sales markets, forecasting market changes, scenario and flexible planning, and tracking innovations and new technologies. The importance of these tools for the antisymphathetic management of industrial enterprises is due to the greater static nature of production processes in the event of risk situations. The paper presents the basic tools of antisymphathetic management of an industrial enterprise, systematized by advantages and sustainability criteria. In particular, these are tools for monitoring and analyzing sales markets, forecasting market changes, scenario and flexible planning, tracking innovations and new technologies. The importance of these tools for the antisymphathetic management of industrial enterprises is due to the greater static nature of production processes in the event of risk situations. The paper also indicates the methods that can form the basis for the development of the necessary tools, their main characteristics and the advantages they provide, and the possibility of independent development of tools based on these methods using office programs. These tools will help you get a comprehensive view of the market, competitors and consumers, which is critical for making informed business decisions. And weak signals of possible risk situations can be analyzed by the risk of future changes. The prospect of research on this topic is the formation of approaches to the rational combination of such tools according to the needs of the enterprise with the development of appropriate algorithms for the interaction of individual areas to implement the enterprise strategy.

Ключові слова: моніторинг, прогнозування, сценарне планування, гнучке планування, інновації, загрози і можливості, пул інструментів.

Key words: monitoring, forecasting, scenario planning, flexible planning, innovations, threats and opportunities, tool pool.

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

З 2017 року уряд Південної Кореї запустив ініціативу проактивного адміністрування [1], яка впроваджується на засадах передбачення розвитку промисловості в залежності від сигналів, що надходять як з боку суспільства, держави та ринку, так і з внутрішнього середовища всієї галузі чи окремого підприємства. Антисипативне управління у даній роботі розглядається як підхід, що передбачає передбачення на випередження. Тобто, відслідковування можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства з метою впровадження стратегії, що дозволяє підприємствам швидко та ефективно адаптуватися до змін ринку, зменшуючи ризики та використовуючи нові можливості.

Для отримання актуальної та своєчасної інформації використовуються як загальні джерела інформатизації осіб, що приймають рішення (ОПР), так і різноманітні джерела, що надають так називані "слабкі сигнали", які дозволяють зробити висновки про можливі (але не обов'язкові) зміни у середовищі, які матимуть певний вплив на підприємство у перспективі. Для отримання і обробки такої інформації використовують інструменти антисипативного управління [2]. Узагальнено ці інструменти можна згрупувати у п'ять груп:

— інструменти моніторингу та аналізу ринку для відстеження ринкових тенденцій, конкурентів та споживачів для виявлення слабких сигналів змін;

— інструменти прогнозування: використання статистичних методів та моделей для прогнозування майбутніх змін на ринку та у внутрішньому середовищі підприємства;

— сценарне планування: інструменти для розробки різних сценаріїв розвитку подій та відповідних стратегій реагування на них;

— засоби гнучкого планування для створення планів, які можуть швидко змінюватися відповідно до нових умов;

— інструменти, що дозволяють відслідковувати тенденції до впровадження інновацій та технологій для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства з метою протистояння впливу різноманітним ризикам середовища, що є критично важливим у сучасному динамічному ринковому середовищі.

В роботі А Лая та Р. Стачизіні [3] зазначається, ефективно реагування на зміни ринку у виробничій сфері можливе, якщо професіонали змінюють організаційний простір. А для цього треба дві взаємопов'язані умови: власні зміни ОПР та бажання переломити ситуацію. До власних змін ОПР і відноситься бажання та вміння використовувати сучасні інструменти для управління на упередження, тобто, антисипативного управління.

Зазначене можна прослідкувати на прикладах відомих компаній. Для цього достатньо перейти на корпоративні сайти і переглянути новинну стрічку. Наприклад, компанія "Toyota" є відомою своєю системою "Just-In-Time", що є інструментом антисипативного управління для мінімізації запасів і зменшення витрат на основі постійного аналізу ринкових тенденцій та попиту, щоб вчасно реагувати на зміни та уникати надлишкових запасів. Комп'ютерний гігант "Apple" активно використовує антисипативне управління для інновацій та розробки нових продуктів та постійно застосовують інструменти для моніторингу ринку і технологічних тенденцій, що дозволяє їм випереджати конкурентів і пропонувати продукти, які відповідають май-

бутнім потребам споживачів. Виробник прально-миючих засобів "Procter & Gamble" використовує інструменти антисипативного управління у сфері прогнозування споживчих тенденцій і адаптації своїх маркетингових стратегій, що дозволяє швидко реагувати на зміни в уподобаннях споживачів і підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Зазначене, разом з наведеними прикладами, вказує на необхідність дослідження інструментів антисипативного управління для ефективного реагування на зміни ринку у виробничій сфері, що є особливо актуальним для виробничих підприємств України, які знаходяться тривалий час у ризиковому середовищі, працюють в умовах довготривалої кризи та військових дій.

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

На зламі тисячоліть відбулася докорінна зміна поглядів на розуміння підходу відносно простої зміни стратегій у відповідь на кризу виробництва: такі заходи не призведуть до того, що у майбутньому це не повториться. Зростання інформатизації суспільства лише прискорювало розуміння того, що без знання "наперед", неможливо втримати конкурентні позиції. Активний пошук інструментів передбачення призвів до деякої плутанини самого розуміння антисипативності в управлінні промисловим підприємством, де одні автори трактували це як окремий інструмент антикризового менеджменту [4], а другі розглядали в рамках диджиталізації виробництва для збільшення інформаційних потоків [5—6].

Суперечливість визначення, однак, не вплинула на розвиток інструментарію антисипативного управління. Так, дослідження системи когнітивного планування та контролю виробництва [7], у якій так звані розумні продукти зберігають знання про виробничий процес та його поточний стан, дозволяє використовувати інтелектуальні інструменти обробки інформації та будувати моделі на основі теорії графів. Останній інструмент дозволяє представити виробництво кожного окремого ресурсу в профілях можливостей, які використовуються для розподілу етапів виробництва між ресурсами. Транспортування матеріалу реалізується випереджальним керуванням транспортуванням, яке автономно оновлює параметри своєї моделі. Під час роботи вимірюється та зберігається термін виконання конкретного продукту, який згодом використовується для оновлення загальних даних планування. Таким чином, запроваджена система планування та контролю виробництва здатна реагувати на непередбачені події (наприклад, відсутність матеріалу, недостатня якість продукції) і автономно адаптувати дані планування до фактичних минулих значень реального виробництва. Перші експерименти такого інструментарію показали багатообіцяючі результати до надання та обробки інформації безпосередньо в цеху: простої ресурсів через помилки були зменшені на 41% з 19,4% до 8,0% під час 3-годинного тестового запуску. Час очікування ресурсів, викликаний відсутністю матеріалу, може бути скорочено в окремих випадках на 17,7%.

В роботі [8] наводяться результати з розробки ще одного цікавого інструменту антисипативного управління — рамкової програми відповідальних досліджень та інновацій. Сутність цього інструменту, який називається AREA (абревіатура від Anticipate, Reflect, Engage and Act) полягає в оцінці етичних наслідків застосовуваних технологій на прикладі адитивного виробництва, тобто, побудови будь-яких предметів за допомогою 3D-друку. А проблема такого дослідження полягала у тому, що при 3D-друці виробники практично не переймаються загрозою правам інтелектуальної власності, що в подальшому може створити суттєві перепони розвитку подібного виробництва.

Інструмент для планування на основі слабких сигналів запропоновано у роботі [9]. Поштовхом до розробки такого інструменту стала нова парадигма спільної автоматизації з машинами та промисловими роботами, які разом із працівниками спільно використовують той самий робочий простір. Зазначене стало вимагати переосмислення пріоритетів діяльності, щоб врахувати можливі варіації їх тривалості. Інструмент антисипативного управління дозволив оптимально планувати дії зі складання техніки на основі знань, отриманих під час виконання, і таким чином адаптуватися до змін протягом життєвого циклу виробничого процесу. Розроблений інструмент базується на часових мережах Петрі, а план виведення оптимізується шляхом мінімізації часу простою кожного агента.

Зазначені в процесі аналізу роботи [7—9] досліджують інструменти, які вирішують суттєву для виробничого проектування проблему — оптимізацію процесів. Проте зазначені інструменти розроблені переважно для конкретних підприємств, їх алгоритми важкі для адаптації на інших, навіть схожого профілю, підприємствах через врахування факторів, притаманних тільки базовому виробничому підприємству. Крім того, у кожному інструменті прослідковується пріоритет одного учасника, що вказує на деяку статичність моделей, а отримана інформація лише з внутрішнього або лише із зовнішнього середовища дає однобокий погляд на проблему можливої ризикової ситуації. Інструмент, представлений у роботі [9], заснований на парадигмі управління, отримує для обробки регламентовану інформацію, яку важко назвати слабким сигналом. В цілому ж проведений аналіз показує недостатнє опрацювання базису наявних інструментів антисипативного управління, що не дозволяє в повній мірі створювати поєднання з іншими інструментами, необхідними для забезпечення постійного моніторингу середовищ функціонування виробництва та аналізу слабких сигналів за низкою факторів виробничого процесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження та систематизація інструментів антисипативного управління з метою ефективного реагування зміни ринку у виробничій сфері через створення комплексів, або "наборів" інструментів, здатних уловлювати слабкі сигнали внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств та створення на цій основі більш точних прогнозів можливого розвитку ситуацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Антисипативне управління є важливою сферою менеджменту для будь-яких підприємств, однак для виробничих підприємств антисипативне управління має низку беззаперечних переваг. Серед них [4]:

— передбачення загроз та можливостей: дозволяє підприємствам виявляти потенційні загрози та можливості на ранніх етапах, що дає змогу вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, у тому числі, змінити технологічний процес, систему постачання сировини та відвантаження готової продукції, та інше, адже дозволяє отримати ресурс часу на фундаментальні зміни;

— підвищення ефективності та оптимізація виробничих процесів, і зниження витрат на виробництво та собівартості продукції є лише одним з можливих результатів;

— забезпечення стійкості виробничого підприємства у довготривалій період залежить від низки факторів, в більшості незалежних одне від одного. Антисипативне управління дозволяє отримати інформацію за кожним з факторів та об'єднати результат дослідження у одній стратегії управління;

— більш точне та обгрунтоване планування, що дозволяє підприємствам заздалегідь створити необхідні запаси чи, навпаки, позбутися надлишкових ресурсів та отримати замість цього додаткові фінансові ресурси для впровадження змін та інновацій;

— підприємства, які впроваджують антисипативне управління, можуть отримати конкурентну перевагу, оскільки вони здатні швидше адаптуватися до ринкових змін та потреб клієнтів.

Якщо розглядати підприємство за критеріями стійкості [10], то антисипативне управління для виробничого підприємства, що працює у високоризикових умовах, можна представити за ланцюгом "ресурси — безперервність виробництва — якість — адаптація — економічна безпека". Це пояснюється тим, що виробничі підприємства часто працюють з великими обсягами матеріалів та енергії. Виробничі процеси можуть бути вразливими до різних збоїв, таких як поломки обладнання або перебої в постачанні. Підприємства можуть виявляти та усувати потенційні дефекти на ранніх етапах виробництва, що сприяє підвищенню якості кінцевої продукції, а, крім того, швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції на ринку. Все це вимагає інтенсивної підготовки до можливих кризових ситуацій, мінімізуючи їх негативний вплив. Тож, зважаючи на зазначене, інструменти антисипативного управління, наведені у роботах [7-9], зможуть забезпечити життєздатність лише однієї "пелюстки" за своїм спрямуванням досліджень. Для забезпечення інформацією про слабкі сигнали за кожною задачею забезпечення стійкості підприємства, слід використовувати комплекс інструментів антисипативного управління. Нижче наведені та систематизовані за напрямками базові інструменти, доступні як приватному підприємцю, так і великому виробничому підприємству для реалізації антисипативного управління.

Таблиця 1. Інструменти для моніторингу і аналізу ринків

Напрямок	Інструмент	Характеристика
Інструменти для відстеження ринкових тенденцій	Google Trends	Дозволяє аналізувати популярність пошукових запитів у різних регіонах та в різний час.
	Statista	Надає статистичні дані та звіти про різні галузі, що допомагає зрозуміти ринкові тенденції
	Market Finder від Google	Допомагає визначити країни, де є попит на ваші товари чи послуги, та надає аналітику рекламних кампаній
Інструменти для аналізу конкурентів	SimilarWeb	Аналізує трафік сайтів, джерела трафіку, лояльність аудиторії та інші важливі показники
	Ahrefs	Пропонує інструменти для аналізу органічної видачі, ключових слів, зворотних посилань та контенту
	Brandwatch	Відстежує згадки бренду, продуктів, конкурентів та ключових тем у різних онлайн-джерелах
Інструменти для аналізу споживачів	Facebook Audience Insights	Дозволяє аналізувати аудиторію за інтересами, країнами та іншими параметрами
	SurveyMonkey	Інструмент для створення та аналізу опитувань, що допомагає отримати зворотний зв'язок від споживачів.
	YouControl	Автоматизована система на основі відкритих даних, яка надає інформацію про компанії та їх клієнтів
Виявлення слабких сигналів змін	Social Media Monitoring Tools	Інструменти, такі як Hootsuite або Sprout Social, допомагають відстежувати згадки про ваш бренд та конкурентів у соціальних мережах
	Google Alerts	Налаштування сповіщень для отримання повідомлень про нові згадки певних ключових слів у мережі
	Net Promoter Score (NPS)	Методика для вимірювання лояльності клієнтів, яка може виявити ранні сигнали змін у їхньому ставленні

Джерело: узагальнено автором.

Так, для ефективного моніторингу та аналізу ринку існує безліч інструментів, які допомагають відстежувати ринкові тенденції, конкурентів та споживачів. В табл. 1 систематизовані інструменти для моніторингу і аналізу ринків.

Наведені інструменти допоможуть отримати комплексне уявлення про ринок, конкурентів та споживачів, що є критично важливим для прийняття обгрунтованих бізнес-рішень. А слабкі сигнали про ймовірні ризикові ситуації можна буде проаналізувати за критерієм ризику майбутніх змін.

Для прогнозування майбутніх змін на ринку та у внутрішньому середовищі підприємства можна використати як окремі статистичні методи та моделі, так і створити власні програми аналізу за допомогою Microsoft Excel та мови Visual Basic for Applications (VBA), яка є вбудованою мовою додатків офісного пакету. Основні інструменти та методи для прогнозування змін на ринку наведені в табл. 2.

Наведені в табл. 2 методи та інструменти не лише допоможуть керівникам підприємств прийняти обгрунтоване рішення, а й зпрогнозувати адаптаційні процеси до змін на ринку. Проте ці інструменти краще інтегрувати у лінійку інструментів для сценарного планування (табл. 3).

Сценарне планування є важливим інструментом стратегічного управління, який допомагає організаціям підготуватися до різних можливих майбутніх подій. Процес розробки сценаріїв починається з визначення основних питань, на які потрібно відповісти, та меж аналізу для формування бази відповідей. Після виявлення основних факторів, які можуть вплинути на розвиток подій (найкращий інструмент для цієї задачі — Crystal Ball) відбувається перехід до створення декількох можливих сценаріїв на основі ідентифікованих факторів (PESTEL-аналіз або SWOT-аналіз). На основі отриманих сценаріїв проводиться оцінка ймовірності та впливу кожного сценарію на організацію та визначення відповідних стратегій для кожного сценарію, щоб мінімізувати ризики та використати можливості.

Сценарне планування допомагає організаціям бути готовими до майбутніх викликів та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Але ефективно реагувати на зміни — задача гнучкого планування, яке дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змінних умов та непередбачуваних ситуацій. Основні інструменти та методи, які допомагають створювати гнучкі плани, наведені в табл. 4.

Більшість користувачів Trello чи Asana використовують дошки програм у якості планувальника дня чи етапів виконання роботи. Але наведені інструменти мають значно більше функцій та можливостей. Наприклад, Agile та Scrum використовуються для швидкої адаптації до змін у вимогах клієнтів, метод Kanban є ефективним інструментом управління завданнями та швидкого реагування на зміни в ринкових умовах, а згадані вже раніше Trello або Asana є інструментом гнучкої координації роботи команд та адаптації планів на основі зворотного зв'язку від користувачів.

Останній блок інструментів — для відстеження тенденцій до впровадження інновацій та технологій, які підвищують конкурентоспроможність та адаптивність підприємства. Ці інструменти систематизовані у табл. 5.

Як можна побачити з табл. 5, деякі інструменти представлені у вигляді ресурсів, що надаються спеціальними аналітичними платформами. Подібні ресурси є суттєвими помічниками при проведенні аналітики, адже виявлення нових технологій та інноваційних

Таблиця 2. Основні інструменти та методи для прогнозування змін на ринку

Напрямок	Інструмент	Характеристика
Статистичні методи прогнозування	Аналіз часових рядів	Використовується для прогнозування на основі історичних даних. Цей метод допомагає виявити тренди та сезонні коливання
	Регресійний аналіз	Дозволяє встановити зв'язок між змінними та прогнозувати значення залежної змінної на основі незалежних змінних
	Експоненціальне згладжування	Метод, який використовує зважені середні для прогнозування майбутніх значень, надаючи більшу вагу останнім даним
Моделі прогнозування	ARIMA (AutoRegressive Integrated Moving Average)	Популярна модель для аналізу часових рядів, яка враховує автокореляцію та сезонність
	Моделі машинного навчання	Використовуються для складних прогнозів на основі великих обсягів даних. До них належать нейронні мережі, дерева рішень та інші алгоритми
	Сценарний аналіз	Метод, який передбачає розробку декількох можливих сценаріїв розвитку подій та оцінку їх ймовірності
Інструменти для прогнозування	IBM SPSS	Потужний інструмент для статистичного аналізу та прогнозування, який включає різні методи регресії, кластерного аналізу та аналізу часових рядів
	R та Python	Мови програмування, які широко використовуються для статистичного аналізу та побудови моделей машинного навчання. Вони мають безліч бібліотек для аналізу даних та прогнозування
	Tableau	Інструмент для візуалізації даних, який також підтримує функції прогнозування на основі часових рядів
Використання прогнозування у бізнесі	Прогнозування попиту	Допомагає визначити майбутній попит на продукцію або послуги, що дозволяє оптимізувати запаси та виробничі процеси
	Фінансове планування	Прогнозування доходів, витрат та прибутків для кращого управління фінансами підприємства
	Управління ланцюгом постачання	Прогнозування потреб у матеріалах та продукції для ефективного планування закупівель та логістики

Джерело: узагальнено автором.

рішень, які можуть дати перевагу на ринку не є простим відслідковуванням новинок та прогресивних рішень.

Використання комплексу інструментів у вигляді пулу або палітри, для всебічного вивчення слабких сигналів середовища, в якому функціонує виробниче підприєм-

Таблиця 3. Інструменти для сценарного планування

Напрямок	Інструмент	Характеристика
Інструменти для сценарного планування	Scenario Manager в Excel	Дозволяє створювати та порівнювати різні сценарії на основі змінних даних. Це корисно для фінансового планування та аналізу
	Crystal Ball	Програмне забезпечення для моделювання та прогнозування, яке використовує методи Монте-Карло для оцінки ризиків та невизначеностей
	@RISK	Інструмент для аналізу ризиків, який інтегрується з Excel і дозволяє моделювати різні сценарії та їх вплив на бізнес-показники
Методи розробки сценаріїв	PESTEL-аналіз	Використовується для оцінки зовнішніх факторів, які можуть вплинути на організацію (Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні, Екологічні та Легальні фактори).
	SWOT-аналіз	Допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, що можуть виникнути в майбутньому
	Аналіз драйверів змін	Визначення ключових факторів, які можуть вплинути на розвиток подій, та оцінка їхнього впливу

Джерело: узагальнено автором.

Таблиця 4. Основні інструменти та методи для гнучкого планування

Напрямок	Інструмент	Характеристика
Інструменти для гнучкого планування	Trello	Інструмент для управління проектами, який використовує канбан-дошки для візуалізації завдань та їхнього прогресу. Це дозволяє легко змінювати пріоритети та адаптувати плани в реальному часі
	Asana	Платформа для управління завданнями та проектами, яка підтримує гнучке планування через функції створення завдань, підзавдань та відстеження прогресу
	Jira	Популярний інструмент для управління проектами, особливо в IT-сфері, який підтримує методології Agile та Scrum, дозволяючи швидко адаптувати плани та реагувати на зміни
Методи гнучкого планування	Agile	Методологія, яка передбачає розбиття проекту на короткі ітерації (спринти), що дозволяє регулярно переглядати та коригувати плани на основі зворотного зв'язку та змінних умов
	Scrum	Фреймворк, який є частиною Agile, включає регулярні зустрічі (щоденні стендапи, спринт-планування, ретроспективи), що допомагають команді залишатися на одній хвилі та швидко реагувати на зміни
	Kanban	Метод, який фокусується на візуалізації робочого процесу та обмеженні кількості завдань у роботі одночасно, що дозволяє швидко адаптуватися до змін

Джерело: узагальнено автором.

ство, може бути здійснене на основі теорії ігор, коли враховуються різні інтереси учасників при великій ймовірності розмаїтості варіантів та впливу випадкових факторів. Тоді дослідження сигналів відбуватиметься за заданими правилами та певним алгоритмом, розробка якого може стати перспективним напрямком дослідження даної теми.

Таблиця 5. Інструменти для відстеження тенденцій впровадження інновацій та нових технологій

Напрямок	Інструмент	Характеристика
Інструменти для відстеження інноваційних тенденцій	Gartner Hype Cycle	Цей інструмент допомагає відстежувати стадії зрілості нових технологій та їх потенційний вплив на бізнес
	CB Insights	Платформа, яка надає аналітику щодо стартапів, технологій та ринкових тенденцій, допомагаючи виявляти нові можливості для інновацій
	PitchBook	Інструмент для аналізу ринку венчурного капіталу, який надає дані про інвестиції, стартапи та технологічні тренди
Інструменти для аналізу конкурентів	Crunchbase	База даних про компанії, стартапи та інвесторів, яка дозволяє відстежувати діяльність конкурентів та їх інноваційні проекти
	Owler	Платформа для моніторингу конкурентів, яка надає інформацію про їхні новини, фінансові показники та стратегії
	SimilarWeb	Інструмент для аналізу веб-трафіку, який допомагає зрозуміти, як конкуренти залучають та утримують клієнтів
Інструменти для аналізу ринкових тенденцій	Google Trends	Дозволяє аналізувати популярність пошукових запитів та виявляти нові ринкові тенденції
	Statista	Надає статистичні дані та звіти про різні галузі, що допомагає зрозуміти ринкові тенденції та прогнозувати їх розвиток
	Forrester Research	Аналітична компанія, яка надає дослідження та прогнози щодо ринкових тенденцій та технологій
Інструменти для управління інноваціями	IdeaScale	Платформа для збору та управління ідеями від співробітників та клієнтів, що допомагає виявляти нові можливості для інновацій
	Brightidea	Інструмент для управління інноваційними проектами, який включає функції для збору ідей, їх оцінки та реалізації
	Spigit	Платформа для управління інноваціями, яка використовує алгоритми машинного навчання для виявлення найперспективніших ідей

Джерело: узагальнено автором.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасне середовище швидкозмінне і високоризикове, тому на ринку представлена низка інструментів антисипативного управління, що можуть бути застосовані для ефективного реагування на будь-які зміни. Частина

інструментів є безкоштовними або умовно-безкоштовними, деякі з досліджених інструментів вимагають підписки. Проте формування певного пулу, або палітри інструментів, для впровадження антисипативного управління, доступні практично будь-якому підприємству, незалежно від розмірів та статутного капіталу. При цьому наведені у роботі інструменти не вимагають спеціалізованих знань, а навичок для роботи вистачить у пересічного користувача інформаційно-комунікаційних технологій.

Перспективними дослідженнями означеної теми виступає раціональне поєднання інструментів під потреби конкретного підприємства. Для цього можна використати теорію ігор, а алгоритми впровадження прописати за постулатами теорії ймовірності та правил нечіткої логіки, що дозволить у підсумку вільно оперувати обраними інструментами і формувати інформаційно-аналітичні системи антисипативного управління.

Література:

1. Kim, P.S. A behavioral approach to administrative reform: a case study of promoting proactive administration in South Korea. Public Administration and Policy. 2022. vol. 25. No 3. P. 310—322.

DOI: <https://doi.org/10.1108/PAP-08-2022-0093> (дата звернення: 5.12.2024).

2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Адамів М.Є. Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід. Економіка: реалії часу. 2012. № 2 (3). С. 71—77. URL: <http://www.economics.opu.ua/n3.htm> (дата звернення: 5.12.2024).

3. Lai, A., Stacchezzini, R. Organisational and professional challenges amid the evolution of sustainability reporting: a theoretical framework and an agenda for future research. *Meditari Accountancy Research*, 2021. Vol. 29. No. 3, P. 405—429. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1199> (дата звернення: 4.12.2024).

4. Ashley W.C., Morrison J.L. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*, 1997. Vol. 31. No. 5. P. 47—50. URL: https://www.researchgate.net/profile/James-Morrison-10/publication/228806324_Anticipatory_management_Tools_for_better_decision_making/links/00b7d5316a6c5b6e82000000/Anticipatory-management-Tools-for-better-decision-making.pdf (дата звернення: 4.12.2024).

5. Струк Н., Євтушенко Н., Хлевицька Т., Насад Н., Рязанцев Р. Аналіз впливу цифрових трансформацій на розвиток національних бізнес-структур. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 6 (47). С. 219—221.

6. Стадник В.В., Йохна В.М., Наскальний С.О. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 4. Т. 1. С. 68—75. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-11> (дата звернення: 4.12.2024).

7. Zaeh, M.F., Reinhart, G., Ostgathe, M., Geiger, F. and Lau, C. A holistic approach for the cognitive control of production systems. *Advanced Engineering Informatics*, 2010. Vol. 24. No. 3. P. 300—307. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aei.2010.05.014> (дата звернення: 4.12.2024).

8. Ogoh, G.I., Fairweather, N.B. The state of the responsible research and innovation programme. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*. 2019. Vol. 17. No. 2. P. 145—166. DOI: <https://doi.org/10.1108/JICES-12-2018-0093> (дата звернення: 5.12.2024).

9. Casalino, A., Zanchettin, A.M., Piroddi, L., Rocco, P. Optimal scheduling of human-robot collaborative assembly operations with time petri nets. *IEEE Transactions on Automation Science and Engineering*. 2021. Vol. 18. No. 1. P. 70—84. DOI: <https://doi.org/10.1109/TASE.2019.2932150> (дата звернення: 5.12.2024).

10. Sun Ch., Sun J., Melfi Al., Parvaneh S., Arunodaya R. M., Pratibha R. A New Extended VIKOR Approach Using q-Rung Orthopair Fuzzy Sets for Sustainable Enterprise Risk Management Assessment in Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Fuzzy Systems*. 2021. Vol. 23. No. 5. P. 1347—1369. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40815-020-01024-3> (дата звернення: 5.12.2024).

References:

1. Kim, P.S. (2022), "A behavioral approach to administrative reform: a case study of promoting proactive administration in South Korea", *Public Administration and Policy*, [Online], vol. 25, no.3, pp. 310—322, available at:

<https://doi.org/10.1108/PAP-08-2022-0093> (Accessed 05 December 2024).

2. Kuzmin, O.E., Melnyk, O.G. and Adamiv, M.E. (2012), "Anticipatory management of enterprises: a process-structured approach", *Economics: realities of time. Scientific journal*, [Online], vol. 2, no. 3, pp. 71—77, available at: <http://www.economics.opu.ua/n3.htm> (Accessed 05 December 2024).

3. Lai, A. and Stacchezzini, R. (2021), "Organisational and professional challenges amid the evolution of sustainability reporting: a theoretical framework and an agenda for future research", *Meditari Accountancy Research*, [Online], vol. 29, no. 3, pp. 405—429, available at: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1199> (Accessed 04 December 2024).

4. Ashley W.C. and Morrison J.L. (1997), "Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making", *The Futurist*, [Online], vol. 31, no. 5, pp. 47—50, available at: https://www.researchgate.net/profile/James-Morrison-10/publication/228806324_Anticipatory_management_Tools_for_better_decision_making/links/00b7d5316a6c5b6e82000000/Anticipatory-management-Tools-for-better-decision-making.pdf (Accessed 04 December 2024).

5. Struk N., Yevtushenko N., Khlevytska T., Nasad N. and Ryazantsev R. (2022), "Analysis of the impact of digital transformations on the development of national business structures", *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, vol. 6, no. 47, pp. 219–22.

6. Stadnik V.V., Yokhna V.M., Naskalniy S.O. (2022), "Functionality of digitalization in the formation of the business environment: prospects and problems of development in Ukraine", *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, [Online], vol. 1, no. 4, pp. 68—75, available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-11> (Accessed 04 December 2024).

7. Zaeh, M.F., Reinhart, G., Ostgathe, M., Geiger, F. and Lau, C. (2010), "A holistic approach for the cognitive control of production systems", *Advanced Engineering Informatics*, [Online], vol. 24, no. 3, pp. 300–307, available at: <https://doi.org/10.1016/j.aei.2010.05.014> (Accessed 04 December 2024).

8. Ogoh, G.I. and Fairweather, N.B. (2019), "The state of the responsible research and innovation programme", *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, [Online], vol. 17, no. 2, pp. 145—166, available at: <https://doi.org/10.1108/JICES-12-2018-0093> (Accessed 05 December 2024).

9. Casalino, A., Zanchettin, A.M., Piroddi, L. and Rocco, P. (2021), "Optimal scheduling of human-robot collaborative assembly operations with time petri nets", *IEEE Transactions on Automation Science and Engineering*, [Online], vol. 18, no. 1, pp. 70—84, available at: <https://doi.org/10.1109/TASE.2019.2932150> (Accessed 05 December 2024).

10. Cheng, S. et al. (2021), "A New Extended VIKOR Approach Using q-Rung Orthopair Fuzzy Sets for Sustainable Enterprise Risk Management Assessment in Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises", *International Journal of Fuzzy Systems*, [Online], vol. 23, no. 5, pp. 1347—1369, available at: <https://doi.org/10.1007/s40815-020-01024-3> (Accessed 05 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 р.

А. А. Помаза-Пономаренко,
д. держ. упр., старший дослідник, начальник наукового відділу з дослідження проблем державної безпеки, Науково-дослідний центр Національного університету цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.158

ЕКОЛОГО-ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ АПК В УКРАЇНІ

A. Pomaza-Ponomarenko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher, Head of the Scientific Department
for State Security Problems, Research Centre of the National University of Civil Protection of Ukraine

ECOLOGICAL AND INNOVATIVE MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN UKRAINE

Акцентовано на перспективності й актуальності впровадження екологічних інновацій в національну економіку загалом і в АПК зокрема, а також на формуванні первинного та вторинного їх ринку в Україні. Визначено, що це зумовлює необхідність прийняття стимулюючих і регулюючих заходів і методів на загальнодержавному та регіональному рівнях. Серед цих управлінських методів виокремлено інституційні, фінансово-економічні, інформаційні та інші, застосування яких покликано підвищити рівень системи безпеки (економічної, соціальної й екологічної). Система зазначених методів публічного управління формуванням ринку екологічних інновацій підприємствами національної економіки й АПК включає засоби, що довели свою ефективність — публічно-приватне партнерство й інвестування. Із метою визначення перспектив його впровадження проаналізовано особливості функціонування діючих підприємств в АПК України та стан реалізованих ними еколого-інноваційних заходів. Установлено, що у період 2014—2022 рр. значно скоротилась кількість агропідприємств в Україні, зокрема, у 1,4 рази. З'ясовано, що це зумовило також зменшення обсягів фінансування, що виділяється в межах капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності (сільське господарство) із розподілом за видами природоохоронних заходів у 2022—2023 рр. Виявлено регіони-лідери в зменшенні кількості агропідприємств (Донецька, Луганська, Запорізька, Харківська, Херсонська та інші області). Доведено, що зменшити градус впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність агропідприємств можливо за рахунок результативної реалізації еколого-інноваційних механізмів публічного управління у сфері розвитку АПК в Україні. Обґрунтовано, що ці механізми передбачають упровадження прогресивних моделей соціально-економічного розвитку та сучасних моделей інформаційних технологій.

Emphasis is placed on the prospects and relevance of the introduction of ecological innovations in the national economy in general and in the agricultural sector in particular, as well as on the formation of their primary and secondary market in Ukraine. It was determined that this necessitates the adoption of stimulating and regulatory measures and methods at the national and regional levels. Among these management methods, institutional, financial and economic, informational and other methods are distinguished, the use of which is intended to increase the

level of the security system (economic, social and environmental). The system of the specified methods of public management of the formation of the ecological innovation market by enterprises of the national economy and agricultural industry includes means that have proven their effectiveness — public-private partnership and investment. In order to determine the prospects of its implementation, the peculiarities of the functioning of the operating enterprises in the agricultural sector of Ukraine and the state of the ecological and innovative measures implemented by them were analyzed. It was established that in the period 2014–2022, the number of agricultural enterprises in Ukraine significantly decreased, in particular, by 1.4 times. It was found that this also led to a decrease in the amount of funding allocated within the scope of capital investments for environmental protection by types of economic activity (agriculture) with distribution by types of environmental protection measures in 2022–2023. Regions-leaders in reducing the amount were identified agricultural enterprises (Donetsk, Luhansk, Zaporizhzhya, Kharkiv, Kherson and other regions). It has been proven that it is possible to reduce the degree of influence of external and internal factors on the activities of agricultural enterprises due to the effective implementation of ecological and innovative mechanisms of public management in the field of agribusiness development in Ukraine. It is substantiated that these mechanisms involve the introduction of progressive models of socio-economic development and modern models of information technologies.

Ключові слова: публічне управління, еколого-інноваційні механізми, економічна безпека, національна економіка, екологічна безпека, екологічна сфера, АПК, агропромислове виробництво, інноваційний розвиток, інноваційні ризики менеджменту, агробізнес, природні ресурси, раціональне землекористування, сільське господарство, публічно-приватне партнерство, інвестиції.

Key words: public administration, economic security, national economy, ecological security, ecological sphere, agricultural industry, agro-industrial production, innovative development, innovative management risks, agribusiness, natural resources, rational land use, agriculture, public-private partnership, investments.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Екологічні інновації є джерелом ефективного управління будь-яким підприємством. Особливо це стосується представників агробізнесу, адже вони мають безпосередню справу із земельними ресурсами. З метою унеможливлення появи еколого-економічної кризи важливими є процеси, пов'язані з розробкою й упровадженням інновацій з високим ступенем екологічності, енергетичної й економічної ефективності. Власне кажучи, актуальним завданням будь-якої держави є результативне впровадження екологічних інновацій. Вони сприяють посиленню конкурентоспроможності компаній, оскільки спостерігається сильна кореляція між ринковою діяльністю і новими екологічними продуктами [7]. Продуктові та технологічні інновації допомагають завойовувати й утримувати внутрішній і зовнішній ринки, збільшуючи прибутковість на цих ринках [там само].

Сьогодні в Україні дуже гостро стоїть проблема щодо виробництва загалом, адже непоодинокими є випадки, коли воно не має замкнутого характеру. Це означає, що відходи виробництва постійно забруднюють навколишнє середовище [3]. Дана проблема характерна для постійної індустріалізації, яка зумовлює збільшення розмірів забруднення навколишнього середови-

ща, що може викликати самознищення націй. У той же час, потрібно розуміти, що сучасні події, які відбуваються в Україні, зумовлені неоголошеною війною РФ, залишають відбиток на екологічній, економічній і соціальній сферах як в середині нашої держави, так і за її межами, знижуючи рівень належного функціонування вказаних сфер. Виходячи з цього, можемо відзначити, що важливим завданням для України є створення ефективної еколого орієнтованої інноваційної системи менеджменту в національній економіці загалом і АПК зокрема. Усе це визначає актуальність обраної проблематики дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Організаційні, правові, еколого-економічні та інші аспекти реалізації публічного управління в економічній та аграрній сферах досліджували О. Амосов, Л. Антонова, К. Васильківська, В. Геєць, І. Драган, Н. Ізосімова, М. Латинін, Т. Лозинська, С. Майстро, О. Мельниченко, М. Пугачова, О. Сидорчук, Н. Статівка, Т. Усик, В. Фостолович, А. Юрченко та ін. [4; 6; 7]. У той же час, поза увагою вчених залишаються питання, пов'язані з упровадженням еколого-інноваційних механізмів публічного управління у сфері АПК в контексті післявоєнного

Таблиця 1. Частка сільського господарства України в загальносвітових обсягах

№ з/п	Показники виробництва	Питома вага, %
1	Зерна	2,1
2	Цукрових буряків	5,9
3	Соняшників	18,3
4	Картоплі	6,2
5	М'яса всіх видів (у забійній вазі)	0,7
6	Молока	1,7
7	Яєць	1,3

Джерело: складено на підставі [6, с. 151].

відновлення України. Наразі на її території спостерігається складна соціально-економічна ситуація, але разом із тим нашій державі надано аванс до сучасного саморозвитку, а також довіри міжнародних партнерів щодо виваженого використання їхньої допомоги, вдалого її спрямування на соціально-економічний розвиток. У цьому контексті набувають актуальності наукові розвідки, які визначають перспективні вектори сталого розвитку України у післявоєнний період: інвестиційний, екологічний, інноваційний і бізнесовий напрями, на яких базується сталий розвиток конкурентоспроможної країни.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — обґрунтування еколого-інноваційних механізмів публічного управління у сфері розвитку АПК в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Україна є аграрною державою, у якій наявні одні з найбільших запасів чорнозему. Дані географічні особливості окреслюють апіорі вектори функціонування національної економіки України, серед яких ключове місце займає АПК. Це, у свою чергу, забезпечує високі показники в експортуванні вітчизняної сільгосппродукції за кордон (табл. 1). Вітчизняна економіка поступово включається до світогосподарських зв'язків, суб'єкти господарювання, що вимагає ще більшого застосування високих технологій у виробничому процесі.

Таблиця 2. Збитки довкіллю України внаслідок збройної агресії рф у період з 24.02.2022 р. по 19.04.2024 р.

№ з/п	Назва збитків довкіллю внаслідок збройної агресії рф	Показники збитків довкіллю внаслідок збройної агресії рф (тн., м ² , м ³ , кг)	Грошовий еквівалент збитків довкіллю внаслідок збройної агресії рф (грн)
1	Горіння нафтопродуктів	3,06 млн тн.	137,6 млрд грн
2	Лісові пожежі	67,0 тис. га	1,02 трлн грн
3	Інші загоряння	2,4 млн м ²	6,0 млрд грн
4	Забруднення водних об'єктів	1,8 тис. тн.	48,7 млрд грн
5	Засмічення водних об'єктів	36,4 млн кг	8,8 млрд грн
6	Самовільне використання водних ресурсів	20,6 млн м ³	26,4 млрд грн
7	Засмічення земель	19,1 млн м ²	1,06 трлн грн
8	Забруднення ґрунтів	788,1 тис. м ²	15,8 млрд грн
9	Усього	—	2 411 952 187 823 грн

Джерело: складено на підставі [8].

Через неоголошену війну рф ускладненим є процес забезпечення розвитку АПК України в динаміці, ще більше занепокоєння викликає рівень забруднення її екологічної сфери, що унеможлиблює використання землі для агровиробництва. Сьогодні немає жодного складника екологічної сфери, який би не постраждав через збройну агресію рф, а саме: ґрунти, водні басейни, річки, атмосферне повітря, рослинний і тваринний світи та ін. (див. табл. 2). Загалом унаслідок російської збройної агресії від початку вторгнення сума збитків від викидів забруднюючих речовин становить 2,4 трлн грн.

Із табл. 2 видно, що особливу тривогу викликає стан земельного покриву України, який погіршився через збройну агресію рф, що, у свою чергу, унеможлиблює ефективне функціонування агробізнесу та здійснення агровиробництва на українських землях, а також становить загрозу для продовольчої безпеки. Слід розуміти, що зниження показників розвитку АПК України — це насправді проблема світового масштабу, оскільки наша держава є вагомим експортером рослинної сільгосппродукції в країни Африки, Індії та ін. Зважаючи на це, підкреслимо, що ще "з учора" Україна спільно з державами-партнерами мала б активно займатись питаннями забезпечення власної та глобальної продовольчої безпеки, що передбачає розвиток еколого-інноваційних механізмів публічного управління в АПК. Певні напрацювання в цій сфері є, зокрема, домовленості щодо безперешкодного експорту українського зерна в іноземні порти. Однак дані домовленості виконуються не в повному обсязі. Крім того, необхідно еколого-інноваційна ознака передбачає стимулювання розвитку інвестиційної й інноваційної діяльності підприємств агробізнесу з метою збільшення серед них частки тих підприємств, що використовують "зелену" енергетику, раціонально використовують природні ресурси.

Згідно зі статистичними даними, викиди шкідливих речовин у повітря у 2000 році становили 5908,6 тис. т., тоді як у 2006 році їх кількість збільшилась до 7027,6 тис. т. Відтак, постає питання щодо прийняття управлінських рішень, спрямованих на зростання виробництва, підвищення його економічної ефективності, конкурентоспроможності з урахуванням екологічного фактору.

Дану проблему можна вирішити за допомогою переходу виробництва на інноваційні мало-відходні, безвідходні й екологічно безпечні технології. Це забезпечить підвищення економічності, конкурентоспроможності та незалежності як підприємств, так і нашої держави, якій складно самотужки вирішувати соціально-економічні проблеми, що накопичуються зі швидкістю світла [7].

Найбільш чутливо й активно реагують на вимоги часу та зміни в попиті на ринку екологічних товарів саме приватні підприємства, оскільки вони здійснюють господарську діяльність на власний ризик і розсуд (див. Господарський і Цивільний кодекси України).

Це означає, що приватні підприємці самостійно відповідають за свій фінансово-економічний і матеріальний стан. Відмінною рисою підприємця є те, що він завжди перебуває в пошуках змін, реагує на них і використовує їх як шанс до підвищення рівня добробуту. Підприємцям необхідно цілеспрямовано шукати джерела інновацій, причини, що їх зумовлюють, і прогнозувати можливі наслідки їхнього впровадження [4].

Учені визначають такі напрямки, за якими розвивається екологічне підприємництво, у т.ч. в АПК: виготовлення, установка й експлуатація природоохоронних (очисних) засобів; розробка та впровадження екологічно чистих технологій; виробництво екологічно чистих продуктів; переробка, транспортування та ліквідація відходів; торгівля екологічними технологіями, продуктами й відходами; енергозбереження, збереження земельних ресурсів; водний, повітряний контроль, екоаудит і екоекспертиза; екотуризм, екологічна медицина та професійна безпека; інформаційні технології. Робота на ринку звичайно ускладнюється і водночас стимулюється конкурентною боротьбою. Особливо це стосується ринку екологічних товарів. Як видно, Україна має всі можливості для формування ринку екологічних інновацій, зокрема в АПК, що забезпечить їй відповідне місце на світовому ринку торгівлі [там само].

Крім того, слід погодитись із науковцями, що ринок екологічних інновацій складається з первинного ринку, де здійснюється обмін проміжних результатів екологічно орієнтованого інноваційного процесу в інформаційній формі, а також їх потенційний економічний ефект. Вторинний ринок охоплює об'єкт купівлі-продажу, що є кінцевим результатом екологічно орієнтованого інноваційного процесу, і який опосередковує його подальше розповсюдження в національній економіці [6]. При цьому основними очікуваними ефектами як на первинному, так і на вторинному ринку екологічних інновацій визнаються економічна ефективність й екологічні результати. Для їх досягнення на первинному і вторинному ринках застосовують різні інструменти регулювання екологічно орієнтованого інноваційного розвитку. Обидва цих ринки функціонують у межах агро-сектору.

До повномасштабної агресії рф в Україні було відмічено досить значну кількість промислових підпри-

Таблиця 3. Витрати на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності у 2018 році (у фактичних цінах, тис. грн)

	Усього	У тому числі		
		капітальні інвестиції		поточні витрати
		усього	з них на капітальний ремонт	
Усього	34392270,3	10074279,3	1214521,7	24317991,0
Сільське, лісове та рибне господарство	418078,7	8894,2	483,9	409184,5
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	76010,8	5942,7	483,9	70068,1
лісове господарство та лісозаготівлі	340990,2	2951,5	-	338038,7
рибне господарство	1077,7	-	-	1077,7

Джерело: складено на підставі [1].

Таблиця 4. Витрати на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності у 2019 році (у фактичних цінах, тис. грн)

	Усього	У тому числі		
		капітальні інвестиції		поточні витрати
		усього	з них на капітальний ремонт	
Усього	43735862,1	16255671,8	1463351,2	27480190,3
Сільське, лісове та рибне господарство	440696,9	5912,2	1381,3	434784,7
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	86563,3	3496,5	1381,3	83066,8
лісове господарство та лісозаготівлі	353486,4	2415,7	-	351070,7
рибне господарство	647,2	-	-	647,2

Джерело: складено на підставі [1].

ємств, що впроваджували маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні технологічні процеси. Витрати на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності (у сільському господарстві) представлено в таблицях 3—5.

Як видно з таблиць 3—5, в Україні у 2019 році була виділена найбільша кількість витрат на охорону навколишнього природного середовища за таким видом еко-

Таблиця 5. Витрати на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності у 2020 році (у фактичних цінах, тис. грн)

	Усього	У тому числі		
		капітальні інвестиції		поточні витрати
		усього	з них на капітальний ремонт	
Усього	41332201,7	13239649,8	1691248,1	28092551,9
Сільське, лісове та рибне господарство	388444,4	15092,5	470,5	373351,9
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	62538,5	11669,0	414,5	50869,5
лісове господарство та лісозаготівлі	324557,9	3353,5	56,0	321204,4
рибне господарство	1348,0	70,0	-	1278,0

Джерело: складено на підставі [1].

Таблиця 6. Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності з розподілом за видами природоохоронних заходів у 2020—2023 рр. (у фактичних цінах, тис. грн)

Назва діяльності	Рік	Капітальні інвестиції	У тому числі на такі заходи				
			охорону атмосферного повітря і проблеми зміни клімату	очищення зворотних вод	поводження з відходами	захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод	інші заходи
Усього	2023	8284027,4	1507599,3	1709535,5	3204646,0	1385950,4	476296,2
Сільське, лісове та рибне господарство		58231,0	6188,2	587,5	626,1	884,4	49944,8
Усього	2022	6446017,8	1598709,5	743357,5	2795900,8	992562,9	315487,1
Сільське, лісове та рибне господарство		96458,1	1756,1	16185,3	532,5	960,4	77023,8
Усього	2021	14113735,0	4891093,8	1383214,5	3719604,6	2716845,3	1402976,8
Сільське, лісове та рибне господарство		197885,3	6472,6	48091,6	7776,0	1792,0	133753,1
Усього	2020	13239649,8	5595319,4	1578201,4	2899793,4	2554224,5	612111,1
Сільське, лісове та рибне господарство		15092,5	5886,3	5093,9	624,6	126,8	3360,9

Джерело: складено на підставі [1].

номічної діяльності, як сільське господарство. У той же час, у 2020 році розпочалось зниження витрат агропідприємств на охорону навколишнього природного середовища. Причин для цього багато як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

Щодо капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності за видами природоохоронної діяльності у 2020—2023 рр., то їх кількість представлена у табл. 4. Із табл. 6 видно, що короткотривала тенденція також припала на 2020 і 2021 роки і стосується збільшення

фінансування на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності (у т.ч. у сільському господарстві). Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища у 2021 році, у порівнянні з 2020 роком, збільшились в 1 раз. Проте ми не випадково вказали на короткостроковість тривалості даної тенденції, адже у період з 2022—2023 рр. відбулось суттєве скорочення кількості капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища у сільському господарстві з розподілом за видами природоохоронних заходів у звітному періоді. При цьому через повномасштабну агресію РФ в Україні значно зменшились капітальні інвестиції на захист і реабілітацію ґрунту.

Таблиця 7. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (сільське господарство) у розрізі регіонів за 2014—2022 роки

Кількість підприємств в Україні та по областях	Роки								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Усього по Україні	46012	46744	44998	50115	50504	50239	49452	47753	32844
Вінницька обл.	2474	2522	2545	2716	2811	2860	2843	2812	2315
Волинська обл.	1015	1016	879	988	1013	1014	936	967	798
Дніпропетровська обл.	3867	3943	3912	4181	4205	4209	4229	4114	3387
Донецька обл.	1241	1292	1312	1418	1341	1347	1270	1216	450
Житомирська обл.	1192	1224	1117	1267	1297	1339	1309	1296	1044
Закарпатська обл.	1173	1116	906	1146	1170	994	1016	978	545
Запорізька обл.	2706	2667	2641	2879	2850	2820	2766	2734	676
Івано-Франківська обл.	883	880	770	893	921	921	854	781	577
Київська обл.	2195	2264	2293	2484	2528	2607	2524	2424	1819
Кіровоградська обл.	3089	3134	3104	3348	3379	3444	3409	3388	3152
Луганська обл.	930	965	1029	1060	1055	1068	1052	1036	44
Львівська обл.	1330	1332	1148	1394	1435	1404	1447	1499	1176
Миколаївська обл.	3600	3696	3842	4077	4044	3913	3875	3804	2584
Одеська область	4531	4698	4238	5116	4910	4579	4335	3358	2261
Полтавська обл.	2307	2373	2351	2603	2681	2732	2737	2755	2317
Рівненська обл.	741	757	669	743	752	767	758	788	640
Сумська обл.	1084	1101	1048	1160	1185	1228	1227	1231	1120
Тернопільська обл.	1181	1141	1000	1120	1156	1086	1114	1094	884
Харківська обл.	1935	2029	1937	2135	2180	2219	2221	2189	1330
Херсонська область	2509	2428	2390	2696	2645	2560	2476	2329	365
Хмельницька обл.	1488	1494	1415	1657	1694	1721	1740	1693	1397
Черкаська обл.	1939	2002	2043	2192	2222	2290	2246	2198	1810
Чернівецька обл.	713	741	705	837	826	767	738	707	425
Чернігівська обл.	1271	1277	1181	1325	1368	1386	1359	1377	1063
м. Київ	618	652	523	680	836	964	971	985	665

Джерело: складено на підставі [1].

У продовження відзначимо, що розгляд особливостей упровадження еколого-інноваційних механізмів публічного управління в АПК передбачає також аналіз кількості підприємств, що функціонують в агробізнесі (табл. 7). Із табл. 7 видно, що найбільша кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (сільське господарство) спостерігалась у період 2017—2019 рр. При цьому порівняння показників 2022 р. і 2014 р. дає підстави стверджувати про зменшення кількості в сільському господарстві у 1,4 рази.

Відповідно аналіз статистичних даних [1] дозволив зробити такі проміжні висновки: 1) значне скорочення діючих підприємств за видами економічної діяльності (зокрема, у сільському господарстві) зумовило скорочення обсягів капітальних інвестицій на



Рис. 1. Залежність фінансового результату діяльності агропідприємств України від розміру інноваційних витрат та капітальних інвестицій, 2018–2023 рр.

Джерело: складено на підставі [1].

природоохоронні заходи в останні роки (рис. 1); 2) скорочення діючих підприємств за видами економічної діяльності (зокрема, у сільському господарстві) спостерігається у Волинській, Донецькій, Закарпатській, Запорізькій, Івано-Франківській, Київській, Луганській, Миколаївській, Одеській, Тернопільській, Харківській, Херсонській і Чернівецькій областях. У звітному періоді незначний приріст кількості діючих підприємств за видами економічної діяльності (сільське господарство) спостерігається тільки у м. Київ, Кіровоградській, Полтавській і Сумській областях.

За даними проведеного аналізу залежності загального обсягу інноваційних витрат в агровиробництво, обсягу капітальних інвестицій та поточних витрат агробізнесу на охорону навколишнього природного середовища із фінансовими результатами діяльності агропідприємств до оподаткування (див. рис. 1) може бути відмічено їх пряму кореляцію. При цьому коефіцієнт кореляції фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування агропідприємств від величини капітальних інвестицій і поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища становить 0,98, що свідчить про сильну залежність цих показників.

Зрозуміло, що сьогодні складно оцінити всю картину щодо функціонуючих підприємств за видами економічної діяльності (зокрема, у сільському господарстві), а також щодо кількості їхніх капітальних витрат й інвестицій на природоохоронні заходи. Це зумовлено обмеженістю інформації, що розміщується на офіційних веб-сайтах органів державної влади. У той же час, розгляд наявних статистичних даних у досліджуваній сфері дозволяє наполягати на негативних тенденціях, що формуються останніми роками, і які впливають на рівень системи безпеки (економічної, соціальної й екологічної).

Отже, запровадження інноваційного екологічного менеджменту забезпечує поступове та стабільне збільшення капітальних інвестицій і поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища. Для підприємств є економічно вигідним інвестування природоохоронної діяльності та впровадження на підприємствах маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних технологічних процесів [7].

ВИСНОВКИ

Отже, за сучасних умов функціонування України ускладненим є формування ринку екологічних інновацій в національній економіці загалом і в АПК зокрема. Це зумовлює необхідність у прийнятті відповідних стимулюючих і регулюючих заходів і методів на загальнодержавному та регіональному рівнях. Аналіз наукових напрацювань за обраною проблематикою дослідження дозволив визначити державні методи, що можуть бути дієвими з погляду можливості управління формуванням первинного та вторинного ринку екологічних інновацій у національній економіці й АПК. Серед цих управлінських методів слід виділити інституційні (що включають правові й організаційні), фінансово-економічні, інформаційні та інші ресурсні методи, застосування яких покликано підвищити рівень системи безпеки (економічної, соціальної й екологічної). Акцентовано, що державні інститути можуть впливати на попит споживача, пропозиції підприємств, а також на мікро— та макросередовище, у якому вони функціонують, у т.ч. в агробізнесі. Необхідність публічного (державного) управління процесів формування ринку екологічних інновацій в національній економіці й АПК зумовлена зростаючим значенням для економіки, екології та суспільства загалом. Система методів публічного управління формуванням ринку екологічних інновацій підприємствами національної економіки й АПК включає засоби, що довели свою ефективність — публічно-приватне партнерство й інвестування. Цей засіб відноситься до непрямих методів управління, а також економічні та організаційні методи державного впливу. До прямих методів публічного управління відносять адміністративні методи (організаційно-розпорядчі). Установлено, що за 9 років значно скоротилась кількість сільгосппідприємств в Україні (у 1,4 рази). З'ясовано, що це, у свою чергу, зумовило також зменшення обсягів фінансування, що виділяються в межах капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності (сільське господарство) із розподілом за видами природоохоронних заходів у 2022—2023 рр. Виявлено, що регіонами-лідерами у зменшенні

кількості підприємств, у т.ч. в агробізнесі, є Донецька, Луганська, Запорізька, Харківська, Херсонська та інші області. Причини для ситуації, що склалась, мають об'єктивний і суб'єктивний характер, зовнішнє і внутрішнє джерело походження. Зменшити градус впливу цих причин можливо за рахунок результативної реалізації еколого-інноваційних механізмів публічного управління у сфері розвитку АПК в Україні, що передбачають упровадження прогресивних моделей соціально-економічного розвитку та сучасних моделей інформаційних технологій.

Література:

1. Діяльність підприємств // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Помаза-Пonomarenko А.Л. Антикорупційні державноуправлінські заходи у сфері використання земельних та інших природних ресурсів в Україні // Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 37. С. 144—150.
3. Помаза-Пonomarenko А.Л., Семілетов О.С., Медведєва Д.О., Крюков О.І. Ефективність дії механізмів публічного управління в екологічній сфері в Україні: контент-аналіз правової, інституційної й інноваційної складових // Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 2 (29). С. 44—48.
4. Пугачова М. В. Тенденції української економіки очима керівників підприємств: (аналітичний огляд). Дослідження інвестиційної політики українських підприємств // Статистика України. 2009. № 1. С. 41—49.
5. Свідectво про реєстрацію авторського права на твір від 28.03.2024 р. № 125143 // Спеціальна інформаційна система Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій. URL: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (дата звернення 29.10.2024).
6. Юрченко О.Ю. Особливості розвитку АПК України в умовах глобалізації // Вісник Хмельницького національного університету 2011. № 2. Т. 3. С. 151—153.
7. Фостолович В.А. Екологічні інновації — джерело ефективного управління підприємством // Облік і фінанси АПК: освітній портал. 2006. URL: <https://magazine.faa.org.ua/ekologichni-innovacii-dzherelo-efektivnogo-upravlinnya-pidpriemstvom.html>.
8. Як вторгнення росії впливає на довкілля України та що ми можемо зробити для відновлення // Накіпіло освіта. 2024. URL: <https://osvita.nakypilo.ua/yak-viyna-vplyvaye-na-dovkillya-ukrayiny/#:~:text=%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%20%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%D0%B7%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%97%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%8C%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B4%2032%D0%BC%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%B9%D0%BE%D0%BD%D0%B8%20%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C/>.
9. Pomaza-Ponomarenko A., Kryvova S., Hordieiev A., Hanzuk A., Halunko O. Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management // Economic Affairs (New Delhi). 2023, 68 (4), pp. 2263—2275.

tification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management // Economic Affairs (New Delhi). 2023, 68 (4), pp. 2263—2275.

References:

1. The official site of State Statistical Service of Ukraine (2022), "Activities of enterprises", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 01 Nov 2024).
 2. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2023), "Anti-corruption state management measures in the field of land and other natural resources use in Ukraine", *Publiche upravlinnya i administruvannya v Ukraini*, vol. 37, pp. 144—150.
 3. Pomaza-Ponomarenko, A.L., Semiletov, O.S., Medvedeva, D.O. and Kryukov, O.I. (2021), "Effectiveness of public management mechanisms in the environmental sphere in Ukraine: content analysis of legal, institutional and innovative components", *Publiche upravlinnya ta mytne administruvannya*, vol. 2 (29), pp. 44—48.
 4. Pugacheva, M.V. (2009), "Trends of the Ukrainian economy through the eyes of enterprise managers: (analytical review). Investigating the investment policy of Ukrainian enterprises", *Statystyka Ukrayiny*, vol. 1, pp. 41—49.
 5. Special information system of the Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovation (2024), "Certificate of copyright registration for the work dated March 28, 2024, No. 125143", available at: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (Accessed 01 Nov 2024).
 6. Yurchenko, O.Yu. (2011), "Peculiarities of the development of the agricultural industry of Ukraine in the conditions of globalization", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, T. 3, pp. 151—153.
 7. Fostolovich, V.A. (2006), "Ecological innovations are a source of effective enterprise management", *Oblik i finansy APK: osvitiy portal*, available at: <https://magazine.faa.org.ua/ekologichni-innovacii-dzherelo-efektivnogo-upravlinnya-pidpriemstvom.html> (Accessed 01 Nov 2024).
 8. Nakipilo osvita (2024), "How does the invasion of Russia affect the environment of Ukraine and what can we do to restore it", available at: <https://osvita.nakypilo.ua/yak-viyna-vplyvaye-na-dovkillya-ukrayiny/#:~:text=%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%20%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%D0%B7%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%97%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%8C%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B4%2032%D0%BC%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%B9%D0%BE%D0%BD%D0%B8%20%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C/> (Accessed 01 Nov 2024).
 9. Pomaza-Ponomarenko, A., Kryvova, S., Hordieiev, A., Hanzuk, A. and Halunko O. (2023), "Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management", *Economic Affairs*, vol. 68 (4), pp. 2263—2275.
- Стаття надійшла до редакції 04.12.2024 р.*

УДК 351:330.3

Б. В. Коваленко,
магістр, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2772-5279>

О. П. Ігнатенко,
д. держ. упр., к. е. н., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9088-5794>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.165

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Б. Kovalenko,
Master's student, State University of Information & Communication Technologies
О. Ignatenko,
Doctor of Sciences in Public Management, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department
of Public Management and Administration, State University of Information & Communication Technologies

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN PRIORITY AREAS OF RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY

У статті досліджено сутність механізмів публічного управління та їх роль у відновленні економіки України в післявоєнний період. Проаналізовано пріоритетні напрямки відновлення економіки, зокрема розвиток інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та відбудова промисловості. Особливу увагу приділено інноваційним підходам до модернізації системи державного управління та впровадженню цифрових технологій у процеси прийняття управлінських рішень. Розглянуто інструменти та методи, які можуть застосовуватися в рамках механізмів публічного управління для стимулювання економічного зростання та подолання наслідків кризи. Досліджено міжнародний досвід післявоєнного відновлення економіки та можливості його адаптації до українських реалій. Визначено ключові виклики та перешкоди на шляху ефективної імплементації механізмів публічного управління в процесі відновлення економіки. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи публічного управління з метою підвищення її ефективності в процесі післявоєнного відновлення економіки України, включаючи створення спеціалізованих інституцій, розробку нормативно-правової бази та впровадження системи моніторингу ефективності відновлювальних процесів.

The article examines the essence of public administration mechanisms and their role in Ukraine's economic recovery post-war. In addition to analyzing priority areas for economic restoration, including infrastructure development, business support, and industrial reconstruction, the research delves into the critical aspects of institutional capacity building and reform implementation.

The study extensively explores the transformation of public administration systems through digital innovation, examining how modern technologies can enhance decision-making processes and improve service delivery. This analysis extends to the evaluation of specific digital tools and platforms that can streamline administrative procedures and increase governmental efficiency during the recovery period.

The research thoroughly investigates the integration of international best practices in post-war reconstruction, with particular attention to successful cases from other countries that have undergone similar recovery processes. This comparative analysis provides valuable insights into potential adaptation strategies for the Ukrainian context, considering local specificities and challenges.

A significant portion of the study focuses on the development of comprehensive monitoring and evaluation frameworks for recovery initiatives. This includes the establishment of key performance indicators, regular assessment mechanisms, and feedback loops to ensure the effectiveness of implemented programs. The research emphasizes the importance of data-driven decision-making in guiding recovery efforts.

The article examines the role of public-private partnerships in economic recovery, analyzing various models of collaboration between government institutions and private sector entities. This includes detailed consideration of risk-sharing mechanisms, regulatory frameworks, and incentive structures that can facilitate effective partnerships during the reconstruction period.

Furthermore, the study addresses the critical aspect of human capital development within public administration structures. This encompasses analysis of training needs, capacity building programs, and professional development initiatives necessary to enhance the capabilities of public servants involved in recovery processes. The research highlights the importance of building a skilled workforce capable of implementing complex recovery programs effectively.

The article explores mechanisms for ensuring transparency and accountability in recovery processes, including the implementation of anti-corruption measures and the establishment of oversight bodies. This analysis extends to the development of reporting systems and public engagement platforms that facilitate stakeholder participation and monitoring of recovery initiatives.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, відновлення економіки, післявоєнне відновлення, розвиток інфраструктури.

Key words: public administration, mechanisms of public administration, economy recovery, post-war reconstruction, infrastructure development.

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

Економіка України зазнала значних втрат внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації. За оцінками уряду, загальні економічні втрати, спричинені війною, можуть сягнути 1 трлн доларів США. Зруйновано значну частину інфраструктури, промисловості, житлового фонду. Багато підприємств вимушені були призупинити свою діяльність. Різко зросло безробіття, скоротилися доходи населення та бюджетні надходження. У цих умовах надзвичайно важливим завданням є розробка та реалізація ефективних механізмів відновлення та розвитку економіки у післявоєнний період. Ключову роль у цьому процесі має відігравати система публічного управління, яка покликана забезпечити координацію зусиль держави, бізнесу та суспільства, спрямованих на відбудову країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика публічного управління в контексті післявоєнного відновлення економіки України знайшла відображення в працях таких вітчизняних науковців, як Т. Васильців, Я. Жаліло, О. Іляш, Е. Лібанова, О. Макарова, І. Сторонянська та ін. Водночас, враховуючи безпрецедентний характер та масштаби руйнувань, а також появу нових викликів, обумовлених тривалою війною, існує потреба в подальшому дослідженні даного питання та розробці науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення механізмів публічного управління з метою прискорення процесу відновлення економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження механізмів публічного управління в пріоритетних напрямках відновлення еко-

номіки України, аналіз їх особливостей та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи публічного управління в контексті післявоєнної відбудови країни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічне управління відіграє ключову роль у процесі відновлення економіки України, оскільки саме держава має необхідні важелі та ресурси для стимулювання економічного розвитку, залучення інвестицій, підтримки бізнесу та населення. Механізми публічного управління являють собою сукупність форм, методів та інструментів, за допомогою яких органи влади здійснюють управлінський вплив на соціально-економічні процеси.

Можна виділити ряд пріоритетних напрямків, у яких публічне управління має застосовувати відповідні механізми для відновлення економіки України.

1. Відбудова та розвиток інфраструктури — масштабні руйнування транспортної, енергетичної, соціальної інфраструктури вимагають реалізації масштабних проектів з її відновлення та модернізації. Публічне управління повинно забезпечити координацію цих процесів, залучення необхідного фінансування, сприяння участі бізнесу та міжнародних партнерів. Дієвими інструментами в цьому напрямку можуть бути державно-приватне партнерство, пільгове кредитування, спрямування коштів з Фонду відновлення на інфраструктурні проекти [1].

2. Підтримка малого та середнього бізнесу (далі — МСБ) — МСБ відіграє важливу роль у забезпеченні зайнятості та наповненні бюджету. Водночас багато підприємств зазнали значних збитків або були вимушені припинити діяльність через війну. Публічне управління має застосовувати механізми податкового стимулювання, пільгового кредитування, грантової підтримки з метою відновлення діяльності МСБ. Важливим аспектом є також сприяння виходу українських підприємств на нові ринки, у тому числі міжнародні.

3. Залучення інвестицій — в умовах обмежених внутрішніх ресурсів залучення іноземних та вітчизняних інвестицій стає критично важливим для відбудови економіки. Публічне управління повинно формувати сприятливий інвестиційний клімат, удосконалювати законодавчу базу, надавати гарантії та пільги інвесторам. Перспективними механізмами в цьому напрямку є створення індустріальних парків, спеціальних економічних зон, запровадження інвестиційних нянь для супроводу великих інвестиційних проектів.

4. Відновлення промисловості — промисловість, особливо на сході України, зазнала величезних втрат через бойові дії. Чимало підприємств було зруйновано, пошкоджено або захоплено ворогом. Відновлення промислового потенціалу є складним завданням, яке вимагає застосування комплексу механізмів публічного управління. Це може включати пряму фінансову підтримку підприємств, сприяння технічному переозброєнню та впровадженню інновацій, допомогу в пошуку нових ринків та партнерів. Окремим напрямком є конверсія оборонних підприємств та їх переорієнтація на мирну продукцію [2].

5. Розвиток експортного потенціалу — в умовах скорочення внутрішнього попиту розвиток експорту стає вкрай важливим для відновлення економіки. Публічне управління повинно сприяти просуванню української продукції на міжнародні ринки, укладенню угод про вільну торгівлю, наданню послуг з сертифікації та патентування. Дієвими механізмами є страхування та кредитування експорту, організація торгових місій та виставок за кордоном, інформаційно-консультаційна підтримка експортерів.

6. Енергетична трансформація — війна загострила проблеми енергетичної безпеки та незалежності України. Відновлення економіки має супроводжуватись заходами з підвищення енергоефективності, розвитку відновлюваних джерел енергії, диверсифікації енергопостачання. Механізми публічного управління в цій сфері можуть включати "зелені" тарифи, податкові пільги для виробників енергії з відновлювальних джерел енергії, енергосервісні контракти для термомодернізації будівель, стимулювання переходу на електротранспорт.

7. Цифровізація економіки — цифрові технології відіграють все більшу роль у розвитку сучасної економіки. Публічне управління має сприяти цифровій трансформації бізнесу та державних послуг, розвитку цифрової інфраструктури, підвищенню цифрової грамотності населення. Ключовими механізмами є розвиток електронного урядування, впровадження технологій штучного інтелекту та блокчейну, підтримка ІТ-індустрії та стартап-екосистеми.

Варто зазначити, що ефективність застосування механізмів публічного управління в значній мірі залежить від інституційної спроможності органів влади, наявності кваліфікованих кадрів, прозорості та підзвітності в їх діяльності. Тому паралельно з реалізацією окремих механізмів важливо здійснювати заходи з реформування та зміцнення системи публічного управління в цілому [3].

Так, доцільним є впровадження сучасних підходів до публічного менеджменту, таких як управління за результатами, проектний підхід, аутсорсинг окремих функцій. Потребує вдосконалення система стратегічного планування, зокрема в частині узгодження загальнонаціональних, регіональних та місцевих стратегій і програм розвитку. Важливим завданням є налагодження ефективної координації між різними органами влади по горизонталі та вертикалі.

Невід'ємною складовою модернізації публічного управління має стати цифровізація адміністративних процесів, впровадження електронного документообігу, розвиток онлайн-сервісів для громадян та бізнесу. Це дозволить підвищити оперативність та якість надання адміністративних послуг, мінімізувати корупційні ризики [10].

Серйозним викликом для публічного управління в процесі відновлення економіки може стати дефіцит фінансових ресурсів. В умовах зростання видатків на оборону та соціальні потреби, скорочення податкових надходжень внаслідок економічного спаду вкрай важливо забезпечити ефективне та прозоре використання бюджетних коштів. Потрібно вдосконалювати механізми бюджетного планування, фінансового контролю,

впроваджувати середньострокове бюджетне прогнозування.

Ще одним напрямком трансформації публічного управління має стати посилення його інклюзивності та партисипативності. Залучення громадянського суспільства, експертного середовища, бізнесу до процесів формування та реалізації державної політики сприятиме більшій суспільній легітимності та ефективності управлінських рішень. Механізми публічних консультацій, громадського контролю, партиципаторного бюджетування потребують подальшого розвитку та інституціоналізації.

Зокрема, в процесі відновлення економіки надзвичайно важливо забезпечити стратегічне бачення та чітке визначення пріоритетів. Публічне управління має сформувати комплексну програму післявоєнного відновлення, яка б враховувала як невідкладні завдання з відбудови критичної інфраструктури та підтримки постраждалого населення, так і довгострокові цілі структурної модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості. Така програма повинна базуватись на ґрунтовному аналізі завданих війною збитків, оцінці наявних ресурсів та можливостей, широкому суспільному діалозі щодо бачення майбутнього країни [2].

При цьому вкрай важливо, щоб процес стратегічного планування був інклюзивним та партисипативним. Залучення до розробки програми відновлення представників бізнесу, громадянського суспільства, місцевого самоврядування, міжнародних партнерів дозволить врахувати різні точки зору та інтереси, мобілізувати додаткові ресурси та експертизу. Широка суспільна підтримка та співучасть у реалізації програми стане запорукою її легітимності та успішності.

Ключовим завданням публічного управління має стати також забезпечення ефективної координації зусиль усіх стейкхолдерів в процесі відновлення. Враховуючи масштабність завдань та обмеженість ресурсів, критично важливо налагодити дієві механізми співпраці між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом, громадянським суспільством, міжнародними донорами. Доцільним є створення спеціальних координаційних структур, які б забезпечували стратегічне керівництво, моніторинг та оперативне вирішення проблем у процесі реалізації програми відновлення.

Особливу увагу слід приділити налагодженню ефективної взаємодії між центральними та місцевими органами влади. Процес відновлення економіки повинен відбуватись з урахуванням специфіки та потреб регіонів, з опорою на ініціативу та потенціал місцевих громад. Це вимагає подальшої децентралізації повноважень та ресурсів, зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Водночас важливо забезпечити узгодженість місцевих ініціатив із загальнонаціональними пріоритетами, ефективний розподіл ресурсів та солідарну відповідальність за досягнення результатів.

Невід'ємною складовою процесу відновлення має стати забезпечення належного демократичного контролю та підзвітності в діяльності органів публічного управління. В умовах високих корупційних ризиків, пов'язаних з масштабними фінансовими потоками та терміновістю прийняття рішень, вкрай важливо забезпечити прозорість використання коштів, проведення публічних

закупівель, розподілу допомоги. Посилення незалежного аудиту та громадського моніторингу, запровадження електронних систем контролю, залучення антикорупційних громадських організацій дозволить мінімізувати зловживання та підвищити суспільну довіру до процесу відновлення [3].

Серйозним викликом може стати необхідність балансування між завданнями швидкого відновлення економіки та дотриманням високих стандартів прозорості, підзвітності, екологічності. В гонитві за кількісними показниками органи влади можуть нехтувати якістю процесів, іти на компроміси із законністю та доброчесністю. Тому важливо вже з самого початку закласти в програму відновлення чіткі запобіжники та механізми контролю, забезпечити дотримання принципів сталого розвитку, врахування екологічної складової, дотримання соціальних стандартів.

Водночас реалізація цих механізмів має супроводжуватись комплексним реформуванням самої системи публічного управління на засадах ефективності, прозорості, інклюзивності та інноваційності. Лише скоординовані та послідовні дії органів влади у партнерстві з бізнесом та громадянським суспільством дозволять Україні успішно подолати наслідки війни та вийти на траєкторію сталого економічного зростання [2].

Зокрема, в процесі відновлення економіки надзвичайно важливо забезпечити стратегічне бачення та чітке визначення пріоритетів. Публічне управління має сформувати комплексну програму післявоєнного відновлення, яка б враховувала як невідкладні завдання з відбудови критичної інфраструктури та підтримки постраждалого населення, так і довгострокові цілі структурної модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості. Така програма повинна базуватись на ґрунтовному аналізі завданих війною збитків, оцінці наявних ресурсів та можливостей, широкому суспільному діалозі щодо бачення майбутнього країни.

При цьому вкрай важливо, щоб процес стратегічного планування був інклюзивним та партисипативним. Залучення до розробки програми відновлення представників бізнесу, громадянського суспільства, місцевого самоврядування, міжнародних партнерів дозволить врахувати різні точки зору та інтереси, мобілізувати додаткові ресурси та експертизу. Широка суспільна підтримка та співучасть у реалізації програми стане запорукою її легітимності та успішності [5].

Ключовим завданням публічного управління має стати також забезпечення ефективної координації зусиль усіх стейкхолдерів в процесі відновлення. Враховуючи масштабність завдань та обмеженість ресурсів, критично важливо налагодити дієві механізми співпраці між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом, громадянським суспільством, міжнародними донорами. Доцільним є створення спеціальних координаційних структур, які б забезпечували стратегічне керівництво, моніторинг та оперативне вирішення проблем у процесі реалізації програми відновлення [4].

Особливу увагу слід приділити налагодженню ефективної взаємодії між центральними та місцевими органами влади. Процес відновлення економіки повинен відбуватись з урахуванням специфіки та потреб регіонів, з опорою на ініціативу та потенціал місцевих громад. Це

вимагає подальшої децентралізації повноважень та ресурсів, зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Водночас важливо забезпечити узгодженість місцевих ініціатив із загальнонаціональними пріоритетами, ефективний розподіл ресурсів та солідарну відповідальність за досягнення результатів.

Невід'ємною складовою процесу відновлення має стати забезпечення належного демократичного контролю та підзвітності в діяльності органів публічного управління. В умовах високих корупційних ризиків, пов'язаних з масштабними фінансовими потоками та терміновістю прийняття рішень, вкрай важливо забезпечити прозорість використання коштів, проведення публічних закупівель, розподілу допомоги. Посилення незалежного аудиту та громадського моніторингу, запровадження електронних систем контролю, залучення антикорупційних громадських організацій дозволить мінімізувати зловживання та підвищити суспільну довіру до процесу відновлення [6].

Серйозним викликом може стати необхідність балансування між завданнями швидкого відновлення економіки та дотриманням високих стандартів прозорості, підзвітності, екологічності. В гонитві за кількісними показниками органи влади можуть нехтувати якістю процесів, іти на компроміси із законністю та доброчесністю. Тому важливо вже з самого початку закласти в програму відновлення чіткі запобіжники та механізми контролю, забезпечити дотримання принципів сталого розвитку, врахування екологічної складової, дотримання соціальних стандартів.

Зрештою, успішність процесу відновлення та ефективність механізмів публічного управління значною мірою залежатиме від спроможності системи генерувати та впроваджувати інновації. Масштабні руйнування створюють не лише виклики, але й вікно можливостей для якісної модернізації економіки та суспільства. Відбудова інфраструктури має відбуватись на засадах енергоефективності, кліматичної нейтральності, інноваційності технологічних рішень. Відновлення промисловості має супроводжуватись її технологічним оновленням, цифровою трансформацією, переходом до моделей циркулярної економіки [7].

Публічне управління повинно створювати сприятливе середовище для розвитку інновацій, залучення інвестицій у наукові дослідження та розробки, комерціалізацію інноваційних продуктів. Ключову роль у цих процесах мають відігравати університети та наукові установи як центри генерації знань та технологій. Їх співпраця з бізнесом та владою в рамках моделі "потрійної спіралі" здатна стати драйвером інноваційного розвитку регіонів та країни в цілому.

Безумовно, реалізація окреслених завдань вимагатиме значних фінансових ресурсів, яких бракуватиме в умовах післявоєнної економіки. Тому надзвичайно важливо забезпечити ефективну мобілізацію та використання усіх наявних джерел фінансування — державного та місцевих бюджетів, коштів міжнародних фінансових організацій та донорів, інвестицій приватного сектору. Доцільним є створення спеціальних фондів відновлення з чіткими та прозорими правилами наповнення та використання коштів. Важливо також активно залучати фінансові інструменти, такі як "зелені" та "військові"

облігації, що дозволить залучити ресурси з глобальних фінансових ринків [5].

Однак в кінцевому підсумку успішність процесу відновлення залежатиме не лише від наявності ресурсів, але й від ефективності публічного управління, його здатності забезпечити їх оптимальний розподіл та використання. Це вимагає кардинальної трансформації усієї системи публічного управління на засадах професійності, доброчесності, інноваційності та партнерства. Лише за умови побудови сучасної сервісної держави, яка ставить в центр своєї діяльності потреби та інтереси громадян, стає можливим успішне відновлення та подальший розвиток України як суверенної, демократичної та процвітаючої європейської країни [9].

Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз кращих світових практик публічного управління в умовах післявоєнного відновлення, розробка галузевих механізмів стимулювання відновлення та розвитку економіки, пошук оптимальних моделей взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства в процесі реалізації реформ. Важливим завданням є також розробка системи індикаторів та методології оцінки ефективності механізмів публічного управління в контексті досягнення цілей відновлення та розвитку. Це дозволить своєчасно ідентифікувати проблемні зони, коригувати політику, забезпечити підзвітність влади перед суспільством за досягнуті результати.

Не менш важливим напрямком подальших досліджень має стати аналіз соціальних та інституційних чинників, які визначають успішність реформ та трансформацій. Ідеться про такі аспекти, як суспільна довіра та консолідація, розвиток людського та соціального капіталу, ефективність формальних та неформальних інститутів. Розуміння цих чинників та врахування їх в процесі формування та реалізації державної політики дозволить забезпечити суспільну легітимність та сталість реформ [8].

Зрештою, успішність процесу відновлення та ефективність механізмів публічного управління значною мірою залежатиме від спроможності системи генерувати та впроваджувати інновації. Масштабні руйнування створюють не лише виклики, але й вікно можливостей для якісної модернізації економіки та суспільства. Відбудова інфраструктури має відбуватись на засадах енергоефективності, кліматичної нейтральності, інноваційності технологічних рішень. Відновлення промисловості має супроводжуватись її технологічним оновленням, цифровою трансформацією, переходом до моделей циркулярної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Масштабні виклики, з якими стикнулася економіка України внаслідок війни, вимагають адекватної відповіді з боку системи публічного управління. Ефективне застосування механізмів публічного управління в таких пріоритетних напрямках, як відбудова інфраструктури, підтримка МСБ, залучення інвестицій, розвиток промисловості та експорту, енергетична трансформація та цифровізація, здатне стати потужним драйвером відновлення та подальшого розвитку економіки.

Загалом, подальші дослідження у сфері публічного управління процесами відновлення та розвитку повоєнної економіки України мають носити міждисциплінарний характер, базуватись на поєднанні кількісних та якісних методів аналізу, враховувати багатоаспектність та динамічність досліджуваних явищ. Лише за таких умов можливо напрацювати дієві науково обгрунтовані рекомендації, спроможні забезпечити синергію зусиль держави та суспільства на шляху відновлення та розвитку України.

В подальших дослідженнях слід більше приділити увагу механізмам публічного управління в розрізі конкретних пріоритетів відновлення окремих галузей економіки України.

Література:

1. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєв І. Ю., Щуровська А. Ю. Управління проектами: навч. посіб. Оdesa: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Державне регулювання економіки України в умовах російської воєнної агресії: монографія. Львів: Вид-во ННВК "АТБ", 2022. 396 с.
3. Жаліло Я. А., Базиліук Я. Б., Белінська Я. В. та ін. Післявоєнне відновлення України: концептуальні засади, пріоритети політики та механізми реалізації: наукова доповідь. Київ: НISD, 2022. 305 с.
4. Зотов О. В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171>
5. Іляш О. І., Блохін П. В. Стратегічні пріоритети державної політики відновлення економіки України у післявоєнний період. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10287> (дата звернення: 30.11.2024).
6. Кавтиш О. П., Гончарук А. Р. Проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2011. № 8. С. 25—33.
7. Обушна Н. І. Управління проектами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. Наукові перспективи. 2023. № 1 (31). С. 137—148.
8. Ричкіна Л. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44. С. 178—183.
9. Старченко Г. Проактивне управління проектами в публічній сфері. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. 2017. № 2. С. 84—91.
10. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практ. посіб. Київ: Софія-А, 2012. 80 с.

References:

1. Burimenko, Yu. I., Galan, L. V., Lebediev, I. Yu. and Shchurovska, A. Yu. (2017), *Upravlinnia proektamy [Project Management]*, ONAZ im. O. S. Popova, Odesa, Ukraine.
2. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L. and Rudkovskiy, O. V. (2022), *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky Ukrainy v umovakh rosiiskoi voiennoi ahresii [State regulation of*

Ukraine's economy under Russian military aggression], Vyd-vo NNVK "ATB", Lviv, Ukraine.

3. Zhalilo, Ya. A., Bazyliuk, Ya. B. and Belinska, Ya. V. (2022), *Pisliavoienne vidnovlennia Ukrainy: kontseptualni zasady, priorytety polityky ta mekhanizmy realizatsii [Post-war reconstruction of Ukraine: conceptual foundations, policy priorities and implementation mechanisms]*, NISD, Kyiv, Ukraine.

4. Zotov, O. V. (2010), "Project, project management: basic concepts, subjects of public administration", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171> (Accessed 4 May 2024).

5. Iliash, O. I. and Blokhin, P. V. (2022), "Strategic priorities of state policy for economic recovery of Ukraine in the post-war period", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10287> (Accessed 30 November 2024).

6. Kavtysh, O. P. and Honcharuk, A. R. (2011), "Project management as an effective tool for socio-economic development of territories in Ukraine", *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*, vol. 8, pp. 25—33.

7. Obushna, N. I. (2023), "Project management in the public sphere: theoretical and practical aspect", *Naukovi perspektyvy*, vol. 1, no. 31, pp. 137—148.

8. Rychkina, L. (2015), "Trends and prospects of project management application for territorial communities development", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 44, pp. 178—183.

9. Starchenko, H. (2017), "Proactive project management in the public sphere", *Publichne administruvannia: naukovi doslidzhennia ta rozvytok*, vol. 2, pp. 84—91.

10. Chemerys, A. (2012), *Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichnii sferi: yevropeyskyi vymir dlia Ukrainy [Development and project management in the public sphere: European dimension for Ukraine]*, Sofiia-A, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2024 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

viber: +38 050 3820663

УДК 351

А. Я. Максимова,
к. держ. упр, доцент кафедри мовної підготовки,
Дніпровського державного університету внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8332-4988>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.171

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

A. Maksymova,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Language Training, Dnipro State University of Internal Affairs

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD

У статті стверджується, що до початку повномасштабного вторгнення Україна перегнала ЄС за рівнем та швидкістю надання послуг. У статті відзначається, що доцільно відмітити рівень надання сервісних послуг в мережі інтернет. Підкреслюється негативний вплив воєнних подій на території України. Описано, що після 24 лютого 2024 року українці продемонстрували єдність, згуртованість, підтвердили свою належність до українського народу. Позитивним кроком російського вторгнення стала популяризація української мови в Україні та за кордоном. Російськомовні українці перейшли на спілкування українською мовою. Підвищився рівень свідомості українських громадян та обізнаності української історії серед пересічних людей. Україна досягла значного прогресу у сфері надання цифрових послуг громадянам і підприємствам та використання інструментів інформаційного суспільства для підвищення прозорості та ефективності державного управління.

За якістю та швидкістю надання банківських послуг Україна одна з найкращих у світі. Позитивним моментом вторгнення стала перевірка української державності — згуртування українського народу, остаточне визнання себе українцями. Російське вторгнення принесло аграрному виробництву і сільським територіям величезні руйнування та проблеми. У статті показано, що рибальство, аквакультура тваринний світ зазнали також втрат. Основними напрямками на наш погляд після завершення воєнних дій на території України має стати відновлення сільського господарства, відновлення водної флори та фауни (особливо після підриву Каховського водосховища), відновлення системи освіти, промисловості, будівництво кораблів. Реформуванню підлягає медичне забезпечення, суддівська і прокурорська діяльність, діяльність армії та армійське забезпечення у мирний час.

На державному рівні розвиток післявоєнної України потребує розроблення чіткого плану дій, зокрема, розробки Стратегії розвитку післявоєнної України 2025—2050 та дорожньої карти втілення даних реформ. Перед розробкою стратегії та дорожньої карти доцільно визначитись зі сферами, які потребують державного втручання.

The article claims that before the start of the full-scale invasion, Ukraine surpassed the EU in terms of the level and speed of service provision. The article notes that it is appropriate to note the level of service provision on the Internet. The negative impact of military events on the territory of Ukraine is emphasized. It is described that after February 24, 2024, Ukrainians demonstrated unity, cohesion, and confirmed their belonging to the Ukrainian people. A positive step of the Russian invasion was the popularization of the Ukrainian language in Ukraine and abroad. Russian-speaking Ukrainians switched to communicating in Ukrainian. The level of consciousness of Ukrainian citizens and awareness of Ukrainian history among ordinary people has increased. Ukraine has made significant progress in the field of providing digital services to citizens and enterprises and using information society tools to increase transparency and efficiency of public administration. The level of service in Ukraine before the Russian invasion reached its peak and became much better than in the EU. During the hostilities, the level of service began to deteriorate, but compared to EU countries, it is better. In terms of the quality and speed of banking services, Ukraine is one of the best in the world. A positive moment of the invasion was the test of Ukrainian statehood — the unification of the Ukrainian people, the final recognition of themselves as Ukrainians. The Russian invasion brought enormous destruction and problems to agricultural production and

rural areas. It was shown, that fishing, aquaculture, and wildlife also suffered losses. Medical care, judicial and prosecutorial activities, the activities of the army, and army support in peacetime are subject to reform. It was suggested the development of post-war Ukraine requires the development of a clear action plan, in particular, the development of the Strategy for the Development of Post-War Ukraine 2025–2050 and a roadmap for the implementation of these reforms. Before developing a strategy and a roadmap, it is advisable to determine the areas that require state intervention.

*Ключові слова: державне управління, українська мова, сервіс, напрями, післявоєнна Україна.
Key words: public administration, Ukrainian, service, directions, post-war Ukraine.*

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

Варіанти післявоєнної розбудови мають зараз привертати увагу теоретиків і практиків з державного управління. Оскільки внаслідок воєнних дій стався занепад освіти, промисловості, державного управління, сектор послуг. Розвиток післявоєнної України потребує чіткого розроблення чіткого плану дій з боку держави. Україна до початку воєнного вторгнення з боку російської федерації досягла успіху у наданні сервісних послуг, їх асортименту та швидкості їх надання. Воєнні події на території України пригальмували розвиток України. Незважаючи на короткий строк існування української державності, наша держава досягла значних успіхів у державотворенні. Англійська у XXI столітті отримала зовсім інший статус, ставши мовою міждержавного спілкування, мовою технологій і наукових досліджень, різноманітних об'єднань та організацій, що актуалізує потребу вивчення англійської та володіння нею як пересічними громадянами, так і посадовцями. Особливі умови становлення і розвитку англійської мови спричинені витісненням російської мови внаслідок агресії, що активізувало членство в ЄС. Англійська мова отримала зовсім іншу роль у світі, що активізує потребу з боку української держави розроблення механізмів її впровадження та удосконалення в системі освіти.

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

Тема ефективного та вдалого управління державою завжди привертала увагу науковців. Серед них доцільно виділити О. Борисенко, Н. Липовська, А. Максимова [2, 3, 5, 6, 7, 8, 9] С. Серьогін, І. Хожило, Ю. Шаров. Питання розбудови післявоєнної України залишається відкритим. М. Кічурчак, О. Охріменко, Р. Попов концентрують увагу на післявоєнній розбудові економіки, А. Магомедов вивчав стратегічні документи українські та міжнародні, що пов'язані з післявоєнною розбудовою України. Існуючі наукові дослідження є поодинокими та не дають системного бачення, не охоплює стратегічні напрями післявоєнної розбудови України, що й актуалізує тему цього дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) є аналіз сьогоденної України та визначення напрямів післявоєнної розбудови.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Початок воєнних подій на території України негативно вплинуло на розвиток держави. Збройна агресія проти суверенної України ще більше показала силу мови та її роль як визначального чинника консолідації української нації. Високий рівень володіння державною мовою — це вимога Української держави до осіб, які мають повноваження й обов'язок говорити від її імені на всіх щаблях влади. Держава — це народ, який є носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні, саме тому український народ вимагає від посадовців володіти державною мовою й застосовувати її під час виконання службових обов'язків [1, с. 10].

Вторгнення російської федерації на територію України має та мало переважно негативний характер. Проте наступ сусідньої держави консолідував, згуртував мешканців України, відбулося чітке усвідомлення що ми нація. Відбулася нова хвиля популяризації української мови, історії та культури. Проте внаслідок воєнних подій відбулася руйнація промисловості, міст, комунікацій, підприємств соціальної інфраструктури. Внаслідок пуску ракет, шахедів руйнуються житлові будинки, підприємства промисловості, розважальні заклади зруйновані або руйнуються в межах України.

Зараз спостерігається інша загальноукраїнська тенденція — загальнодержавна відмова від російської мови. Наша українська мова досить гарна і мелодична.

2022 рік став переломним для іміджу та сприйняття України у світі. Її впізнаваність та репутація значно покращилися в усьому світі. Повномасштабне вторгнення Росії, що розпочалося 24 лютого, поставило на паузу мирне життя в Україні. Численні міста було зруйновано, тисячі мирних жителів вбито, а мільйони громадян були змушені покинути свої домівки. Після початку російського вторгнення підвищився рівень володіння українською мовою, відбулася свідомо відмова російськомовних громадян України від російської та перехід на українську. Підвищився рівень свідомості українських громадян та обізнаності української історії серед пересічних людей.

Іншою перевагою нашої держави є те, що Україна продемонструвала середній рівень підготовки у сфері

цифрової трансформації та медіа. Водночас оцінка цифрового компоненту — well advanced. Україна досягла значного прогресу у сфері надання цифрових послуг громадянам і підприємствам та використання інструментів інформаційного суспільства для підвищення прозорості та ефективності державного управління [1, с. 54].

Рівень сервісу в Україні до початку російського вторгнення досяг свого піку та став набагато краще, ніж у ЄС. Під час воєнних дій якість надання послуг почала погіршуватися, проте у порівнянні з країнами ЄС, є краще.

За якістю та швидкістю надання банківських послуг Україна одна з найкращих у світі.

Підсумовуючи вищенаведене, у цілому військове вторгнення негативно вплинуло на всі сфери життєдіяльності. Позитивним моментом вторгнення стала перевірка української державності — згуртування українського народу, остаточне визнання народу себе українцями, визнання своєї державності, відмова від російської мови і перехід на українську.

Тепер давайте розглянемо негативні моменти впливу війни на України. Спочатку для цього розглянемо сільське господарство. Сільське господарство в Україні визнано пріоритетною сферою економіки і забезпечує їжею значну частину населення країни. У довоєнний період багато державних ресурсів та іноземних інвестицій було витрачено на реформи та програми підтримки розвитку сільського господарства. Родючі землі, сприятливий клімат та інвестиції не лише забезпечували нарощення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, а й сприяли її експорту до Азії, Африки та Близького Сходу. В результаті сформувалася складна структурна динаміка українського аграрного сектору: великий аграрний бізнес конкурує з фермерськими господарствами та дрібнотоварними господарствами сімейного типу [1, с. 15]. У результаті воєнних подій відбулося блокування воєнних портів у Чорному морі та у зв'язку з бойовими подіями ускладнюється процес вирощення сільськогосподарських культур.

Російське вторгнення принесло аграрному виробництву і сільським територіям величезні руйнування та проблеми. Крім того, війна не зупинила, а лише посирила боротьбу за ресурси та державну підтримку між великим агробізнесом та селянськими фермерськими господарствами, постійно піднімаючи на порядок дня питання про майбутнє українського сільського господарства. Поки Україна визначає свій шлях до відновлення та подальшого розвитку економіки країни, приєднуйтесь до нас у вивченні складної мережі проблем, що торкаються українського сільського господарства і майбутнього глобальної продовольчої безпеки у світі [4].

У результаті війни відбулося порушення логістичних ланцюжків, експорт сільськогосподарських культур сушею спричинив їх дорожчання.

Рибальство, аквакультура тваринний світ зазнали також втрат. Під час воєнного стану відбулася і відбувається руйнація морської флори та фауни. Підлив росією греблі Каховської ГЕС мав значний негативний вплив на стан навколишнього середовища Азовсько-Чорноморського регіону. Значна повинь, серед іншого, спричинила втрати природних середовищ існування,

рослинних угруповань, затоплення середовищ існування рослин і тварин, забруднення та засмічення у великих масштабах.

— забруднення та засмічення (нафтопродуктами, небезпечними речовинами, добривами, донними відкладами, біомасою, наслідками військової діяльності) річних вод;

— зниження рівня ґрунтових вод на території навколо колишнього водосховища;

— загроза опустелювання внаслідок зменшення площі водного дзеркала;

— припинення або значне зменшення водопостачання для зрошувальних каналів (як ідеться у звіті, це вірогідно матиме значний негативний вплив на сільське господарство);

— широкомасштабне забруднення, засмічення та опріснення Чорного моря, цвітіння одноклітинних водоростей;

— забруднення затоплених територій відходами руйнування та залишками військової діяльності;

— негативний вплив на біорізноманіття, загроза знищення популяцій рослин і тварин;

— масова загибель риби, втрата рибних запасів, знищення нерестилищ, втрата молодняка риб;

— загроза загибелі птахів, знищення місць гніздування птахів водно-болотного комплексу;

— загибель наземних тварин;

— знищення донних безхребетних тварин;

— радикальна трансформація водної екосистеми;

— знищення водних і водно-болотних екосистем;

— загроза знищення вразливих типів оселищ;

— підтоплення та втрата лісів на великих територіях;

— значні негативні наслідки для екосистемних послуг;

— знищення або пошкодження значних природоохоронних територій;

— негативні наслідки для природно-заповідного фонду, знищення середовищ існування;

— порушення екологічного зв'язку вздовж Дніпровського екологічного коридору [1, с. 35].

Зокрема, зазначається про те, що пошкоджень зазнали 10 територій особливого природоохоронного інтересу (території Смарагдової мережі, створені відповідно до Конвенції про охорону дикої флори і фауни та природних середовищ існування в Європі), 5 водно-болотних угідь, визначених відповідно до Рамсарської конвенції про водно-болотні угіддя, та біосферний заповідник "Асканія-Нова" під егідою ЮНЕСКО (міжурядова програма "Людина і біосфера"). Підлив росією Каховської греблі спричинив масштабні екологічні наслідки, які виходять далеко за межі постраждалих регіонів України та вже завдали значної шкоди узгодженості та екологічному зв'язку Пан'європейської екологічної мережі (PEEN), частиною якого було Каховське водосховище [1, с. 35].

Зараз дослідження любительського рибальства на водоймах України мають несистематичний та локальний характер, однією з причин чого є відсутність стандартних методичних підходів та у зв'язку з війною не є актуальною проблемою.

Основними напрямками на наш погляд після завершення воєнних дій на території України має стати

відновлення сільського господарства, відновлення водної флори та фауни (особливо після підриву Каховського водосховища), відновлення системи освіти, промисловості, будівництво кораблів, відновлення флори та фауни України. Реформуванню підлягає медичне забезпечення, суддівська і прокурорська діяльність, діяльність армії та армійське забезпечення у мирний час. В Україні є розробленим план відновлення України, проте він враховує всі існуючі програми та одночасно відновлювати все, враховуючи те що воно руйнувалося роками під час активних бойових дій досить складно. На нашу думку потрібно визначити пріоритетність сфер для більш злагодженого та результативного відновлення.

На державному рівні розвиток післявоєнної України потребує розроблення чіткого плану дій, зокрема, розробки Стратегії розвитку післявоєнної України 2025—2050 та дорожньої карти втілення даних реформ. Перед розробкою стратегії та дорожньої карти доцільно визначитись зі сферами, які потребують державного втручання.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Воєнні дії на території України спричинили руйнацію економіки у контексті здійснення економічної діяльності так і фізично, оскільки систематичні атаки ракетами, шахедами спричинили винищення будівель підприємств. Сільське господарство, освіта, водний і тваринний світ, промисловість під час воєнних подій зазнали величезної шкоди. Подібна ситуація активізує потребу розробки Стратегії розвитку післявоєнної розбудови України. Перспективами подальших наукових досліджень є визначення пріоритетних сфер для післявоєнної розбудови та розробити необхідні заходи для досягнення бажаного результату.

Література:

1. Звіт за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (acquis ЕС). Україна-Європа. Режим доступу: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-UA.pdf> (дата звернення 25 листопада 2024).
2. Максимова А. Лінгвальні параметри функціонування американської англійської мови та їх реалізація у ХХІ століття *Studia Methodologica*. 2024. № 57. С. 128—137.
3. Максимова А.Я. Процеси глобалізації та завдання англійської фразеології. Слобожанський науковий вісник. Серія: Філологія. 2023. №4. Видавничий дім "Гельветика" Суми. С. 28—31.
4. Мамонова Н., Бородіна О., Браян К. Українське сільське господарство у воєнний час. Режим доступу: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime> (дата звернення 25 листопада 2024).
5. Подп'ятнікова А. Я. Мотиваційний механізм державного регулювання розвитку транзитного потенціалу. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць, 2014. № 4 (23). Дніпропетровськ, ДРІДУ НАДУ. С. 120—129.

6. Подп'ятнікова А. Я. Розвиток транзитного потенціалу в Україні: сучасні тенденції. Державне управління та місцеве самоврядування:зб. наук. праць. 2015. № 2 (25). Дніпропетровськ, ДРІДУ НАДУ. С. 199—211.

7. Подп'ятнікова А. Я. Особливості розвитку демократичного транзиту в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 5. К.: Видавничий дім "Гельветика". С. 7—14.

8. Kapral I., Usova I, Maksymova A., Yefymenko T., Boyko S. Peculiarities of Advertising Information Representation in the English-Language Mass Media Discourse. *World Journal of English Language*. Sciedu Press, vol. 13 (4). P. 1—37.

9. Myronova N., Maksymova A., Senchylo-Tatlilioglu N., Kostyuchok P., Nastenka S. Linguistic divergence in the context of globalization: an analysis of linguistic changes and its impact on cultural identity. *Ad Alta Journal of interdisciplinary research*. 2024. Vol. 14, issue 1, special issue XLII. pp. 129—134.

References:

1. EU-UA (2024), "Report on the results of the initial assessment of the state of implementation of the acts of the European Union (acquis EU)", available at: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-UA.pdf> (Accessed 25 Nov 2024).
2. Maksymova, A. (2024), "Linguistic parameters of the functioning of the American English language and their implementation in the XXI century", *Studia Methodologica*, vol. 57, pp. 128—137.
3. Maksymova, A.Ya. (2023), "Globalization processes and tasks of English phraseology", *Slobozhanskyj naukovyj visnyk. Seriya: Filolohiia*, vol. 4, pp. 28—31.
4. Mamonova, N., Borodina, O. and Braian, K. (2023), "Ukrainian agriculture in wartime", available at: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime> (Accessed 25 Nov 2024).
5. Podp'iatnikova, A.Ya. (2014), "Motivational mechanism for state regulation of the development of transit potential", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 4 (23), pp. 120—129.
6. Podp'iatnikova, A.Ya. (2015), "Development of transit potential in Ukraine: current trends", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2 (25), pp. 199—211.
7. Podp'iatnikova, A.Ya. (2019), "Features of the development of democratic transit in Ukraine", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 30 (69), no. 5, pp. 7—14.
8. Kapral, I. Usova, I. Maksymova, A. Yefymenko, T. and Boyko, S. (2023), "Peculiarities of Advertising Information Representation in the English-Language Mass Media Discourse", *World Journal of English Language*. Sciedu Press, vol. 13 (4), pp. 1—37.
9. Myronova, N. Maksymova, A. Senchylo-Tatlilioglu, N. Kostyuchok, P. and Nastenka S. (2024), "Linguistic divergence in the context of globalization: an analysis of linguistic changes and its impact on cultural identity", *Ad Alta Journal of interdisciplinary research*, vol. 14, issue 1, special issue XLII, pp. 129—134.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2024 р.

УДК 351.773.3:616-006(100)

С. Є. Антонова,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та публічного управління,
Національний університет водного господарства та природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4796-8580>
Г. А. Ференчук,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне,
Інститут післядипломної освіти
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5417-2331>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.175

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯ ОНКОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ

S. Antonova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,
National University of Water and Nature Management
H. Ferenchuk,
Master's Degree Student (Second Level of Higher Education) National University of Water
and Nature Management, Institute of Postgraduate Education

FOREIGN EXPERIENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION OF ONCOLOGY CARE DELIVERY TO THE POPULATION

У статті досліджено зарубіжний досвід державного управління онкологічною допомогою для визначення найкращих практик, які можна адаптувати в Україні. Розглянуто актуальність теми у контексті зростання онкологічних захворювань і важливості впровадження комплексних програм, що включають профілактику, лікування та реабілітацію. Проаналізовано сучасні моделі організації онкологічної допомоги, механізми фінансування та особливості міжвідомчої взаємодії у провідних країнах світу. Зроблено акцент на необхідності активного впровадження інноваційних технологій, масштабної цифровізації та розширення доступу населення до якісних і доступних медичних послуг. Особливу увагу приділено перспективам подальших наукових досліджень, які спрямовані на ефективну адаптацію кращих міжнародних практик та стандартів до сучасних національних умов України, враховуючи специфіку вітчизняної системи охорони здоров'я.

The article investigates international experience in public administration of oncology care to identify best practices adaptable for Ukraine. Addressing the rising global cancer incidence requires comprehensive programs encompassing prevention, treatment, and rehabilitation. Effective oncology care management demands quality medical infrastructure and structured administrative systems ensuring accessibility, service quality, and timely delivery.

Innovative technologies, including gene therapy, immunotherapy, and advanced diagnostics, are pivotal for improving treatment outcomes. Emphasized are early detection programs and public awareness campaigns as vital components of effective healthcare systems. Advanced healthcare models in the U.S., Germany, and Sweden demonstrate the integration of prevention and innovation in treatment strategies.

The article examines diverse financing models, including public insurance, private contributions, and hybrid systems, which sustain healthcare stability and equity. Examples from France and Canada showcase balanced funding mechanisms addressing financial challenges in oncology care. The need for healthcare digitization through electronic records and automated systems is highlighted for enhancing service efficiency and accuracy.

Professional development for healthcare providers is essential, with regular training, certifications, and adherence to global treatment standards improving care quality. Interagency collaboration among medical, social, and educational sectors is identified as critical for holistic cancer management.

Ukraine can benefit from international best practices by implementing targeted programs reflecting local demographic and socioeconomic specifics, integrating innovative technologies, and expanding access to early diagnostics. Digital solutions and standardized processes can improve patient management and optimize resources. Securing financial stability through grants, donor assistance, and private investments is particularly crucial amid ongoing challenges.

Future research should provide practical recommendations for integrating global practices into Ukraine's healthcare system. This includes evaluating the impact of digital tools and improving the professional qualifications of medical personnel. These efforts will contribute to a resilient, patient-focused healthcare system capable of addressing modern challenges and ensuring high-quality oncology care.

Ключові слова: онкологічна допомога, державне управління, профілактика раку, інноваційні технології, фінансування охорони здоров'я, міжнародний досвід.

Key words: oncology care, public administration, cancer prevention, innovative technologies, healthcare funding, international experience.

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

Надання якісної онкологічної допомоги населенню є одним із ключових завдань державного управління у сфері охорони здоров'я, що безпосередньо впливає на зниження рівня смертності, підвищення тривалості життя та якості медичних послуг. У контексті зростання кількості онкологічних захворювань у світі актуальним є аналіз зарубіжного досвіду державного управління цією сферою, що передбачає впровадження ефективних моделей організації онкологічної допомоги, профілактичних програм та сучасних технологій лікування. Особливого значення набувають питання фінансування, доступності медичних послуг, ранньої діагностики та моніторингу, а також міжвідомчої взаємодії для забезпечення комплексного підходу. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє визначити найкращі практики, адаптувати їх до національних умов та підвищити ефективність державного управління у сфері охорони здоров'я. Вирішення цих завдань є важливим не лише з наукової точки зору, а й має значний практичний потенціал, сприяючи оптимізації системи охорони здоров'я та підвищенню її здатності реагувати на сучасні виклики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців досліджується важливість якісного державного управління надання онкологічної допомоги населен-

ню. Серед українських науковців, які зробили значний внесок у цю сферу, можна відзначити Я.Ф. Радиша, О.М. Дузя, С.Г. Бугайцова. Зарубіжні дослідники, такі як Дж. Ферлей, Ф. Брей, Д.М. Паркін, А. Джемал, Р.Л. Сігел, також приділяють увагу питанням державного управління в організації онкологічної допомоги.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду державного управління онкологічною допомогою для визначення найкращих практик, які можна адаптувати в Україні. Основна увага зосереджена на аналізі моделей організації, фінансування та управління онкологічною допомогою для підвищення її доступності та якості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Онкологічні захворювання залишаються однією з основних причин смертності у світі, що ставить перед системами охорони здоров'я серйозні виклики, пов'язані з профілактикою, діагностикою, лікуванням та реабілітацією пацієнтів. Ефективна організація онкологічної допомоги вимагає не лише високого рівня медичного забезпечення, але й чіткого структурованого державного управління, здатного забезпечити доступність, якість та своєчасність надання медичних послуг. В умовах стрімкого зростання кількості онкологічних хворих у світі особливої уваги заслуговує досвід країн, які досягли значних успіхів у цій сфері завдяки розвиненим системам державного управління охороною здоров'я.

Різні країни застосовують свої підходи до організації онкологічної допомоги залежно від соціально-економічних умов, культурних традицій та доступності ресурсів. Ці підходи включають впровадження профілактичних програм, розширення доступу до інноваційних методів лікування, підвищення рівня обізнаності населення щодо ранньої діагностики та формування ефективних механізмів фінансування. Водночас, сучасні системи управління охороною здоров'я інтегрують міждисциплінарний підхід, використання новітніх технологій та забезпечення соціальної справедливості у доступі до медичних послуг.

Дослідження зарубіжного досвіду у сфері державного управління онкологічною допомогою дозволяє не лише оцінити ефективність різних моделей, а й адаптувати їх до умов національної системи охорони здоров'я. Це відкриває можливість для розробки комплексних програм, що включають як профілактичні, так і лікувальні заходи, а також сприяє покращенню результативності управлінських рішень. Таким чином, вивчення міжнародних практик є ключовим інструментом для підвищення якості онкологічної допомоги, зниження рівня смертності від ракових захворювань та забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я.

В табл. 1. представлено порівняльний аналіз моделей державного управління онкологічною допомогою у зарубіжних країнах.

Висновки на основі порівняльного аналізу моделей державного управління онкологічною допомогою у зарубіжних країнах демонструють важливість інтегрованого підходу до розробки та реалізації програм охорони здоров'я. Системи, які орієнтовані на поєднання профілактичних, діагностичних і лікувальних заходів, а також забезпечення доступу до інноваційних методів лікування, виявляються найбільш ефективними у зниженні рівня захворюваності та смертності від онкологічних захворювань. Наприклад, акцент на інноваціях у США або на доказовій медицині у Великій Британії ілюструє, як цільове державне управління може сприяти розширенню можливостей медичної допомоги. Водночас різноманітність підходів свідчить про те, що універсального рішення для всіх країн не існує, і вибір моделі залежить від економічного рівня, доступності ресурсів та особливостей системи охорони здоров'я.

Роль фінансування у функціонуванні систем онкологічної допомоги також є ключовою, оскільки воно визначає рівень доступності медичних послуг для населення. Збалансовані моделі, які комбінують державне та приватне фінансування, наприклад, у Франції чи Німеччині, забезпечують стабільність і передбачуваність у наданні медичної допомоги. Водночас державні програми у Великій Британії та Швеції демонструють, що соціальна справедливість у доступі до послуг може бути

Таблиця 1. Порівняльний аналіз моделей державного управління онкологічною допомогою у зарубіжних країнах

№ з.п.	Країна	Особливості організації онкологічної допомоги	Фінансування	Переваги
1.	США	Розвинена мережа спеціалізованих онкоцентрів; акцент на інноваційні методи лікування (генна терапія, імунотерапія).	Приватне страхування, державні програми (Medicare, Medicaid).	Висока якість медичних послуг; широкий доступ до інновацій.
2.	Німеччина	Організована система скринінгу та профілактики; сильна інтеграція сімейних лікарів у процес лікування.	Державне та приватне страхування.	Універсальний доступ до медичних послуг; високий рівень профілактики.
4.	Велика Британія	Безкоштовна допомога в рамках NHS; акцент на доказову медицину.	Повністю фінансується з державного бюджету.	Рівний доступ до медичних послуг; акцент на якість лікування.
5.	Франція	Високий рівень персоналізованої допомоги; державні програми підтримки пацієнтів.	Державне страхування, додаткове приватне страхування.	Збалансована система фінансування; доступність інновацій.
6.	Швеція	Рівний доступ до спеціалізованої допомоги; акцент на профілактику.	Державний бюджет.	Соціальна справедливість у доступі; сильний акцент на профілактиці.
7.	Канада	Регульовані провінційні програми; безкоштовне лікування основних онкологічних захворювань.	Податкова система, часткове приватне фінансування.	Універсальність системи; висока якість базових послуг.

Джерело: сформовано на основі [1—6].

досягнута за умови належного планування бюджетних витрат і оптимізації ресурсів. Особливо цікавим є канадський підхід, де регульовані провінційні програми враховують специфіку окремих регіонів, дозволяючи досягати високого рівня якості базових послуг.

Узагальнення досвіду зарубіжних країн свідчить про необхідність інтеграції найкращих практик у національній системі охорони здоров'я. Це включає розробку цільових програм, які враховують особливості локального контексту, а також впровадження інноваційних технологій і механізмів управління. Україна може адаптувати досвід країн із розвиненими системами охорони здоров'я, зокрема акцентуючи увагу на профілактичних заходах, ранній діагностиці та забезпеченні рівного доступу до спеціалізованої допомоги. Таке поєднання стратегій може стати основою для створення ефективної та стійкої моделі управління онкологічною допомогою, що відповідає сучасним викликам та потребам суспільства.

Ефективне управління онкологічною допомогою в Україні потребує інтеграції найкращих міжнародних практик та врахування актуальних викликів, зокрема обмеженості фінансових ресурсів в умовах війни. Аналіз досвіду зарубіжних країн дозволяє виокремити ключові напрями, які можуть бути адаптовані до українських реалій для підвищення доступності, якості та ефективності надання медичних послуг. Табл. 2 демонструє основні напрями покращення державного управління у цій сфері, з акцентом на їхню практичну реалізацію та потенційні джерела фінансування.

Реформування системи управління онкологічною допомогою в Україні є важливим кроком для забезпечення доступності, якості та ефективності медичних послуг у контексті сучасних викликів, зокрема в умовах війни. Особ-

ливо актуальним є впровадження інноваційних технологій, розширення профілактичних програм і створення гнучкої системи фінансування, яка поєднуватиме державні ресурси, міжнародну допомогу та участь приватного сектору. Такий підхід дозволяє не лише адаптувати успішні зарубіжні практики, а й врахувати локальні особливості та потреби української системи охорони здоров'я.

Ключовим завданням стає підвищення ефективності використання наявних ресурсів через цифровізацію, стандартизацію процесів і підвищення кваліфікації медичних кадрів. Інтеграція сучасних технологій і створення єдиних електронних реєстрів дозволить значно покращити управління пацієнтськими потоками, спростити облік і контроль, а також забезпечити персоналізований підхід до лікування. При цьому, залучення міжнародних грантів, донорської допомоги та благодійних ініціатив відіграє вирішальну роль у створенні фінансово стійкої системи.

Комплексний підхід, що поєднує профілактичні, лікувальні та управлінські аспекти, є необхідним для розбудови ефективної та стійкої моделі онкологічної допомоги в Україні. Вивчення та адаптація найкращих практик зарубіжних країн можуть стати основою для формування стратегії, яка дозволить не лише знизити рівень онкологічної захворюваності, але й підвищити якість життя пацієнтів, забезпечуючи їм належний доступ до сучасних медичних послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення дослідження зарубіжного досвіду державного управління онкологічною допомогою підтверджує важливість комплексного підходу до організації та фінансування медичних послуг для зниження рівня захворюваності та смертності від раку. Використання інноваційних технологій, акцент на профілактиці, розширення доступу до спеціалізованої допомоги та впровадження інтегрованих інформаційних систем є ключовими елементами ефективної системи управління. Водночас, в умовах обмеженості ресурсів, особливо під час війни, надзвичайно важливим є залучення міжнародних грантів, донорської допомоги та приватного сектору для забезпечення стабільного фінансування. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо адаптації успішних моделей зарубіжних країн до національних умов України, з урахуванням демографічних, економічних і соціальних особливостей. Крім того, перспективними є дослідження ефективності впровадження цифрових рішень у сфері охорони здоров'я, а також аналіз можливостей підвищення професійного рівня медичного персоналу в контексті онкологічної допомоги, ці кроки сприятимуть створенню стійкої, інноваційної та орієнтованої на пацієнта системи охорони здоров'я, здатної відповідати сучасним викликам.

Таблиця 2. Напрями покращення управління онкологічною допомогою в Україні

№ з.п.	Напрямок покращення	Суть заходів	Джерела фінансування
1.	Впровадження інноваційних технологій лікування	Використання сучасних методів лікування (генна терапія, імунотерапія), створення спеціалізованих онкоцентрів, впровадження цифрових технологій у медицину.	Гранти міжнародних організацій, донорська допомога, державні програми, приватні інвестиції.
2.	Розширення профілактичних програм	Запуск національних скринінгових програм, проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності про раннє виявлення раку.	Фінансування через міжнародні благодійні фонди, державні та регіональні бюджети, участь соціально відповідального бізнесу.
3.	Оптимізація фінансування	Створення моделі змішаного фінансування: залучення державних коштів, приватного страхування, благодійних внесків.	Комбінація державного бюджету, міжнародних кредитів та гуманітарної допомоги, страхові компанії.
4.	Підвищення кваліфікації медичних працівників	Організація регулярних навчань, стажувань для медичного персоналу, впровадження міжнародних стандартів лікування.	Державне фінансування через Міністерство охорони здоров'я, грантові програми міжнародних організацій.
5.	Інформатизація та цифровізація	Впровадження єдиних електронних реєстрів пацієнтів, автоматизація системи моніторингу та обліку онкологічних захворювань.	Міжнародні технічні проекти, ІТ-допомога від партнерів, державні програми.

Джерело: складено автором.

Література:

1. U.S. Department of Health and Human Services URL: <https://www.hhs.gov/>
2. Finanzielle Hilfe und Unterstützung bei Krebs URL: <https://www.familienservice.de/-/krebs-hilfe>
3. NHS website for England URL: <https://www.nhs.uk/>
4. Лікування раку в онкологічних клініках Франції URL: <https://uamt.com.ua/UA/likuvannya-raku-u-frantsiyi.html>
5. Ministry of Health and Social Affairs (Sweden) URL: <https://www.government.se/government-of-sweden/ministry-of-health-and-social-affairs/>
6. Health Canada URL: <https://www.canada.ca/en/health-canada.html>

References:

1. U.S. Department of Health and Human Services (2024), available at: <https://www.hhs.gov/> (Accessed 25 Nov 2024).
 2. Finanzielle Hilfe und Unterstützung bei Krebs (2024), available at: <https://www.familienservice.de/-/krebs-hilfe> (Accessed 25 Nov 2024).
 3. NHS website for England (2024), available at: <https://www.nhs.uk/> (Accessed 25 Nov 2024).
 4. Yanyshyevs'ka, V. (2024), "Cancer treatment in cancer clinics in France", available at: <https://uamt.com.ua/UA/likuvannya-raku-u-frantsiyi.html> (Accessed 25 Nov 2024).
 5. Ministry of Health and Social Affairs (Sweden) (2024), available at: <https://www.government.se/government-of-sweden/ministry-of-health-and-social-affairs/> (Accessed 25 Nov 2024).
 6. Health Canada (2024), available at: <https://www.canada.ca/en/health-canada.html> (Accessed 25 Nov 2024).
- Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 р.

М. В. Курка,
аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1170-1395>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.179

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ОРГАНІВ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК СУБ'ЄКТА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

М. Kurka,
PhD in Public Administration, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

METHODOLOGY FOR MEASURING THE EFFECTIVENESS OF STUDENT GOVERNMENT
ORGANIZATIONS AS AN ACTOR IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION
AND MANAGEMENT

Органи студентського самоврядування (ОСС) у закладах вищої освіти України є суб'єктом у громадянському суспільстві, що має представляти інтереси понад мільйона здобувачів освіти станом на зараз. Автономія університетів у демократичних державах побудована на студентоцентричних принципах, де органи студентського самоврядування є одним із ключових стейкхолдерів, мають широкий пул повноважень, які часом виходять навіть за межі самого університету. Україна, що прагне відповідати стандартам Європи, має обов'язково включати студентів до управління закладами освіти, що вже регламентовано статтею 40 Закону України про вищу освіту. Проте говорити про ефективність роботи студентського самоврядування науковою мовою неможливо, адже відсутня методологія для релевантної та об'єктивної оцінки. Більша частина наукових робіт досі розглядають студентське самоврядування зі сторони педагогіки, юриспруденції, історії чи соціології. Дана робота вперше пропонує оригінальну методологію для оцінки ефективності органів студентського самоврядування на основі поняття інституційної спроможності. Це дозволяє об'єктивно оцінити всі складові роботи ОСС на основі законодавства та найкращих практик, а також побудувати траєкторію розвитку спеціалізовану під кожен окремий ОСС.

Student government organizations (SGOs) in higher education institutions of Ukraine are important actors in civil society that should represent the interests of more than a million students today. The autonomy of universities in democratic countries is based on student-centered principles, where student self-government bodies are one of the key stakeholders. Their activities cover a wide range of powers that not only provide students with the opportunity to influence the internal processes of universities, but also create the basis for their participation in solving issues at the community, city, or even state level. Ukraine, which seeks to meet European standards, must include students in the governance of educational institutions, which is already regulated by Article 40 of the Law of Ukraine on Higher Education.

However, it is impossible to talk about the effectiveness of student government organizations in scientific terms. The reason for this is the lack of a clear methodology that would allow for a scientific and objective analysis of the work of the SGOs, taking into account all its components. Most Ukrainian scientific works still consider student self-government from the perspective of pedagogy, law, history or sociology.

This paper is the first to propose an original methodology for assessing the effectiveness of student self-government bodies based on the concept of institutional capacity. It is built on two key components: Ukrainian legislation and best practices of student government bodies. The methodology consists of 51 criteria that allow us to assess all aspects of the work of the SGOs using clear indicators. This allows not only to analyze the weaknesses and strengths of student government at a particular university, but also to determine a customized development trajectory and launch a global system of independent audit. This approach stimulates the systemic development of student and youth organizations, builds effective institutions, and makes a significant contribution to the evolution of the education system, civil society, and democratic processes in Ukraine.

Ключові слова: студентське самоврядування, заклад вищої освіти, інституційна спроможність, публічне управління та адміністрування, громадянське суспільство.

Key words: student government, higher education institution, institutional capacity, public management and administration, civil society.

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

Органи студентського самоврядування (надалі — ОСС) у закладах вищої освіти (надалі — ЗВО) України є громадянською інституцією, що має представляти інтереси понад мільйона [1] здобувачів освіти станом на зараз. Розвинуті ОСС необхідними для якісної освіти, та це визначено стандартами Європейської асоціації університетів та Болонського процесу. Цей процес включає закріплення автономії студентів і їхньої участі у прийнятті рішень як однієї з основних складових демократичної системи управління університетом. В Україні студентське самоврядування набуває ще більшого значення, враховуючи зачаток трьох державних революцій саме студентами, що підкреслює проактивну позицію цієї групи населення у країні. Саме тому потрібно розглядати ОСС саме як суб'єкт у сфері публічного управління та започаткувати методологію для оцінки його ефективності. Існуючі наукові дослідження не пропонують таких підходів, тож дана робота покликана дослідити цей аспект і запропонувати рішення. Це допоможе не просто почати предметну дискусію про оцінку ефективності роботи ОСС, але й започаткувати практику регулярних досліджень на основі аудиту та створення аналітики, що стимулюватиме стрімкий системний розвиток ОСС, за яким слідує підвищення якості освіти, життя студентів та укріплення фундаменту громадянського суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Існує значний доробок вітчизняних вчених, що стосується студентського самоврядування, зокрема роботи Гаргуна С. [2], Демченка Ю. [3], Добридня А. [4], Ступака О. і Козорога А. [5], Зленко А. та Ісайкіної О. [6], Бірюкової М. [7], Хрикова Є., Кравченко О. та Васиньової Н. [8], Коралевського Я. [9], Підгаєцької А. [10]. Проте, переважна частина цих робіт розглядають ОСС із точки зору педагогіки, юриспруденції, співпраці з науково-педагогічними працівниками чи історичного дискурсу. Це не дає можливості оцінити ефективність виконання головної функції ОСС — представляти інтереси студентів.

Для розгляду ОСС як суб'єкта, що діє у площині вищої освіти та за її межами можна заручитись досвідом зарубіжних колег. Найкраще це висвітлено в роботі О. Деркача [11], що описує вплив студентського самоврядування на розвиток університетської автономії в Польщі. Стаття описує основні компетенції студентського самоврядування в Польщі, його роль як у закладах вищої освіти, так і на вищому рівні. Розглянуто такі форми ОСС як Парламент студентів та Рада студентського уряду, встановлено особливості ОСС у Польщі та відмінності від української системи.

Окрім того, науковці всього світу стверджують важливість участі студентів у процесах управління закладами вищої освіти та їх функцій як інституту громадянського суспільства. Наприклад, у Канаді це досліджують Кеннеді Дж. та Пек С. [12], Португалії — Кардосо С. та

Сантос С.М. [13], Італії — Фороні М. [14], Норвегії — Мікельсен С. і Стенсекер Б. [15], Великій Британії — Роджерс Т., Фріман Р., Вільямс Дж. і Кейн Д. [16], загалом у Європі — Пабіан П і Мінксова Л. [17].

Окрім того, існує унікальний кейс Чехії, де студенти відігравали важливу роль на кількох вирішальних етапах сучасної історії держави та мали змогу закріпити центральну позицію після 1989 року в новій демократичній моделі управління вищою освітою. Його досліджують та аналізують у сучасності Pabian, P., Huplova, L., & Provazkova, K [18].

Серед вітчизняних вчених тему ОСС у рамках автономії ЗВО піднімають Заєць С. і Бережна Т. [19], Скиба Ю., Чернова Л. і Паламарчук О. [20] — пишуть про зв'язок ОСС і якості вищої освіти; Дараган Т. та Власюк О. [21], Давидюк М. [22]; Трибулькевич К. [23] згадують впровадження автономії університетів із контекстом ОСС.

Усі перераховані вище роботи підтверджують роль самоврядування студентів як активного суб'єкта у процесах управління закладами вищої освіти та представника студентів. Проте, жодна з них не дає методології оцінки ефективності роботи органів студентського самоврядування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Запропонувати теоретичний підхід та методологію для аналізу ефективності роботи студентського самоврядування у закладах вищої освіти як інституту громадянського суспільства, що покликаний представляти інтереси студентів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

I. Основа методології визначення ефективності роботи органів студентського самоврядування як суб'єкта у сфері публічного управління та адміністрування

Органи студентського самоврядування необхідно розглядати як громадську інституцію, що представляє здобувачів освіти та діє у сфері публічного управління та адміністрування. Відповідно до Закону України про вищу освіту [24] "У закладах вищої освіти та їх структурних підрозділах діє "студентське самоврядування, яке є невід'ємною частиною громадського самоврядування відповідних навчальних закладів". Виходячи із цього можливо побудувати паралелі між ОСС та громадськими організаціями, іншими громадськими інститутами чи органами влади, що дозволять застосувати вже існуючі способи оцінки ефективності роботи організацій.

Оцінку ефективності роботи ОСС запропоновано побудувати навколо поняття інституційної спроможності — здатності інституції (організації) ефективно виконувати свої функції, досягати поставлених цілей та забезпечувати сталість своєї діяльності впродовж часу [25]. Концепт є ключовим у розвитку організацій та сфері публічного управління, оскільки визначає рівень професійності організації у наданні послуг, реалізації політик та адаптації до змінюваних умов. За інституцію у даній роботі прийнято вважати сукупність органів студентського самоврядування у окремо взятому закладі вищої освіти.

Це дослідження стосується виключно органів студентського самоврядування у закладах вищої освіти та обмежується лише ними з метою створення якісної та влучної методології для оцінки ефективності їх роботи.

Методологія вирішує дві задачі, що сприяють розвитку ОСС як інституції громадянського суспільства:

1. Об'єктивна оцінка інституційної спроможності органів студентського самоврядування у закладі вищої освіти

2. Створення траєкторії розвитку для органів студентського самоврядування у закладі вищої освіти

Критерії для оцінки розроблені на основі Закону України "Про вищу освіту" та практики ОСС у закладах вищої освіти, дослідженої в рамках реалізації автором даної статті проєкту "Розвиток ОСС" у громадській спілці "ГС Українська Студентська Ліга" (надалі — УСЛ), а також досвіду роботи автора на посадах Голови Студентського парламенту та Конференції студентів КНУ ім. Тараса Шевченка, Голови Студентського парламенту факультету радіофізики, електроніки та комп'ютерних систем та Голови відокремленого підрозділу УСЛ у м. Київ.

Для розуміння портрету стейкхолдера, для якого розроблено дану методологію, окреслимо типову структуру органів студентського самоврядування в закладі вищої освіти. Вона складається із представницької гілки, найвище місце в якій посідає Конференція студентів Університету; виконавчої гілки, що діє на всіх рівнях та структурних підрозділах (факультетах, науково-навчальних інститутах, гуртожитках; контрольно-ревізійної та виборчих комісій, що уповноважені виключно проводити вибори.

Оцінювання рекомендовано проводити раз на рік, оскільки відповідно до Закону України "Про вищу освіту" каденція ОСС складає один рік. Оцінювання має проводитись експертами від незалежною від ЗВО організацією у такому порядку:

1. Попередня перевірка нормативно-правових документів ОСС: Положення про ОСС, інші положення та документи, що визначають структуру, функції ОСС чи їх залученість до тих чи інших процесів у ЗВО.

2. Проведення аудиту — зустрічі в офлайн чи онлайн форматі, протягом якої експерти задають релевантні питання до представників ОСС та формують запит для надання вичерпного списку джерел інформації (документів, посилань на інформаційні ресурси тощо) для підтвердження чи спростування відповідності роботи ОСС критеріям.

3. Аналіз отриманих даних та перевірка джерел інформації.

4. Підготовка проєкту звіту, супервізія проєкту іншими експертами, що не долучені до роботи з даним ЗВО.

5. Надсилання проєкту звіту до ОСС, отримання та розгляд експертами коментарів, заперечень та скарг отриманих від ОСС.

6. Формування фінального звіту експертами, що включає рекомендовану траєкторію розвитку для ОСС.

II. Критерії для оцінювання

Критерії розбиті на три принципово різних категорії: базові та додаткові дозволяють оцінити інституційну спроможність ОСС у кількісному еквіваленті та отримати бал від 1 до 100. Критичні критерії є основоположни-

Таблиця 1. Критичні критерії

Критерій	Індикатори
1.1. Голову вищого виконавчого органу обрано прямим таємним голосуванням	Виборча документація, пости на інфоресурсах ОСС
1.2. Положення існує, затверджене на КСУ, відповідає ЗУ	Перевірка положень юристом
1.3. Вищий представницький орган збирається і приймає рішення не менше рази на рік	Протоколи КСУ, інфоресурси ОСС
1.4. Студенти входять до комісій, дорадчих органів, ВР та КТК	Документи, що підтверджують входження студентів до відповідних органів
1.5. Кошти ОСС виділяються та використовуються	Кошторис, звіти про використання коштів

ми для виконання задля уникнення можливості інституційної кризи ОСС — вони не включені до сумарного балу.

Кожен критерій має індикатори, за якими відбувається його перевірка. Критерії, що формують сумарну оцінку, мають чітку градацію, що дозволяє об'єктивно виставити конкретний бал.

1. Критичні критерії

Побудовані на основі симбіозу закону і практики. Це ті критерії, які на практиці треба виконати найпершими, щоб забезпечити ОСС від інституційної кризи. Вони не враховуються при сумарній оцінці ОСС, просто необхідно виконати 4 із 5 чи більше критеріїв (Табл. 1).

Таблиця 2. Базові критерії

Критерій	Індикатори	Бали	Макс. бал
2.1. Положення затверджене вищим представницьким органом	Протокол КСУ, підписи на положенні	1 – немає затвердження адміністрацією 2 – є протокол КСУ про затвердження 3 – у положенні є необхідні підписи КСУ	3
2.2. Положення не суперечить ЗУ	Перевірка положень юристом	0 – є критичні невідповідності закону, які впливають на ключові аспекти роботи ОСС, що може спричинити інституційну кризу 1–3 – є не критичні невідповідності, які впливають на другорядні аспекти, що не спричиняють інституційної кризи	3
2.3. Вищий представницький орган формується без суперечності із ЗУ	Перевірка положень юристом	0 – є критичні невідповідності закону, такі як порушення суті прямих виборів чи принципу таємності 1–3 – є не критичні недоліки процесу формування	3
2.4. Вищий представницький орган збирається і приймає рішення не менше рази на рік	Протоколи КСУ, інфоресурси ОСС	1 – збирається формально, фактично не може ефективно представляти інтереси студентів 2 – функціонує на постійній основі, збирається і приймає рішення	2
2.5. Вищий представницький орган затверджує звіт вищого виконавчого органу	Протоколи КСУ, інфоресурси ОСС	2 – звітування відбулось, є протокол із затвердженням	2
2.6. Вищий представницький орган затверджує розподіл коштів виділених на ОСС	Протоколи КСУ, інфоресурси ОСС	2 – затвердження відбулось, є протокол із затвердженням	2
2.7. Вищий представницький орган затверджує склад КРК	Протоколи КСУ, інфоресурси ОСС	2 – затвердження відбулось, є протокол із затвердженням	2
2.8. КРК працювала, тобто проконтролювала кошти виділені на ОСС	Протоколи засідань КРК	1 – КРК існує формально, реально не працює 2 – КРК функціонує, відбуваються засідання, є протоколи	2
2.9. ОСС отримало погодження на виділення коштів на Вченій Раді	Копія протоколу ВР	1 – ОСС подали на затвердження 3 – ВР затвердила	3
2.10. ОСС витратило кошти, у розмірі не меншому ніж 50%	Кошторис, звіти з використання коштів	Оцінюється за глобальним рейтингом усіх ЗВО, але використання менше 50% гарантованих ЗУ коштів буде оцінюватись у нуль балів	3
2.11. Представницький орган на рівні стр. підрозділу сформовано без суперечності із ЗУ	Перевірка положень юристом	0 – є критичні невідповідності закону, такі як порушення суті прямих виборів чи принципу таємності 1–3 – є не критичні недоліки процесу формування	2

Критерій	Індикатори	Бали	Макс. бал
2.12. Представницький орган на рівні стр. підрозділів збирався і приймав рішення не менше разу на рік	Протоколи засідань КСФ (ННІ)	1 – збирається формально, фактично не може ефективно представляти інтереси студентів 2 – функціонує на постійній основі, збирається і приймає рішення	2
2.13. Представницькими органами було заслухано звіти всіх виконавчих органів стр. підрозділів	Протоколи засідань КСФ (ННІ), КСУ	1 – звітували лише частина стр. підрозділів 2 – звітування відбулось, є протокол із затвердженням	2
2.14. Студентська виборча комісія сформована без порушень ЗУ	Перевірка положень юристом, протоколи КСУ (або КСФ(ННІ))	1 – комісію сформовано представницькими ОСС 2 – комісія не містить членів, що мають конфлікту повноважень 3 – сформовано структуру комісії (комісій) з урахуванням усіх виборів та стр. підрозділів	3
2.15. Студентська виборча комісія працює, тобто провела вибори	Виборча документація, інфоресурси ОСС	1 – провела вибори вищого виконавчого ОСС 2 – провела всі необхідні вибори	2
2.16. Вищий виконавчий орган обрано шляхом прямих таємних виборів	Виборча документація, інфоресурси ОСС	0 балів – сильно порушена ідентифікація виборця або таємність / інші критичні порушення системи виборів 1 – недосконала ідентифікація виборця ТА таємність 2 – недосконала ідентифікація виборця АБО таємність 3 – обрано за чіткою процедурою без критичних недоліків	3
2.17. Виконавчі органи стр. підрозділів обрано шляхом прямих таємних виборів	Виборча документація, інфоресурси ОСС	0 балів – сильно порушена ідентифікація виборця або таємність / інші критичні порушення системи виборів 1 – недосконала ідентифікація виборця ТА таємність 2 – недосконала ідентифікація виборця АБО таємність 3 – обрано за чіткою процедурою без критичних недоліків	3
2.18. Вищий виконавчий орган збирається на засідання не рідше разу на семестр	Протоколи засідань	1 – збирається формально, фактично не може ефективно представляти інтереси студентів 2 – функціонує на постійній основі, збирається і приймає рішення	2
2.19. Вищий виконавчий орган реалізовує проекти	Протоколи засідань, інфоресурси ОСС	Оцінюється за глобальним рейтингом усіх ЗВО як відношення кількості студентів, що взяли участь у проєктах до загальної кількості.	2
2.20. ОСС публікує документацію на інфоресурсах	Інфоресурси ОСС	1 – документацію публікує лише вищий виконавчий ОСС 2 – публікують усі ОСС	2
2.21. Студенти представлені у Вченій Раді	Документи, що підтверджують це	2 – представлені у ВР на всіх рівнях 1 – представлені частково	3
2.22. Студенти представлені у КТК	Документи, що підтверджують це	2 – представлені в КТК на всіх рівнях 1 – представлені частково	2
2.23. Студенти представлені у комісіях та дорадчих органах	Документи, що підтверджують це	3 – представлені в усіх потрібних 1-2 – представлені частково	3
2.24. ОСС беруть участь у заходах (процесах) щодо забезпечення якості вищої освіти	Документи, що підтверджують це	1 – ОСС університетського рівня беруть участь у акредитаціях 2 – ОСС усіх рівнів беруть участь у акредитаціях	2
2.25. ОСС погоджують поселення, переселення та виселення здобувачів освіти	Документи, що підтверджують це	2 – погоджують на всіх структурних підрозділах 1 – погоджують, але не на всіх	2
2.26. ОСС погоджують відрахування та переведення здобувачів освіти	Документи, що підтверджують це	2 – погоджують на всіх структурних підрозділах 1 – погоджують, але не на всіх	2
2.27. ОСС погоджують правила внутрішнього розпорядку в частині, що стосується студентів	Документи, що підтверджують це	1 – погоджують, не завжди 2 – погоджують завжди	2
2.28. ОСС мають приміщення для функціонування, виділене та оснащене університетом	Документи, що підтверджують це, фото	1 – мають на рівні ОСС ЗВО 2 – мають на всіх рівнях, де це потрібно ОСС	2
2.29. ОСС погоджують кандидатури проректорів, заступників декана тощо	Документи, що підтверджують це	1 – погоджують частково 2 – погоджують на всіх рівнях	2
2.30. Старости академічних груп обрані студентами	Виборча документація	1 – старост обирають студенти 2 – обирають шляхом прямих таємних виборів	2

2. Базові критерії

Засновані виключно на законодавстві України та принципах роботи ОСС, що визначені в ньому. Вони оцінюють роботу всіх складових ОСС, що обов'язково мають існувати і працювати відповідно до Статті 40 Закону України "Про вищу освіту". Кожен із базових критеріїв оцінюється у балах і дозволяє набрати до 70 балів сумарної оцінки, проте не менше ніж 40 балів (Табл. 2). Ця категорія критеріїв оцінює зокрема:

- Вибори
- Кошти ОСС
- Робота виконавчих органів
- Контроль студентами відрахувань, поселення та інших процесів
- Включеність до вченої ради, інших органів ЗВО
- Роботу представницьких органів
- Положення про ОСС
- Акредитації

3. Додаткові критерії

Засновані на успішних практиках ОСС, які працюють у багатьох ЗВО, або на діяльності, що регламентовані

Таблиця 3. Додаткові критерії

Критерій	Індикатори	Бали	Макс. бал
3.1. Якість ведення інфоресурсів	Відношення кількості підписників на інфоресурсах до загальної кількості студентів	Оцінюється за глобальним рейтингом усіх ЗВО як відношення кількості підписників до загальної кількості студентів.	3
3.2. Робота студентських кураторів	Документи, якщо є. Фото-відео, будь-які неформальні підтвердження роботи студкураторів.	1 – студкуратори є в кожній академ. групі 2 – проводиться відбір і навчання студкураторів	2
3.3. Консультування абітурієнтів офлайн під час вступної кампанії	Документи, якщо є. Фото-відео, будь-які неформальні підтвердження роботи представників ОСС на приймальній комісії.	1 – студенти активно залучені до консультування абітурієнтів офлайн	1
3.4. Консультування абітурієнтів онлайн	Інфоресурси ОСС, чати де ОСС консультує	1 – студенти активно залучені до консультування абітурієнтів онлайн	1
3.5. Участь студентів у поселенні до гуртожитків	Документи, якщо є. Фото-відео, будь-які неформальні підтвердження роботи представників ОСС на поселенні.	1 – студенти активно залучені до поселення у гуртожитки 2 – студенти складають 50% комісії з поселення	2
3.6. Робота студентського омбудсмена	Документи, що підтверджують роботу студентського омбудсмена	1 – студентський омбудсман працює на постійній основі	1
3.7. КРК закриває кейси ширше ніж у законодавстві України	Протоколи засідань КРК, інфоресурси ОСС	1 – КРК закриває задачі, ширше за визначену законом компетентність	1
3.8. ОСС працюють у гуртожитках	Протоколи засідань, виборча документація, інфоресурси ОСС	1 – ОСС гуртожитків формально існують 2 – ОСС гуртожитків працюють, тобто збираються на засідання і приймають рішення 3 – ОСС гуртожитків мають пул відповідних функцій, які постійно виконуються	3
3.9. ОСС контролює додаткові здобувачів вищої освіти	Положення про додаткові ЗВО, структурних підрозділів, документи про склад робочих груп на структурних підрозділах та стипендії	1 – ОСС включені до виставлення додаткових балів 2 – існує прозора процедура нарахування додаткових балів, яку в повній мірі контролює ОСС	2
3.10. ОСС має зворотній зв'язок, ним користуються студенти	Сам спосіб зворотнього зв'язку, к-сть запитів	1 – зворотній зв'язок у доступному та видимому місці, ним активно користуються студенти	1
3.11. ОСС оголошували акцію протесту	Протоколи засідань, інфоресурси ОСС	1 – ОСС за потреби скористались своїм правом і оголосили акцію протесту	1
3.12. Структурні підрозділи ОСС реалізують проекти	Протоколи засідань, інфоресурси ОСС	Оцінюється за глобальним рейтингом усіх ЗВО як відношення кількості студентів, що взяли участь у проєктах до загальної кількості.	3
3.13. Діяльність ОСС за межами ЗВО	Документи, що підтверджують зовнішню діяльність ОСС: формальну комунікацію із органами влади, громадськими чи благодійними організаціями, дорадчими органами, членство у організаціях тощо	Оцінюється за глобальним рейтингом усіх ЗВО як кількість реалізованої діяльності за рік та її вплив	3
3.14. ОСС зареєстрований як громадська організація	Положення про ОСС, відповідні документи ГО, у тому числі Статут ГО	1 – зареєстрований без порушення вимог ЗУ	1
3.15. ОСС залучає додаткові кошти	Документи, що підтверджують факт залучення коштів	Оцінюється за глобальним рейтингом усіх ЗВО як відношення кількості залучених коштів до загальної кількості студентів.	3
3.16. ОСС має якісний бренд та айдентичку, мерч	Інфоресурси ОСС ЗВО	Оцінюється залученими експертами з дизайну	2

вана законодавством, але не обов'язково має. За додаткові критерії ОСС може набрати до 30 балів, проте вони не є обов'язковими до виконання (Табл. 3). Додаткові критерії оцінюють наприклад:

- Ефективність проєктної роботи
- Медіа і соцмережі
- Залучення додаткових коштів
- Бренд ОСС, мерч
- Процедуру нарахування додаткових балів до академічного рейтингу
- Роботу таких поширених проєктів як студкуратори
- ОСС гуртожитків

Після оцінки конкретного ОСС ЗВО звіт будується виключно на результатах перевірки за критеріями. Невідповідність діяльності ОСС критеріям є лакмусом, що вказує на недопрацювання у певній сфері, що можна чітко прослідкувати за індикаторами. На основі цього експерти з аудиту формують для кожного конкретного ОСС рекомендовану траєкторію розвитку, що ґрунтується на законодавстві та практиці.

Для подальшої перевірки та покращення цих критеріїв планується проведення аудиту на вибірці з ОСС кількох десятків ЗВО, що становитиме не менше десяти відсотків від загальної кількості числа ЗВО та кількості здобувачів освіти в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Органи студентського самоврядування ЗВО варто розглядати як суб'єкт у сфері публічного управління та адміністрування, що представляє інтереси студентів.

Запропонована методологія оцінки ефективності органів студентського самоврядування є важливим кроком до систематизації підходів до аналізу їхньої діяльності в Україні.

Методологія базується на концепції інституційної спроможності та пропонує інструменти для ідентифікації сильних і слабких сторін організації, що відкриває можливості для побудови чіткої траєкторії розвитку. Вона включає широкий спектр критеріїв та індикаторів, що дозволяють здійснити багатогранну і детальну оцінку ОСС на всіх рівнях від академічної групи до всеуніверситетського. Методологія побудована на основі законодавства України, принципів роботи органів студентського самоврядування та їх практики, що робить її релевантною і адаптованою до потреб будь-яких українських ЗВО.

Це відкриває можливості для створення зрозумілої та прозорої системи аудиту ОСС, за потреби формування всеукраїнського рейтингу та вперше надає можливість сформувати дієвий план розвитку будь-якого ОСС на основі дослідження. Це також сприяє демократизації процесів управління в закладах освіти через інтеграцію студентів до ключових органів управління та процесів прийняття рішень.

Застосування методології має потенціал для масштабування на рівні державної політики у сфері освіти. Її впровадження може стати основою для побудови загальнодержавної системи моніторингу стану студентського самоврядування, що сприятиме підвищенню якості освіти та створенню нових можливостей для

студентства. Таким чином, ця робота є вагомим внеском у розвиток ОСС як суб'єкта громадянського суспільства та в укріплення демократичних принципів у державі.

Література:

1. Кількість здобувачів вищої, фахової передвищої освіти. (2024, грудень 3). Єдина державна електронна база з питань освіти. Відновлено з <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/>
2. Гаргун, С. (2019). Колізії в правовому регулюванні статусу органів студентського самоврядування закладів вищої освіти. Підприємство, господарство і право: науково-практичний юридичний журнал, 4, 15—19.
3. Демченко, Ю. (2015). Особливості організації студентського самоврядування у ВНЗ. Педагогічні формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, 42, 544—550. Відновлено з <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2015/42/75.pdf>
4. Добридень, А. (2013). Стратегічні напрямки діяльності органів студентського самоврядування у вищій школі. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки, 108(1). Відновлено з <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1846/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%94%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%90.%D0%92..pdf>
5. Ступак, О., & Козорог, А. (2014). Роль студентського самоврядування в управлінні вищим навчальним закладом. 2014. Витоки педагогічної майстерності, 14, 267—373. Відновлено з <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4472/1/Stupak.pdf>
6. Зленко, А., & Ісайкіна, О. (2021). Студентське самоврядування як середовище формування соціокультурної активності молоді: історичний дискурс. Society. Document. Communication. Соціум. Документ. Комунікація, 11, 285—315. Відновлено з <https://doi.org/10.31470/25187600?2021?11?285?315>
7. Бірюкова, М. (2017). Особливості функціонування сучасного студентського самоврядування в Україні та країнах Європи. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: актуальні проблеми розвитку українського суспільства, 29 (1251), 36—41. Відновлено з http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vcpiakc_2017_29_10.pdf
8. Хриков, Є., Кравченко, О., & Васиньова, Н. (2021). Світовий досвід взаємодії органів студентського самоврядування закладів вищої освіти з територіальними громадами. Держава та регіони, 1, 94-99. Відновлено з http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2021/17.pdf
9. Коралевський, Я. (2016). Студентське самоуправління: Європейський досвід. Проблеми інженерно-педагогічної освіти, 50—51, 19—25.
10. Підгаєцька, А. В. (2021). Розвиток студентського самоврядування в університетах Канади (друга половина XX — поч. XXI ст.). (Монографія). Умань: Візаві.
11. Derkach, O. (2020). The influence of student self-government on the development of university autonomy

in Poland. 1, 11, 8—11. <https://doi.org/10.17721/2415-3699.2020.11.02>.

12. Kennedy, J., & Pek, S. (2022). Mini-publics, student participation, and universities' deliberative capacity. *Studies in Higher Education*, 48 (1), 63—82. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2111551>

13. Cardoso, S., & dos Santos, S. M. (2011). Students in Higher Education Governance: The Portuguese case. *Tertiary Education and Management*, 17 (3), 233—246. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.588719>

14. Foroni, M. (2011). Student Representation in Italy. *Tertiary Education and Management*, 17 (3), 205—218. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.588718>

15. Michelsen, S., & Stensaker, B. (2011). Students and the Governance of Higher Education in Norway. *Tertiary Education and Management*, 17 (3), 219—231. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.586047>

16. Rodgers, T., Freeman, R., Williams, J., & Kane, D. (2011). Students and the Governance of Higher Education: A UK perspective. *Tertiary Education and Management*, 17 (3), 247—260. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.586046>

17. Pabian, P., & Minksova, L. (2011). Students in Higher Education Governance in Europe: Contrasts, commonalities and controversies. *Tertiary Education and Management*, 17 (3), 261—273. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.588722>

18. Pabian, P., Hundlova, L., & Provazkova, K. (2011). The Czech Republic Between Studentocracy, Academic Oligarchy and Managerialism: Are students powerful or powerless? *Tertiary Education and Management*, 17 (3), 191—203. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.588721>

19. Заєць, С., & Бережна, Т. (2023). Студентське самоврядування як складова автономії ЗВО: роль і функції адміністрації в розподілі повноважень. *Академічні Візії*, 22. Відновлено з <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420286>

20. Skyba, Y., Chervona, L., & Palamarchuk, O. (2022). Student Self-Government and Its Role in Ensuring the Quality of Higher Education. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 14, 127—138. Retrieved from <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-127-138>

21. Дараган, Т., & Власюк, О. (2021). Студентське самоврядування як спосіб формування лідерського стилю поведінки та засад управлінської діяльності. *Освітня аналітика України: науково-практичний журнал*, 2, 44—55.

22. Давидюк, М. (2015). Роль студентського самоврядування у формуванні національної еліти України: політико-культурний контекст. (Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата політичних наук). Київ.

23. Трибулькевич, К. (2016). Розвиток студентського самоврядування у вищих навчальних закладах України (1917—2010 рр.). (Монографія). Одеса: Купрієнко С.В.

24. Про вищу освіту. № 1556-VII. (2024). Закон України.

25. Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F. and Montalvan, G. (2002), *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*, International Development Research Centre, Ottawa, Canada.

References:

1. Single state electronic database on education (2024), "Number of applicants for higher, professional pre-higher education", available at: <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/> (Accessed 25 Nov 2024).

2. Harhun, S. (2019), "Conflicts in the legal regulation of the status of student self-government bodies of higher education institutions", *Pidpriemstvo, gospodarstvo i pravo: nauково-praktychnyj iurydychnyj zhurnal*, vol. 4, pp. 15—19.

3. Demchenko, Yu. (2015), "Peculiarities of the organization of student self-government in higher education institutions", *Pedahohichni formuvannia tvorchoi osobystosti u vyschij i zahal'noosvitnij shkolakh*, vol. 42, pp. 544—550, available at: <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2015/42/75.pdf> (Accessed 25 Nov 2024).

4. Dobryden', A. (2013), "Strategic directions of activities of the student self administration in higher school", *Visnyk Chernihivs'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu. Pedahohichni nauky*, vol. 108 (1), available at: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1846/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%94%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%90%D0%92..pdf> (Accessed 25 Nov 2024).

5. Stupak, O. and Kozoroh, A. (2014), "The role of the student government in the management of higher education institution the role of the student government in the management of higher education institution", *Vytoky pedahohichnoi majsternosti*, vol. 14, pp. 267—373, available at: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4472/1/Stupak.pdf> (Accessed 25 Nov 2024).

6. Zlenko, A. and Isajkina, O. (2021), "Student self-government as an environment for the formation of socio-cultural activity of youth: historical discourse", *Society. Document. Communication*, vol. 11, pp. 285—315. <https://doi.org/10.31470/251877600?2021?11?285?315>

7. Biriukova, M. (2017), "Features of the functioning of modern student self-government in Ukraine and European countries", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Seriya: aktual'ni problemy rozvytku ukrains'koho suspil'stva*, vol. 29 (1251), pp. 36—41, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vcpiakc_2017_29_10.pdf (Accessed 25 Nov 2024).

8. Khrykov, Ye. Kravchenko, O. and Vasyn'ova, N. (2021), "World experience of interaction of student government of higher education institutions with territorial communities", *Derzhava ta rehiony*, vol. 1, pp. 94—99, available at: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2021/17.pdf (Accessed 25 Nov 2024).

9. Koralevs'kyj, Ya. (2016), "Student self-government: European experience", *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, vol. 50—51, pp. 19—25.

10. Pidhaits'ka, A.V. (2021), *Rozvytok students'koho samovriaduvannia v universytetakh Kanady (druha polovyna XX — poch. XXI st.)* [Development of student

self-government in Canadian universities (second half of the 20th — beginning of the 21st century)], Vizavi, Uman', Ukraine.

11. Derkach, O. (2020), "The influence of student self-government on the development of university autonomy in Poland", Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series "Pedagogy", vol. 1, no. 11, pp. 8—11. <https://doi.org/10.17721/2415-3699.2020.11.02>.

12. Kennedy, J. and Pek, S. (2022), "Mini-publics, student participation, and universities' deliberative capacity", Studies in Higher Education, vol. 48 (1), pp. 63—82. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2111551>

13. Cardoso, S. and dos Santos, S.M. (2011), "Students in Higher Education Governance: The Portuguese case", Tertiary Education and Management, vol. 17 (3), pp. 233—246. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.588719>

14. Foroni, M. (2011), "Student Representation in Italy", Tertiary Education and Management, vol. 17 (3), pp. 205—218. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.588718>

15. Michelsen, S. and Stensaker, B. (2011), "Students and the Governance of Higher Education in Norway", Tertiary Education and Management, vol. 17 (3), pp. 219—231. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.586047>

16. Rodgers, T. Freeman, R. Williams, J. and Kane, D. (2011), "Students and the Governance of Higher Education: A UK perspective", Tertiary Education and Management, vol. 17 (3), pp. 247—260. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.586046>

17. Pabian, P. and Minksova, L. (2011), "Students in Higher Education Governance in Europe: Contrasts, commonalities and controversies", Tertiary Education and Management, vol. 17 (3), pp. 261—273. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.588722>

18. Pabian, P. Hundlova, L. and Provazkova, K. (2011), "The Czech Republic Between Studentocracy, Academic Oligarchy and Managerialism: Are students powerful or powerless?", Tertiary Education and Management, vol. 17 (3), pp. 191—203. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.588721>

19. Zaiets', S. and Berezhna, T. (2023), "Student self-government as an integral part of university autonomy: the role and functions of the administration in the distribution of powers", Akademichni Vizii, vol. 22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420286>

20. Skyba, Y. Chervona, L. and Palamarchuk, O. (2022), "Student Self-Government and Its Role in Ensuring the Quality of Higher Education", International Scientific Journal of Universities and Leadership, vol. 14, pp. 127—138. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-127-138>

21. Darahan, T. and Vlasiiuk, O. (2021), "Student self-government as a way of forming a leadership style of behavior and principles of managerial activity", Osvitnia analityka Ukrainy: naukovyopraktychny zhurnal, vol. 2, pp. 44—55.

22. Davydiuk, M. (2015), "The role of student self-government in the formation of the national elite of Ukraine: political and cultural context", Ph.D. Thesis, Kyiv, Ukraine.

23. Trybul'kevych, K. (2016), Rozvytok students'koho samovriaduvannia u vyschykh navchal'nykh zakladakh Ukrainy (1917—2010 rr.) [Development of student self-

government in higher educational institutions of Ukraine (1917—2010)], Kupriienko S.V., Odesa, Ukraine.

24. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Higher Education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1556-18#Text> (Accessed 25 Nov 2024).

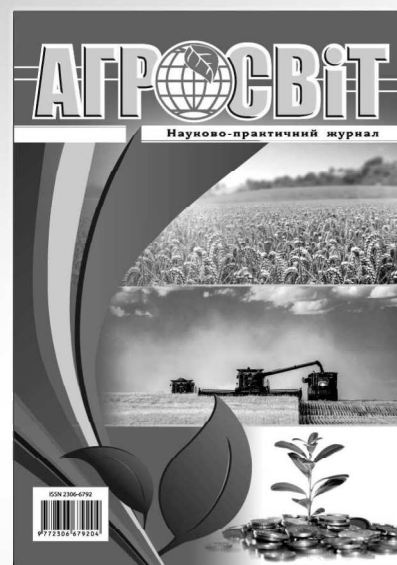
25. Lusthaus, C. Adrien, M.-H. Anderson, G. Carden, F. and Montalvan, G. (2002), Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance, International Development Research Centre, Ottawa, Canada.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2024 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. І. Саламаха,
аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,
Інститут права та суспільних відносин
Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9585-5313>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.188

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

O. Salamakha,
PhD student of the Department of International Relations and Political Consulting, Institute of Law
and Social Relations of the Open International University of Human Development "Ukraine"

NORMATIVE AND LEGAL FOUNDATIONS OF INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT AUTHORITIES AND BUSINESS IN UKRAINE

Актуальність пошуку шляхів та можливостей зростання ефективності взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні зумовила мету цієї публікації, що полягає в обґрунтуванні необхідності вдосконалення нормативно-правового забезпечення такої взаємодії. Обґрунтовано, що регуляторний вплив держави на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності здійснюється з дотриманням принципів, базовими серед яких є принцип верховенства права, принцип відкритості та прозорості, принцип рівноправності, принцип державної підтримки підприємницької діяльності тощо. Здійснено аналіз правового забезпечення взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні. Виявлено, що в Україні сформована нормативно-правова база, яка створює передумови забезпечення вільної конкуренції, інтенсивного відновлення підприємницької діяльності в умовах викликів сьогодення та сприяє ефективності взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні. Наголошено, що з метою забезпечення ефективності взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні необхідно, на виконання положень Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально-відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, розробити план заходів щодо зменшення бюрократизованості взаємодії органів державної влади та бізнесу; нівелювання корупції; налагодження ефективного правозастосування; забезпечення прозорості державних процедур та модернізації механізмів державної підтримки інноваційного бізнесу.

The urgency of finding ways and opportunities to increase the efficiency of interaction between government bodies and business in Ukraine determined the purpose of this publication, which is to substantiate the need to improve the regulatory and legal support for such interaction. It is substantiated that the development of regulatory and legal frameworks for the regulation of issues of interaction between business and the state is entrusted to state authorities, the peculiarities of their regulatory influence on subjects of entrepreneurial activity are identified. It is emphasized that the regulatory influence of the state on the activities of business entities is carried out in compliance with the principles, the basic ones of which are the principle of the rule of law, the principle of openness and transparency, the principle of equality, the principle of state support for business activity, etc. An analysis of the legal support for the interaction of state authorities and business in

Ukraine was carried out. It was found that Ukraine has a legal framework that creates the prerequisites for ensuring free competition, intensive recovery of business activity in the conditions of today's challenges, and promotes the effectiveness of interaction between state authorities and business in Ukraine. At the same time, despite the existing legal framework and established interaction between state authorities and business, there are a number of problems, including excessive state regulation in some areas of economic activity, which is an inhibiting factor for business activity and a deterrent for investors. It was emphasized that in order to ensure the effectiveness of the interaction between state authorities and businesses in Ukraine, it is necessary, in order to implement the provisions of the Concept for the Implementation of State Policy in the Field of Promoting the Development of Socially Responsible Business in Ukraine for the period until 2030, to develop a plan of measures related to reducing the bureaucratization of the interaction between state authorities government and business; leveling of corruption; establishment of effective law applying; ensuring transparency of state procedures and modernization of state support mechanisms for innovative business.

Ключові слова: органи державної влади, бізнес, суб'єкти підприємницької діяльності, нормативно-правове забезпечення.

Key words: government authorities, business, subjects of entrepreneurial activity, regulatory and legal support.

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

В Україні взаємодія між органами державної влади та бізнесом є важливою складовою державної політики, яка забезпечує умови для розвитку економічної діяльності, адже здійснюється через систему нормативно-правових актів, що сприяють прозорості, конкурентності та стабільності ринку. Метою нормативно-правового регулювання взаємовідносин держави та бізнесу є створення рівних можливостей для всіх учасників підприємницької діяльності, забезпечення справедливих умов ведення бізнесу, зменшення бюрократичних перепон та захист прав суб'єктів господарювання.

Відповідно до дослідження "Kyivstar Business" [1] у порівнянні з 2022 роком виявлено тенденцію відновлення підприємницької діяльності, водночас у 2023 році лише 63 % компаній працювали на повну потужність, 24 % працювали з обмеженнями, 4 % були на стадії відновлення, 5 % компаній закрили свій бізнес, решта призупинили свою діяльність з метою пошуку нових векторів розвитку, що вказує на нагальну потребу розвитку нормативно-правових основ взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні досліджено в працях багатьох науковців, зокрема: М. Паляниця [2, с. 168], виявив, що внаслідок світової пандемії відбулися негативні трансформації в логістичних маршрутах експорту продукції, а вимушена міграція населення та передислокація підприємств із зони воєнних дій призвели до негатив-

них змін в економіці України. Е. Овчарук [3, с. 35] переконливо обґрунтовує, що взаємодія органів публічної влади та бізнесу має бути спрямована на максимальну інтеграцію спільних управлінських завдань та функцій. О. Сенишин, Н. Ільків, Є. Угольков [4], дослідили стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. Т. Новаченко [5] наголошує, що така взаємодія слугуватиме формуванню суспільної довіри до діяльності органів державної влади.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити стан нормативно-правового забезпечення взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні, обґрунтувати необхідність його вдосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Динамічні процеси цифровізації ринкових відносин під впливом глобалізаційних тенденцій у сучасному економічному середовищі обумовили виникнення нових передумов взаємодії органів державної влади та бізнесу. Вироблення нормативно-правових основ щодо регулювання питань взаємодії між бізнесом та державою покладається на органи державної влади, особливості їх регуляторного впливу представлено в табл. 1.

Регуляторний вплив держави на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності здійснюється з дотриманням принципів, базовим серед яких є принцип відкритості та прозорості: органи державної влади надають підприємцям доступ до інформації про процедури, нормативи та регуляторні акти, що сприяє оперативному отриманню необхідної оперативної інформації суб'єктами господарювання, забезпечує ефективність їх діяль-

Таблиця 1. Органи державної влади, що регулюють питання взаємодії держави та бізнесу

№	Назва	Особливості регуляторного впливу
1.	Кабінет Міністрів України (https://www.kmu.gov.ua/)	Затверджує програми економічного розвитку, приймає рішення щодо надання державної підтримки бізнесу, впровадження реформ з метою удосконалення бізнес-середовища, спрямовує та контролює діяльність міністерств та інших державних органів, які опікуються питаннями бізнесу.
2.	Антимонопольний комітет України (https://amcu.gov.ua/)	Спрямовує свою діяльність на: — захист економічної конкуренції; — запобігання монополізації ринків; — розслідування антиконкурентних змов; — забезпечення прозорості діяльності в бізнес-середовищі; — контролюванні процесів злиття та поглинання компаній з метою не допустити надмірної концентрації ринкової влади.
3.	Державна регуляторна служба України (https://www.drs.gov.ua/)	Відповідає за впровадження та координацію регуляторної політики України, зокрема й дерегуляцію, яка спрощує процедури дозвільної системи та ліцензування.
4.	Державна податкова служба України (https://tax.gov.ua/)	Податкова служба: — контролює сплату податків; — запобігає ухиленню від оподаткування; — забезпечує узгодженість у податкових відносинах; — надає консультації та інформує бізнес щодо змін у податковому законодавстві України.

Джерело: сформовано автором.

ності, нівелює можливість корупційних дій та сприяє формуванню довіри до державних інститутів.

Принцип рівноправності, на основі якого здійснюється взаємодія органів державної влади та бізнесу надає рівні права всім суб'єктам підприємницької діяльності для розвитку власного бізнесу та забезпечує захист від монополізму та дискримінації.

Принцип державної підтримки підприємницької діяльності закладає фундамент для відновлення підприємницької діяльності, зокрема шляхом:

- зниження податкового тиску — на період воєнного стану фізичні та юридичні особи, без обмежень по розміру їх доходів чи чисельності працівників можуть перейти на спрощену систему оподаткування, сплачуючи єдиний податок за ставкою 2 % замість податку на прибуток та ПДВ;

- звільнення від оподаткування ввезим митом товари, які ввозяться (пересилаються) на митну територію України підприємствами для вільного обігу, окрім деяких товарів: алкогольних та ін. [6];

- надання фінансової державної підтримки суб'єктам господарювання, зокрема за договорами факторингу [7];

- стимулювання інновацій — упровадження заходів з реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності [8];

- унормування організаційних, правових та фінансових механізмів залучення стратегічних інвестицій (ендогенних та екзогенних) [9].

Принцип верховенства права, з дотриманням якого здійснюється регуляторний вплив держави на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, визначає, що всі суб'єкти господарювання повинні вести свою діяльність в межах чинного законодавства, дотримуючись встановлених норм та правил, а органи державної влади мають забезпечувати дотримання законів

та гарантувати захист прав бізнесу відповідно до Законів України.

Конституцією України [10] закріплено права та обов'язки як органів державної влади, так і суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема, відповідно до статті 42 кожен громадянин має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом, а держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності.

У Конституції України також закріплені основні принципи взаємодії держави з підприємцями, серед яких правові засади та гарантії підприємництва, правила конкуренції та норми антимонопольного регулювання (стаття 92); захист прав усіх суб'єктів права власності та господарювання (стаття 13), забезпечення справедливого оподаткування (стаття 92).

У розділі 1 Господарського кодексу України [11] визначено ключові поняття регулювання господарської діяльності, а саме:

- статус суб'єктів підприємницької діяльності (статті 21, 24, 54);

- регулювання державного контролю — окреслення правил проведення перевірок, ліцензування, патентування, квотування (стаття 12) та сертифікації продукції (стаття 128);

- повноваження органів державної влади щодо регулювання господарських відносин, державної підтримки, контролю (глава 2);

- обмеження монополії, захист суб'єктів підприємницької діяльності від недобросовісної конкуренції (глава 3).

У Кодексі представлені регулятивні норми, серед яких:

- порядок реєстрації підприємств (стаття 19) та їх правові форми (глави 8-11);

- корпоративні права (глава 18) та зобов'язання (розділ 4);

- свобода підприємницької діяльності (стаття 43);
- відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності за правопорушення у сфері господарювання (глава 28).

У Господарському Кодексі також містяться такі положення:

- щодо правового регулювання інноваційної діяльності (глава 34);

- правового регулювання фінансової діяльності (глава 35), зокрема питання комерційної концесії (глава 36) — форми здійснення державно-приватного партнерства, що полягає у наданні концесієдавцем концесіонеру права на створення та (чи) будівництво, управління, надання послуг об'єктом концесії у порядку та на умовах, визначених концесійним договором;

- основних положень зовнішньо економічної діяльності (розділ VII).

У Законі України "Про захист економічної конкуренції" [12] визначаються наступні базові правові положення:

- щодо підтримки й захисту економічної конкуренції та запобігання недобросовісним практикам;

- обмеження монополії у підприємницькій діяльності;

- механізмів запобігання антиконкурентним узгодженим діям суб'єктів підприємницької діяльності з метою встановлення цін на товари чи послуги, розподілу ринку чи обмеження виробництва.

Законом передбачено здійснення Антимонопольним комітетом контролю за концентрацією ринку (злиттям чи поглинанням компаній) з метою не допустити концентрації ринку в руках невеликої кількості підприємств.

Отже, Закон України "Про захист економічної конкуренції" спрямований на забезпечення ефективності економіки на основі конкурентних відносин.

У Законі України "Про ліцензування видів господарської діяльності" [13] представлено:

- єдиний перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню;

- вичерпний перелік документів, що подаються до заяви про отримання ліцензії;

- умови отримання ліцензії: для ведення ліцензованої діяльності суб'єкти господарювання повинні мати необхідне обладнання, фахівців та документи;

- порядок здійснення позапланових перевірок додержання ліцензіатами вимог ліцензійних умов;

- анулювання ліцензії повністю чи частково у випадках не дотримання ліцензіатами вимог ліцензійних умов;

- відповідальність посадових осіб за порушення вимог нормативно-правових актів у сфері ліцензування.

Цим же Законом України передбачено, що склад Експертно-апеляційної ради з питань ліцензування формується за пропозиціями громадських організацій, суб'єктів підприємницької діяльності, посадових осіб органів ліцензування та наукових установ, при цьому представники громадських організацій, суб'єктів підприємницької діяльності та науковців мають складати не менше ніж 50 % складу ради. Закон гарантує за-

хист громадян і держави від недобросовісної та небезпечної підприємницької діяльності.

Концепцією реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально-відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [14] передбачено провадження сучасних механізмів взаємодії держави та бізнесу, бізнесу та суспільства, які забезпечать сталий економічний державний розвиток.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, в Україні сформована нормативно-правова база, яка створює передумови забезпечення вільної конкуренції, інтенсивного відновлення підприємницької діяльності в умовах викликів сьогодення та сприяє ефективності взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні.

Разом із тим, попри наявну нормативно-правову базу та налагоджену взаємодію органів державної влади та бізнесу, існують ряд проблем, серед яких:

- у деяких сферах існує надмірне державне регулювання, яке є гальмуючим чинником для діяльності бізнесу та стримуючим фактором для інвесторів;

- відсутність прозорих процедур, особливо для малого та середнього бізнесу, перешкоджає ефективному розвитку підприємницької діяльності та сприяє появі корупційних проявів;

- довготривалість судових процесів та недосконалість правової системи обумовлюють появу проблем при необхідності оперативного захисту прав підприємців;

- недостатня підтримка інноваційних проєктів, терміни оформлення прав на об'єкти права інтелектуальної власності та складність доступу до ринків є основними перепонами ефективності діяльності стартапів та інноваційних компаній.

З метою забезпечення ефективності взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні необхідно, на виконання положень Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально-відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, розробити план заходів щодо зменшення бюрократизованості взаємодії органів державної влади та бізнесу; нівелювання корупції; налагодження ефективного правозастосування; забезпечення прозорості державних процедур та модернізації механізмів державної підтримки інноваційного бізнесу, що може бути предметом подальших досліджень.

Література:

1. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар Бізнес. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes> (дата звернення: 23.11.2024).

2. Паляниця М. Взаємодія влади і бізнесу в реалізації стратегій місцевого розвитку німеччини: аналіз практик. Наукові інновації та передові технології, 14 (28), 2023. С. 166—178. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7879/7923> (дата звернення: 24.11.2024).

3. Овчарук Е. Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття. Аспекти публічного управління, 11(1), 2023. С. 35—43. URL: <https://doi.org/10.15421/152305> (дата звернення: 14.11.2024).

4. Сенишин О., Ільків Н., Угольков Є. (2023). Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. Економіка та суспільство, 2023, №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94> (дата звернення: 29.11.2024).

5. Суспільна довіра як чинник ефективного публічного управління: монографія / авт. кол. Е. А. Афонін та ін.; за заг ред. Т. В. Новаченко. Київ: НАДУ, 2021, 160 с. С. 59—78.

6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану. Закон України № 2142-IX від 24 березня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text>. (дата звернення: 23.11.2024).

7. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Грудень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-hruden> (дата звернення: 23.11.2024).

8. Стратегія розвитку інноваційної діяльності до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.11.2024).

9. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні. Закон України № 1116-IX від 17 грудня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 23.11.2024).

10. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2-%D1%80#Text>. (дата звернення: 23.11.2024).

11. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 23.11.2024).

12. Про захист економічної конкуренції. Закон України № 2210-III від 11 січня 2001 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 23.11.2024).

13. Про ліцензування видів господарської діяльності. Закон України № 222— VIII від 26 березня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 23.11.2024).

14. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.11.2024).

References:

1. Kyivstar Business HUB (2023) "What was 2023 like for Ukrainian companies: results of the Kyivstar Business study", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslizhennya-kiyivstar-biznes> (Accessed 23 November 2024).

2. Palianytsia, M. (2023), "Interaction between government and business in the implementation of local

development strategies in Germany: analysis of practices", Scientific innovations and advanced technologies, vol. 14 (28), pp. 166—178.

3. Ovcharuk, E. (2023), "Organizational and legal mechanisms of interaction between public authorities and business: theoretical aspects of the concept", Public administration aspects, vol. 11 (1), pp. 35—43.

4. Senyshyn, O., Ilkiv, N. and Uholkov, Ye. (2023), "Strategic directions of interaction between business, public organizations and the state in times of dynamic changes", Economy and society, [Online], vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94>.

5. Afonin, E. A. and Novachenko, T.V. (2021), *Suspilna dovira yak chynnyk efektyvnoho publichnoho upravlinnia: monohrafiia* [Public trust as a factor of effective public administration: monograph], NADU, Kyiv, Ukraine, pp. 59—78.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine Regarding Improvement of Legislation for the Period of Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text> (Accessed 23 November 2024).

7. The National Institute for Strategic Studies (2023) "Business support tools during martial law in Ukraine. December 2023", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-hruden> (Accessed 23 November 2024).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "Strategy for the development of innovative activities until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (Accessed 23 November 2024).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On state support for investment projects with significant investments in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (Accessed 23 November 2024).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2-%D1%80#Text> (Accessed 23 November 2024).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Commercial Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Accessed 23 November 2024).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On the Protection of Economic Competition", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (Accessed 23 November 2024).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On licensing of types of economic activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (Accessed 23 November 2024).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), "Concept for the implementation of state policy in the field of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (Accessed 23 November 2024).

Стаття надійшла до редакції 02.12.2024 р.

М. В. Сороченко,
аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу, Інститут права
та суспільних відносин Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9542-9817>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.193

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

М. Sorochenko,
PhD student of the Department of International Relations and Political Consulting, Institute of Law
and Social Relations of the Open International University of Human Development "Ukraine"

REGULATORY AND LEGAL ENSURANCE OF THE PUBLIC PARTICIPATION IN PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE

Досліджено основні аспекти участі громадськості в публічному управлінні України та виявлено, що участь громадськості є важливим елементом демократичного суспільства, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів державної влади. Наголошено, що удосконалення сучасного нормативно-правового забезпечення процесів участі громадськості в публічному управлінні є необхідною умовою для розвитку громадянського суспільства, ефективного державного управління та реалізації демократичних прав і свобод. Ідентифіковано провідні принципи участі громадськості у публічному управлінні. Здійснено аналіз нормативно-правового супроводу процесів участі громадськості у публічному управлінні. Виявлено, що в Україні сформована нормативно-правова база, яка створює передумови забезпечення ефективності участі громадськості у публічному управлінні. Здійснено класифікацію громадських об'єднань за організаційно-правовою формою, територіальною ознакою, за необхідністю формалізації створення, за характером повноважень, за метою та функціями. Виявлено, що спостерігається спад довіри до діяльності громадських організацій, що вказує на нагальну потребу перегляду та вдосконалення існуючих моделей взаємодії громадськості й органів публічного управління.

The main aspects of public participation in public administration of Ukraine were studied and it was found that public participation in public administration is an important element of a democratic society, which contributes to increasing the transparency and accountability of state authorities. It was emphasized that improving the modern regulatory and legal support for the processes of public participation in public administration is a necessary condition for the development of civil society, effective public administration and the implementation of democratic rights and freedoms. It was stated that the history of public participation in socio-political life in Ukrainian lands dates back to the times of Kyivan Rus, when territorial community self-government developed on the basis of customary law. The thorny path from the beginning of the restoration and formation of the foundations of civil self-government to the European integration processes was accompanied by the improvement

of regulatory and legal guarantees of citizen participation in public administration processes and in the development of basic principles of state policy. The leading principles of public participation in public administration were identified. An analysis of the regulatory and legal support for the processes of public participation in public administration was carried out. It was found that Ukraine has a regulatory and legal framework that creates the prerequisites for ensuring the effectiveness of public participation in public administration. A classification of public associations was carried out by organizational and legal form, territorial basis, the need for formalization of creation, the nature of powers, the purpose and functions. It was found that Ukraine, as a member of international organizations and a signatory to a number of international treaties, is obliged to comply with international standards for public participation in public administration. During 2022–2024, there is a trend of increasing the number of public organizations, while at the same time there is a decline in trust in their activities, which indicates an urgent need to review and improve existing models of interaction between the public and public administration bodies.

Ключові слова: громадськість, громадські організації, громадські спілки, публічне управління, нормативно-правове забезпечення.

Key words: public, public organizations, public unions, public administration, regulatory and legal support.

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

Участь громадськості в публічному управлінні є важливим елементом демократичного суспільства, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів державної влади. В Україні, відповідно до Конституції та чинного законодавства, громадяни мають право брати участь у державному управлінні, формувати та висловлювати свою думку щодо прийняття рішень, що впливають на їх життя. Удосконалення сучасного нормативно-правового процесів забезпечення участі громадськості в публічному управлінні є необхідною умовою для розвитку громадянського суспільства, ефективного державного управління та реалізації демократичних прав і свобод. В умовах правового режиму воєнного стану в Україні питання участі громадськості у публічному управлінні набуває особливої актуальності, оскільки відбувається в умовах постійних змін, викликів та обмежень, серед яких: інформаційна війна, міграція населення, технічні проблеми (пошкодження інфраструктури, знеструмлення та обмеження доступу до інтернету), які, будучи гальмуючими чинниками участі громадськості у формуванні державної політики, розробці, прийнятті та впровадженні управлінських рішень, водночас сприяють згуртованості суспільства, його самоорганізації та міжнародній підтримці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості взаємодії органів державної влади з громадськістю в системі державної влади України досліджено в працях багатьох науковців, зокрема: О. Коврига [1, с. 113] переконливо обґрунтовує, що важливими складниками ефективності налагодження зв'язків з громадськістю є впровадження сучасних форм та методів забезпечення діяльності місцевих органів влади.

Н. Щур [2, с. 155] наголошує, що саме інформаційна транспарентність діяльності органів державної влади є передумовою забезпечення ефективності участі громадськості в публічному управлінні України. Є. Павліченко, О. Білошенко, Ю. Чабаненко [3, с. 253] визначають процес налагодження конструктивного діалогу між громадськими та державними структурами базовим чинником інформування органів державної влади про нагальні проблеми розвитку різних сфер суспільного життя. Д. Гушинець та Н. Дяченко [4, с. 182] дослідили особливості впливу приватного права на формування засад громадянського суспільства в Україні. Т. Новаченко та Н. Дяченко [5] ідентифікували особливості взаємодії українського громадянського суспільства та влади в умовах війни.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є ідентифікація особливостей нормативно-правового забезпечення участі громадськості у публічному управлінні України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історія участі громадськості у суспільно-політичному житті на українських землях сягає часів Київської Русі, коли територіальне громадівське самоврядування розвивалося на засадах звичаєвого права. Тернистий шлях від початку відновлення та становлення основ громадянського самоврядування — гарантування індивідуальної свободи через правові норми та форми суспільної організації — до євроінтеграційних процесів супроводжувався удосконаленням нормативно-правового гарантування участі громадян у процесах державного управління та у виробленні базових засад державної політики. В умовах демократії, громадська участь у державних справах постає гарантованою можливістю впливу для громадян, їх об'єднань та інших недержавних

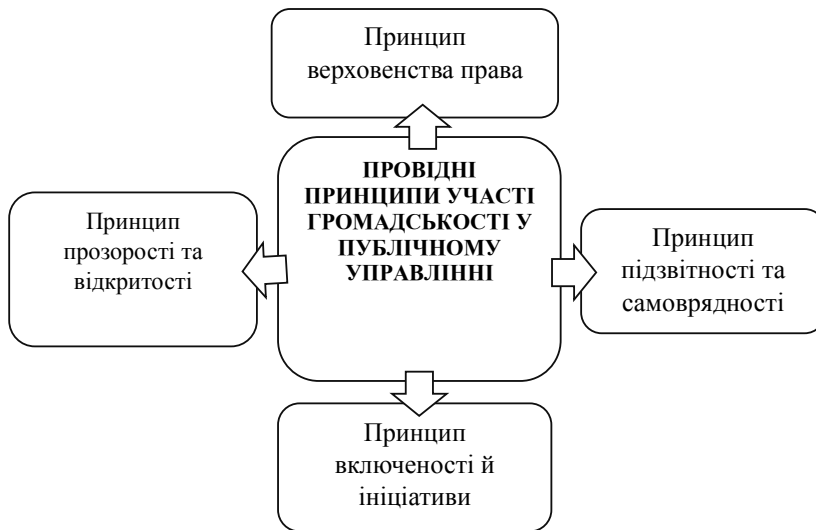


Рис. 1. Провідні принципи участі громадськості у публічному управлінні

суб'єктів на прийняття рішень органами державної влади. Тож, участь громадськості в публічному управлінні може здійснюватись як безпосередньо, так і опосередковано через вибори, громадські слухання, консультації, подання петицій, участь у робочих групах та інших формах взаємодії з владою, здійснюється з дотриманням принципів, провідними серед яких є принципи верховенства права, прозорості, відкритості та підзвітності (рис. 1):

Принцип верховенства права — фундаментальний принцип організації участі громадськості у публічному управлінні — передбачає рівність всіх і кожного перед законом, дотримання прав і свобод громадян та гарантує правовий захист усіх учасників суспільно-політичних процесів.

Дотримання принципу прозорості та відкритості гарантує отримання вичерпної інформації про планування, вироблення та впровадження рішень.

Принцип підзвітності є засадничим положенням, яке передбачає залучення громадян не лише до процесів розробки рішень, а й до аналізу ефективності їх упровадження.

Розбудова демократичної правової держави обумовлює потребу дотримання принципу включеності всіх громадян у суспільні процеси та їх ініціативність.

Конституція України (1996 р.) [6] є основоположним документом, що визначає права громадян брати участь у розробці та впровадженні публічного управління, зокрема констатовано, що:

- з метою здійснення та захисту своїх прав і свобод громадяни мають право об'єднуватися у громадські організації (стаття 36);
- громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами (стаття 38);
- народне волевиявлення реалізується шляхом проведення виборів, референдумів та інших форм безпосередньої демократії (стаття 69).
- кожному гарантовано свободу слова (стаття 34), зібрань та об'єднань, що є необхідними умовами для практичної реалізації участі громадян у публічному управлінні.

Механізми участі громадськості у виробленні місцевої політики через прямі форми демократії, такі як

місцеві ініціативи та громадські слухання передбачені зокрема у статті 13 Закону України № 280/97-ВР від 21 травня 1991 року [7].

Подання пропозицій, заяв та скарг громадянами до органів державної влади та місцевого самоврядування, як інструменти забезпечення права участі громадян у публічному управлінні, врегульовується Законом України № 393/96-ВР від 2 жовтня 1996 року [8].

Постановою Кабінету Міністрів України від 5.11.2008 р. № 976 [9] затверджено Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади.

Постановою Кабінету Міністрів України № 996 від 2 листопада 2010 року "Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної

політики" [10] затверджено Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики;

Закон України № 2939-VI від 13 січня 2011 року [11] гарантує громадянам доступ до публічної інформації, встановлює процедури подання запитів на інформацію та обов'язки органів влади щодо її надання, що сприяє здійснювати громадянами контроль над діяльністю органів державної влади.

У Законі України "Про громадські об'єднання" № 4572-VI від 22 березня 2012 року [12] визначено, що громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація (далі — ГО) чи громадська спілка (рис. 2).

У Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні [14] залучення широкої громадськості до реформування державної політики визначено стратегічним завданням органів державної влади.

Закон України № 3841-IX від 20 червня 2024 року [15]:

- визначає механізми проведення консультацій з громадськістю щодо проєктів нормативно-правових актів, політичних рішень та інших питань, що мають суспільне значення;
- забезпечує залучення громадян до процесу прийняття рішень шляхом організації консультацій, обговорень, опитувань та інших форм громадської участі;
- зобов'язує органи державної влади враховувати пропозиції громадян у процесах розробки, прийняття та впровадження рішень;
- сприяє становленню засад відкритого прозорого публічного управління;
- регулює аспекти створення та провадження діяльності громадських об'єднань.

Громадські організації залучаються до складу наглядових та експертних рад, зокрема Законом України № 222— VIII від 2 березня 2015 року [16] передбачено, що склад Експертно-апеляційної ради з питань ліцензування формується за пропозиціями громадських організацій, суб'єктів підприємницької діяльності, посадових осіб органів ліцензування та наукових установ; пред-



Рис. 2. Класифікація громадських об'єднань

Джерело: удосконалено автором на основі [13].

ставники громадських організацій, суб'єкти підприємницької діяльності та науковці мають складати не менше ніж 50 % складу ради.

Україна, як учасник міжнародних організацій та підписант низки міжнародних договорів, зобов'язана дотримуватись міжнародних стандартів участі громадян у публічному управлінні. Серед таких:

— Європейська хартія місцевого самоврядування (англ. European Charter of Local Self-Government, 1985 р.) [17], підписана Україною у 1997 році, яка закріплює принципи залучення громадян та їх права на ефективну участь у прийнятті та впровадженні рішень на місцевому рівні через вибори, місцеві референдуми, громадські слухання та інші форми прямої демократії.

— Орхуська конвенція (Конвенція Європейської Економічної Комісії ООН "Про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля" (англ. Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-Making and Access to Justice in Environmental Matters. Aarhus, Denmark, 1998 р.) [18], що ратифікована 6 липня 1999 року (поточна редакція від 27.05.2005 року) — міжнародний документ, що зобов'язує держави забезпечити участь громадськості у вирішенні екологічних питань.

Орхуська конвенція гарантує:

- право громадян на доступ до екологічної інформації;
- участь громадян у прийнятті та впровадженні рішень щодо екологічних питань;

— доступ до правосуддя у разі порушення екологічних прав.

— міжнародна багатостороння Ініціатива "Партнерство "Відкритий уряд", започаткована 20 вересня 2011 року у рамках сесії Генеральної Асамблеї ООН, передбачає впровадження механізмів відкритого врядування та посилення партнерства уряду, інститутів громадянського суспільства та бізнесу. План дій із впровадження Ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд" у 2023—2025 роках [19] передбачає заходи суттєвого впливу на розвиток механізмів громадської участі, доступу до інформації, прозорості та підзвітності в діяльності органів публічного управління.

На нашу думку, у процесі євроінтеграції Україна зобов'язана гармонізувати законодавство з європейськими стандартами забезпечення участі громадськості в публічному управлінні, зокрема з Директивами Європейського Союзу (англ. European Union Directives) [19] щодо прозорості та участі громадськості у прийнятті рішень регулюють доступ громадян до інформації та консультацій у різних сферах публічного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В Україні існує усталена віками традиція участі громадськості у процесах прийняття рішень. Сформована нормативно-правова база створює передумови забезпечення ефективності участі громадськості у публічно-

му управлінні. У сучасних умовах правового режиму воєнного стану спостерігається зростання громадського супротиву посяганням на цілісність та незалежність держави, який проявляється в організації територіальної оборони, волонтерстві, посиленні чи відновленні засад місцевого самоврядування населення, тенденції до збільшення кількості громадських організацій, зокрема упродовж 2022 року було зареєстровано 3 013 нових ГО, на кінець 2022 року в Україні було 99 556 ГО, станом на 5 грудня 2024 року в Україні зареєстровано 104483 ГО. Відповідно до результатів дослідження Центру формування політики [20] громадські організації займаються волонтерською допомогою, зокрема Силам оборони, надають допомогу ветеранам, займаються антикорупційною діяльністю, захистом прав людини.

Водночас відповідно до результатів дослідження, довіра до громадських організацій знижується, що пояснюється зокрема зростанням соціальної напруженості у зв'язку з фізичним та емоційним виснаженням громадян і вказує на нагальну потребу перегляду та вдосконалення існуючих моделей взаємодії громадськості й органів публічного управління, шляхом спрощення процедур участі у тому числі, серед яких:

- розширення функціоналу онлайн-платформи "Взаємодія";
- створення інтерактивних платформ для обговорення проєктів нормативно-правових актів;
- зменшення бюрократичних бар'єрів для участі громадськості у процесах формування державної політики, виробленні, прийнятті та впровадженні управлінських рішень.

Література:

1. Коврига О. Особливості взаємодії органів державної влади з громадськістю в системі державної влади України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління, 31 (70), № 2, 2020. С. 109—114. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/20.pdf. (дата звернення: 7.12.2024).
2. Щур Н. Роль громадськості у формуванні публічної соціальної політики для досягнення принципів доброго врядування. Держава та регіони: серія публічне управління і адміністрування, № 3 (81), 2023. С. 152—157. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/25.pdf. (дата звернення: 7.12.2024).
3. Павліченко Є., Білошенко О., Чабаненко Ю. Законодавчі засади механізму участі громадськості у здійсненні державного управління в Україні. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету: серія ПРАВО. Випуск 64, 2021. С. 250—254.
4. Гушинець Д., Дяченко Н. Громадянське суспільство та приватне право. Правові парадигми XXI століття: людина, держава, гуманізм, безпека: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2022 р.). Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2022. 318 с. С. 180—183.
5. Новаченко Т., Дяченко Н. Українське громадянське суспільство та влада в умовах війни: формування нових смислів взаємодії. Збірник матеріалів XXIII Міжнародного наукового конгресу "Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періо-

дів". ННІ Публічного управління ХНУ ім.В.Казаріна. 27 квітня 2023 року. С. 259—261.

6. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 23.11.2024).

7. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України № 280/97-ВР від 21 травня 1991 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 7.12.2024).

8. Про звернення громадян. Закон України № 393/96-ВР від 2 жовтня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 7.12.2024).

9. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України № 976 від 5.11.2008 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 7.12.2024).

10. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 2 листопада 2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 7.12.2024).

11. Про доступ до публічної інформації. Закон України № 2939-VI від 13 січня 2011 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

12. Про громадські об'єднання. Закон України № 4572-VI від 22 березня 2012 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>. (дата звернення: 7.12.2024).

13. Александров О., Демченко С., Дяченко Н. Діяльність громадських організацій як механізм узгодження інтересів в процесі формування й реалізації публічної політики в Україні. Розумовські зустрічі: збірник наукових праць / Інститут законодавства Верховної ради України; Сіверський інститут регіональних досліджень. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2019. Вип. 6. 208 с. С. 8—16.

14. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021—2026 роки. Указ Президента України № 487/2021 від 7 вересня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>. (дата звернення: 7.12.2024).

15. Про публічні консультації. Закон України № 3841-IX від 20 червня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text>. (дата звернення: 7.12.2024).

16. Про ліцензування видів господарської діяльності. Закон України № 222—VIII від 2 березня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>. (дата звернення: 7.12.2024).

17. European Charter of Local Self-Government (1985). URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3>. (дата звернення: 7.12.2024).

18. Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-Making and Access to Justice in Environmental Matters. Aarhus, Denmark, 25 June 1998. URL: https://treaties.un.org/doc/treaties/1998/06/19980625%2008-35%20am/ch_xxvii_13p.pdf. (дата звернення: 7.12.2024).

19. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд" у 2023—2025 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1049-р від 17 листопада 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D1%80#Text>. (дата звернення: 7.12.2024).

20. European Union Directives. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/20/oj>. (дата звернення: 7.12.2024).

21. В Україні збільшується кількість громадських організацій попри війну — аналітики. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3921815-v-ukraini-zbilsuetsa-kilkist-gromadskih-organizacij-popri-vijnu-analitiki.html>. (дата звернення: 7.12.2024).

References:

1. Kovryha O. (2020), "Peculiarities of interaction between state authorities and the public in the system of state power of the Ukraine", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 31 (70), pp. 109—114.

2. Shchur N. (2023), "The role of the public in shaping public social policy to achieve the principles of good governance", *Derzhava ta rehiony: seriia publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 3 (81), pp. 152—157.

3. Pavlichenko Ye., Biloshenko O., Chabanenko Yu. (2021), "Legislative principles of the mechanism of public participation in the implementation of public administration in Ukraine", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu: seriia PRAVO*, vol. 6, pp. 250—254.

4. Hushynets D., Diachenko N. (2022), "Civil society and private law", *Pravovi paradyhmy XXI stolittia: liudyna, derzhava, humanizm, bezpeka: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Legal paradigms of the 21st century: man, state, humanism, security: materials of the international scientific and practical conference]*, *Vydavnychyj dim "Hel'vetyka"*, Odesa, Ukraine, pp. 180—183.

5. Novachenko T., Diachenko N. (2023), "Ukrainian civil society and government in wartime: formation of new meanings of interaction", *Zbirnyk materialiv XXIII Mizhnarodnoho naukovo konhresu "Publichne upravlinnia XXI stolittia: osoblyvosti voiennoho i pislivoiennoho periodiv"* [Collection of materials of the XXIII International Scientific Congress "Public Administration of the XXI Century: Peculiarities of the War and Post-War Periods"], *NNI Publichnoho upravlinnia KhNU im. V. Kazarina*, Kharkiv, Ukraine, pp. 259—261.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 7 December 2024).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On local self — government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 7 December 2024).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine "On citizens appeals", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 7 December 2024).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2008), Resolution "On approval of the Procedure for facilitating public

examination of the activities of executive bodies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text> (Accessed 7 December 2024).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Resolution "On ensuring public participation in the formation and implementation of state policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (Accessed 7 December 2024).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On access to public information", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (Accessed 7 December 2024).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "About public associations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (Accessed 7 December 2024).

13. Aleksandrov O., Demchenko S. and Diachenko N. (2019), "The activities of public organizations as a mechanism for coordinating interests in the process of forming and implementing public policy in Ukraine", *Rozumovski zustrichi: zbirnyk naukovykh prats*, vol. 6, pp. 8—16.

14. President of Ukraine (2021), Decree "On the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021-2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (Accessed 7 December 2024).

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "About public consultations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (Accessed 7 December 2024).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On licensing of types of economic activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (Accessed 7 December 2024).

17. Council of Europe (1985), "European Charter of Local Self-Government", available at: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3> (Accessed 7 December 2024).

18. UN (1998), "Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-Making and Access to Justice in Environmental Matters", available at: https://treaties.un.org/doc/treaties/un/1998/06/19980625%2008-35%20am/ch_xxvii_13p.pdf (Accessed 7 December 2024).

19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On approval of the action plan for the implementation of the Open Government Partnership Initiative in 2023—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D1%80#Text> (Accessed 7 December 2024).

20. European Union (2001), "European Union Directives", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/20/oj> (Accessed 7 December 2024).

21. Ukrinform (2024), "The number of public organizations in Ukraine is increasing despite the war — analysts", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3921815-v-ukraini-zbilsuetsa-kilkist-gromadskih-organizacij-popri-vijnu-analitiki.html> (Accessed 7 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 08.12.2024 р.

Ю. І. Хилевич,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9161-7078>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.199

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Y. Khylevych,
Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration,
State University of Information and Communication Technologies

ORGANISATIONAL AND LEGAL SUPPORT FOR STRATEGIC COOPERATION IN THE FIELD OF LAW ENFORCEMENT IN UKRAINE

Організаційно-правове забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності полягає у чіткому унормуванні та виокремленні суб'єктів правоохоронної діяльності, що характеризуються терміном "органи правопорядку". Це дасть змогу сформувати чітку систему органів правопорядку та вдосконалити внутрішню структуру та систему управління органами правоохоронної діяльності. З цією метою, у статті запропоновано низку критеріїв, за якими буде здійснюватися відбір органів державного управління до правоохоронних органів (суб'єктів правоохоронної діяльності), а також запропоновано структуру законопроекту "Про органи правопорядку в Україні". Запропонований законопроект має бути комплексним нормативно-правовим актом з вичерпним визначенням понять та переліком суб'єктів правоохоронної діяльності з визначеними повноваженнями щодо їх статусу, функцій, завдань і повноважень, а також положень щодо їх системної, скоординованої взаємодії, у тому числі стратегічної, між собою, а також із закордонними аналогічними установами та профільними міжнародними організаціями і змістовною характеристикою кожного з них.

Organisational and legal support for strategic cooperation in the field of law enforcement consists in clear regulation and separation of law enforcement entities, which are characterised by the term "law enforcement agencies". This will make it possible to form a clear system of law enforcement agencies and improve the internal structure and management system of law enforcement agencies. To this end, the article proposes a number of criteria by which public administration bodies should be selected for law enforcement agencies (law enforcement entities), in particular, the following: the main tasks and functions of such bodies are clearly related to the detection, disclosure, investigation, suppression and prevention of criminal offences; they are empowered to carry out operational and search activities and pre-trial investigation, conduct operational and search inquiries, investigative actions, etc; have the right to legally use force and coercive measures, including firearms, on behalf of the state; have appropriate armed units within their structure; the function of law enforcement is a major, day-to-day activity and is directly provided for by law.

The article also proposes the structure of the draft law 'On Law Enforcement Agencies in Ukraine'. The proposed draft law should be a comprehensive legal act with an exhaustive definition of concepts and a list of law enforcement agencies with defined powers regarding their status, functions, tasks and authorities, as well as provisions for their systematic, coordinated interaction, including strategic interaction, among themselves, as well as with foreign similar institutions and relevant international organisations, and a substantive description of each of them.

This approach will help to: shift from the principles of post-Soviet law enforcement agencies to service law enforcement services; create a single coordinated system of law enforcement agencies as part of the state's security and defence sector; complete the reform and modernisation of the law enforcement system; and develop proactive activities of law enforcement agencies.

Ключові слова: стратегічна взаємодія суб'єктів правоохоронної діяльності, організаційно-правове забезпечення, реформування та модернізація правоохоронної системи, система органів правопорядку.

Key words: strategic interaction of law enforcement entities, organisational and legal support, reform and modernisation of the law enforcement system, system of law enforcement agencies.

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

Взаємодія у сфері правоохоронної діяльності здійснюється на стратегічному і тактичному, міжнародному, національному та місцевому рівнях, а також між структурними підрозділами міністерства, так і між закладами, установами і підприємствами, що належать до його сфери управління. Відповідно всі види та рівні взаємодії (горизонтальний та вертикальний) мають здійснюватися відповідно та у межах чинного законодавства.

Одним із пріоритетів національних інтересів України, цілей та основних напрямків публічної політики у сфері національної безпеки, відповідно до Стратегії національної безпеки України "Безпека людини — безпека країни" є розвиток стратегічних відносин із ключовими іноземними партнерами, насамперед з Європейським Союзом і НАТО та їх державами-членами, Сполученими Штатами Америки, прагматичне співробітництво з іншими державами та міжнародними організаціями на основі національних інтересів України на засадах постійної та безперервної взаємодії [6].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Стаття ґрунтується на аналізі вітчизняних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність органів правопорядку України [1; 2; 5], у тому числі в умовах дії правового режиму воєнного стану [3], зокрема їх взаємодію на міжнародному та національному рівнях, а також чинні стратегії розвитку та реформування правоохоронних органів [4; 6].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті аналіз чинного законодавства України та вироблення шляхів удосконалення організаційно правового забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності на підставі її пріоритетних напрямків та шляхом розробки структури законопроекту "Про органи правопорядку в Україні".

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Чинні нормативно-правові акти, що регламентують діяльність правоохоронних органів на міжнародному, національному та місцевому рівнях, зокрема особливості їх взаємодії у сфері правоохоронної діяльності, засвідчують, що суб'єкти правоохоронної діяльності здійснюють інтеракції відповідно до міжнародних правових актів, за чітко регламентованими процедурами, закріпленими національними нормативно-правовими актами, а також відповідно до положень та інструкцій, що ухвалені підзаконними та локальними правовими актами, а також акти індивідуальної дії.

Тобто, чинне національне та міжнародне законодавство встановлює можливість та необхідність взаємодії у сфері правоохоронної діяльності на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях, а також між суб'єктами системи внутрішніх справ, діяльність яких регламентується Міністерством внутрішніх справ України, та з іншими органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, організаціями та громадянами України. А також, після воєнної та інформаційної інтервенції російської федерації було внесено низку допов-

нень і змін щодо уточнення переліку даних, що містять державну таємницю, й особливостей взаємодії із воєнними формуваннями ЗСУ та інших держав, у тому числі ворожими, задля забезпечення правопорядку та територіальної цілісності України.

Низка міжнародних актів, що були ратифіковані Україною у сфері правоохоронної діяльності, та меморандумів про співробітництво свідчать про наявність міжнародного співробітництва на трьох ключових рівнях: глобальному — у рамках ООН та її структур; регіональному — на рівні взаємодії з інституціями та органами Європейського Союзу; національному — у рамках компетентностей окремих органів правопорядку України.

Отже, підтримка Україною транскордонного співробітництва та кооперації з правоохоронними органами інших держав з метою покращення розслідування та попередження злочинності є однією із найбільш ефективних стратегій зменшення впливу організованої злочинності. Для цього важливим є організаційне забезпечення такої взаємодії, зокрема у співпраці із Європолем, Євроюстом тощо.

Варто зазначити, що Стратегією національної безпеки України [6] визначено основні напрями реалізації національних інтересів і забезпечення національної безпеки, зокрема з питань відстоювання державного суверенітету та незалежності, відновлення територіальної цілісності, європейської та євроатлантичної інтеграції, суспільного розвитку, захисту прав, свобод і законних інтересів громадян. Для виконання цих завдань необхідним є розвиток стратегічного партнерства, партнерських і прагматичних відносин, а також практичної взаємодії. Важливим є те, що Стратегією диференційовано види взаємовідносин з різними державами та міжнародними організаціями. Саме тому, має бути сформовано комунікаційні стратегії по відношенню до кожної з груп держав, в залежності від різновиду взаємодії. Ці аспекти визначають взаємодію України на міжнародному рівні, однак важливе значення має взаємодія на національному рівні.

Для України важливе значення має інституціоналізація стратегічної взаємодії, що потребує належного рівня нормативно-правового й організаційного забезпечення. Такий рівень взаємодії частково знайшов своє нормативне забезпечення, однак для подальшого його розвитку має бути розроблено та / або внесено зміни до чинних нормативно-правових і підзаконних актів.

Для визначення рівня інституційного забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності, необхідно чітко визначити основних суб'єктів з числа органів державної влади і / та правоохоронних органів. Відповідно до Положення про Міністерство внутрішніх справ України [5], воно є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у таких сферах: забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, підтримки публічної безпеки і порядку та надання поліцейських послуг; захисту державного кордону й охорони суверенних прав України; цивільного захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій; міграції. Отже, як видно із переліку завдань Міністерства внутрішніх справ України, воно є головним органом, що формує і реалізує державну політику, що передбачає

використання стратегічних аналітичних інструментів, технологій та методів.

У 2023 році, у зв'язку із повномасштабним вторгненням держави-агресора на територію України, було внесено низку змін до Положення, відповідно до яких Міністерство внутрішніх справ України бере участь у формуванні та реалізації політики у сфері протимінної діяльності (у межах його компетентностей) та взаємодіє із Національним органом з питань протимінної діяльності, центром протимінної діяльності та центром гуманітарного розмінування, а також координує здійснення заходів у цій сфері з уповноваженими підрозділами центральних органів виконавчої влади, діяльність яких координує Міністр, та Національної гвардії [3].

Чинні положення організаційно-правового забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності у вітчизняному законодавстві не повною мірою відповідають об'єктивним потребам України, зокрема: в умовах ведення бойових дій, де виникає необхідність взаємодії із органами сектору національної безпеки й оборони, а також воєнізованими формуваннями інших держав (у тому числі ворожими); в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції, де є необхідність взаємодії із іншими органами державної влади України та міжнародними організаціями із наближення вітчизняного законодавства до права ЄС. Нині суб'єкти правоохоронної діяльності забезпечують тільки окремі аспекти стратегічної співпраці та партнерства а також використовують окремі інструменти прогнозування і планування у власній діяльності. Відповідно, необхідним є вироблення спільних підходів для забезпечення такого виду взаємодії у сфері правоохоронної діяльності для здійснення своїх функцій і повноважень правоохоронними та іншими органами держави.

Найперше, варто зазначити, що основними напрямами стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності, відповідно до аналізу стратегічних документів розвитку сфери охорони правопорядку, її реформування, а також забезпечення національної безпеки та протидії злочинності і корупції, є такі:

- правоохоронний напрям: протидія організованим злочинностям, забезпечення прав і свобод людини і громадянина, інтересів суспільства та держави; підтримка в належному стані публічної безпеки і порядку, сервісно орієнтоване надання поліцейських послуг; захист державного кордону; цивільний захист і захист населення і територій від надзвичайних ситуацій, протидія нелегальній міграції тощо;

- безпековий напрям: захист державного суверенітету, територіальної цілісності, оборонного, наукового та технічного потенціалу держави, захист інтересів держави та прав громадян від посягань з боку окремих організаційних груп і угруповань тощо;

- антикорупційний напрям: попередження, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних та інших кримінальних правопорушень, а також запобігання їх виникненню у тому числі вищими посадовими особами держави тощо.

Для вирішення стратегічних завдань за вищевказаними напрямками, мають бути задіяні низка інституційно різних суб'єктів правоохоронної діяльності, що забезпечуватимуть у тому числі міжвідомчу взаємодію.

Отже, унормування та чітке виокремлення тих суб'єктів правоохоронної діяльності, що характеризуються терміном "органи правопорядку" та сформувати чітку систему органів правопорядку є важливим завданням для забезпечення їх стратегічно взаємодії. Так, у Комплексному стратегічному плані [4] до таких органів віднесено лише частину таких органів, з огляду на функції й обов'язки інших органів державної влади, які також виконують функції із забезпечення правопорядку, безпеки та антикорупційної діяльності. Тобто, на нормативно-правовому рівні має бути закріплений перелік таких органів, що вимагає розробки відповідного законопроекту.

Однак, зважаючи на те, що в чинному законодавстві відсутнє чітке визначення правоохоронного органу, а для забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності має бути здійснено чітку диференціацію її суб'єктів. Тобто, необхідною є розробка критеріїв та ознак, за якими буде здійснюватися відбір органів державного управління до правоохоронних органів (суб'єктів правоохоронної діяльності). З урахуванням положень Конституції України (ст. 131-1) [1], найбільш оптимальними, на нашу думку, є критерії, що виокремлюють органи з поміж тих, що виконують схожі функції: основні завдання та функції таких органів чітко пов'язані із виявленням, розкриттям, розслідуванням, припиненням і запобіганням, кримінальних правопорушень; наділені повноваженнями здійснювати оперативно-розшукову діяльність та досудове розслідування, проводити оперативно-розшукові заходи, слідчі дії тощо; уповноважені здійснювати інші види діяльності, спрямовані на виявлення, припинення, розкриття, запобігання і розслідування правопорушень; мають право легально застосовувати від імені держави силу та примусові заходи, у тому числі вогнепальної зброї; мають відповідні озброєні підрозділи у своєму складі; функція охорони права є головним, повсякденним напрямом діяльності та прямо передбачена законом [2].

Зважаючи на вищевикладене, вважаємо за доцільне ухвалення окремого закону України "Про органи правопорядку в Україні". Це має бути комплексний нормативно-правовий акт з вичерпним визначенням понять та переліком суб'єктів правоохоронної діяльності з визначеними повноваженнями щодо їх статусу, функцій, завдань і повноважень, а також положень щодо їх системної, скоординованої взаємодії, у тому числі стратегічної, між собою, а також із закордонними аналогічними установами та профільними міжнародними організаціями та змістовною характеристикою кожного з них.

Таким чином, можемо запропонувати таку структуру запропонованого законопроекту:

Преамбула — коротка характеристика вищезазначеного предмета правового регулювання.

Розділ I — подається поняття кожного органу правопорядку та визначення (правове закріплення) основних термінів, у тому числі координації діяльності таких органів та їх стратегічної взаємодії.

Розділ II — встановлює правові основи публічної політики у сфері функціонування органів правопорядку, принципи їх діяльності, а також основні завдання та цілі їх діяльності.

Розділ III — визначає чіткий перелік органів, що становлять систему органів правопорядку та основні фун-

кціональні ознаки такої системи, зокрема критерії, за якими відповідний державний орган може бути віднесений до такої системи, основні функції, повноваження і завдання таких органів, дані щодо керівників тощо.

Розділ IV — визначає основи координації та взаємодії органів правопорядку та їх функціонування як єдиної цілісної системи та окреслює спеціальні норми координації і взаємодії, у тому числі на стратегічному та оперативному рівнях. Зокрема, у цьому розділі мають бути врегульовані та регламентовані такі аспекти: принципи координації та взаємодії органів правопорядку, види та форми взаємодії, вимоги до порядку міжвідомчої взаємодії, порядок взаємодії з питань обміну інформацією, взаємодії у сфері цифрових комунікацій та використання даних реєстрів та доступу до баз даних, взаємодія з іншими органами сектору національної безпеки й оборони, міжвідомча взаємодія із органами публічного управління, взаємодія із недержавними та приватними організаціями, міжнародна взаємодія органів правопорядку, вимоги та форми координації діяльності, правовий статус, функції, повноваження та підпорядкованість Національного координатора у сфері правопорядку, взаємозамінність органів правопорядку та спільна компетенція та відповідальність (за певних умов чи обставин). Окремим підрозділом розділу має бути визначення особливостей функціонування стратегічних комунікацій в органах правопорядку та їх взаємодії у розробці та реалізації спільних комунікаційних стратегій.

Розділ V — визначає особливості демократичного цивільного контролю, що визначають принципи, підстави та порядок здійснення контролю за діяльністю органів правопорядку Верховною Радою України, Президентом України, КМУ, органами публічного управління, а також вимоги щодо судового контролю за їх рішеннями, діяльністю чи бездіяльністю, засади та порядок забезпечення громадського контролю та відповідальність посадових осіб цих органів за порушення прав та норма законодавства.

Розділ VI — визначає етичні засади та правила поведінки співробітників органів правопорядку та оцінку їх діяльності, зокрема: професійні й етичні вимоги до поведінки працівників, критерії оцінки діяльності співробітників громадянами тощо.

Розділ VII — присвячений матеріально-технічному та фінансовому забезпеченню, правовому режиму майна органів правопорядку та здійснення контролю за використанням державних коштів.

Розділ VIII — визначає прикінцеві та перехідні положення.

Такий підхід, на нашу думку, суттєвим чином сприятиме: відходу від принципів діяльності пострадянських правоохоронних органів на сервісні правоохоронні послуги; формуванню єдиної скоординованої системи органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони держави, що є спроможними виконувати свої функції і повноваження за різних обставин (воєнний, надзвичайний стан), завершення реформування та модернізації правоохоронної системи, а також розвитку проактивної діяльності суб'єктів правоохоронної діяльності та спрямованості здебільшого на профілактичні заходи у своїй діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, запропоновані критерії, яким мають відповісти органи правопорядку для участі у стратегічній взаємодії та об'єднання їх у систему органів правопорядку, діяльність якої регламентуватиметься окремим законом "Про органи правопорядку в Україні" сприятиме виконанню ними стратегічних завдань вищого рівня, який кожен правоохоронний орган не зможе досягти самостійно.

Перспективою подальших наукових досліджень у цій сфері має стати інституційно-організаційне забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності.

Література:

1. Конституція України: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 29.11.2024).
2. Наукова концепція законодавчого забезпечення діяльності органів правопорядку України / Дослідницька служба ВПУ; 2024 р. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33191.pdf> (дата звернення: 29.11.2024).
3. Про внесення до деяких постанов Кабінету Міністрів України змін з питань протимісної діяльності: постанова КМУ від 11 серп. 2023 р. № 1188. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1188-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.11.2024).
4. Про затвердження плану заходів, спрямованих на виконання Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023—2027 роки: розпорядження КМУ від 23 серп. 2024 року № 792-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-spryamovanykh-na-vykonannia-komple-a792r> (дата звернення: 29.11.2024).
5. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: постанова КМУ від 28 жовт. 2015 р. № 878. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.11.2024).
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 14 верес. 2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 29.11.2024).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (Accessed 29 November 2024).
2. The Research Service of the Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "Scientific Concept of Legislative Support of Law Enforcement Agencies of Ukraine", available at: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33191.pdf> (Accessed 29 November 2024).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On Amendments to Certain Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine on Mine Action", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1188-2023-%D0%BF#Text> (Accessed 29 November 2024).

/zakon.rada.gov.ua/laws/show/1188-2023-%D0%BF#Text (Accessed 29 November 2024).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On approval of the action plan aimed at implementing the Comprehensive Strategic Plan for Reforming Law Enforcement Agencies as Part of the Security and Defence Sector of Ukraine for 2023—2027", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-spryamovanykh-na-vykonannia-komple-a792r> (Accessed 29 November 2024).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "On approval of the Regulation on the Ministry of Internal Affairs of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text> (Accessed 29 November 2024).

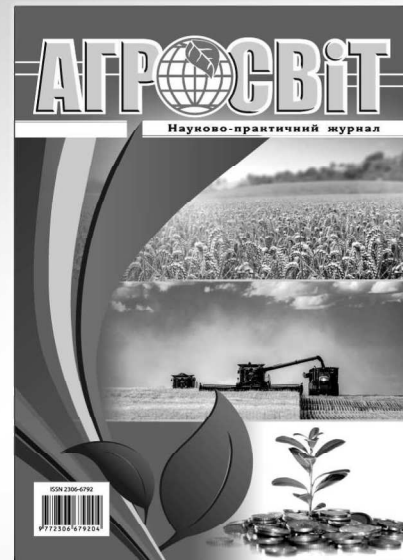
6. President of Ukraine (2020), Decree "On the Decision of the National Security and Defence Council of Ukraine of 14 September 2020 'On the National Security Strategy of Ukraine'", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (Accessed 29 November 2024).

Стаття надійшла до редакції 08.12.2024 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

К. В. Цвірко,
аспірант кафедри публічної політики,
Навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4952-7113>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.204

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

К. Tsvirko,
Postgraduate student of the Department of Public Policy,
Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration"
of Kharkiv National University named after V.N. Karazin

STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UKRAINE

У статті досліджено умови забезпечення сталого розвитку України через розвиток публічно-приватного партнерства (ППП) до 2030 року. Автором визначено цільові орієнтири розвитку PPP в Україні серед яких: збільшення кількості проєктів PPP, підвищення їх якості, удосконалення нормативно-правової бази, посилення фінансової підтримки, забезпечення ефективного моніторингу та ухвалення Стратегії розвитку PPP.

Визначені кращі практики реалізації проєктів PPP, які доцільно імплементувати в Україні, серед них: формування якісного переліку потенційних проєктів PPP, стандартизація підходів до підготовки техніко-економічних обґрунтувань та тендерної документації проєктів PPP; забезпечення прозорості та конкурентності процедур відбору приватних партнерів тощо.

Для досягнення цих цілей запропоновано комплекс організаційно-правових і методичних заходів: розробку галузевих рекомендацій, проведення навчальних кампаній, популяризацію успішних кейсів, стажування фахівців за кордоном, моніторинг ефективності реалізації проєктів, а також створення умов для прозорості договорів PPP. Особливу увагу приділено розбудові компетентностей органів місцевого самоврядування як публічних партнерів.

Результати дослідження будуть основою для подальших наукових досліджень, спрямованих на активізацію PPP на місцевому рівні.

The article examines the conditions for ensuring sustainable development in Ukraine through the advancement of public-private partnerships (PPPs) by 2030. The author identifies key strategic goals, including increasing the number of PPP projects, enhancing their quality, improving the regulatory framework, strengthening financial support, ensuring effective monitoring, and adopting a PPP Development Strategy. Recommendations include imple-

menting best practices such as developing a comprehensive project pipeline, standardizing feasibility studies, ensuring transparency in partner selection processes, and improving contract management.

To achieve these goals, the article proposes a set of organizational, legal, and methodological measures: developing sectoral guidelines, conducting training campaigns, promoting successful case studies, organizing international internships, monitoring project implementation efficiency, and establishing conditions for transparency in PPP contracts. Special attention is given to building the capacity of local self-government bodies as public partners.

To successfully implement these best practices, a comprehensive set of organizational, legal, and methodological measures is proposed to foster the development of relevant competencies among all PPP market participants. These measures include:

Developing sector-specific guidelines for preparing high-quality PPP feasibility studies and conducting extensive training campaigns for potential public partners.

Compiling and disseminating collections of best national and international PPP practices across various sectors (e.g., road infrastructure, healthcare, housing, and utilities) via a specialized web portal.

Conducting a series of informational events (conferences, seminars, roundtables) to showcase successful PPP project cases with the participation of government, business, and civil society representatives.

Organizing international internships for Ukrainian specialists in leading PPP countries to study practical aspects of partnership mechanisms and adapt relevant training programs.

Establishing regular monitoring of PPP project effectiveness using a unified system of indicators and publishing results in annual reports.

Introducing a voluntary disclosure mechanism for PPP contracts to enhance transparency and accountability and considering the creation of an independent body for PPP project audits.

Including provisions in cooperation agreements with international financial organizations (IFOs) for sharing experiences in implementing PPP projects and transferring best practices and technologies.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, Цілі сталого розвитку, сталий розвиток громади, стратегічне планування.

Key words: public-private partnership, Sustainable Development Goals, community sustainable development, strategic planning.

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

В умовах імплементації Цілей сталого розвитку (ЦСР) в Україні особливої актуальності набуває проблема узгодження проєктів публічно-приватного партнерства (ППП) зі стратегічними пріоритетами та завданнями сталого розвитку держави. Адже, як свідчить зарубіжний досвід, формування та реалізація проєктів PPP без урахування принципів сталого розвитку може призвести до негативних екологічних та соціальних наслідків, незважаючи на потенційні економічні вигоди [1].

Слід зазначити, що в Україні протягом останніх років активізувалися процеси стратегічного планування сталого розвитку як на національному, так і на регіональному рівнях. Зокрема, у 2019 р. Указом Президента України було введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" [2]. Цим документом визначено 17 ЦСР та 86 національних завдань, досягнення яких має забезпечити збалансований економічний, соціальний та екологічний розвиток країни у довгостроковій перспективі.

Ключовим інструментом досягнення ЦСР в Україні має стати Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року (ДСРР-2027), яка була затвер-

джена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 [3]. ДСРР-2027 визначає пріоритетні напрями та завдання регіонального розвитку, спрямовані на забезпечення сталого розвитку регіонів, підвищення рівня їх конкурентоспроможності та інноваційності, покращення якості життя населення. Серед ключових пріоритетів ДСРР-2027 — розвиток інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, енергоефективність та екологічна безпека, розвиток туризму тощо. Важливо, що у документі наголошується на необхідності узгодження регіональних стратегій розвитку з ЦСР та національними завданнями.

На основі положень ДСРР-2027 наразі тривають процеси розробки регіональних стратегій розвитку до 2027 року та планів заходів з їх реалізації. При цьому більшість проєктів регіонального розвитку планується реалізовувати із залученням механізмів ППП. За таких умов надзвичайно важливо забезпечити узгодження проєктів ППП з пріоритетами сталого розвитку, визначеними у національних та регіональних стратегічних документах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання публічно-приватного партнерства (ППП) активно досліджуються у контексті сталого розвитку, модернізації інфраструктури та підвищення ефективності публічних послуг. І. Запатріна та Т. Лебеда підкреслюють роль ППП у залученні інвестицій, тоді як І. Біла та Н. Петришина акцентують увагу на інституційних і правових аспектах.

Організаційні, інституційні та методичні аспекти публічно-приватного партнерства (ППП) викликають значний науковий інтерес серед дослідників місцевого самоврядування та державного управління таких, як О. Балюк, Г. Боднар, О. Бойко, В. Варнавський, С. Грев, Ю. Гусєв, О. Длугопольський, Л. Дмитриченко, В. Жук, О. Ляхович, О. Никифорок, О. Огій, О. Солодовнік та О. Тофанюк.

Попри значний науковий інтерес, недостатньо вивченим залишається інтегрування цілей сталого розвитку у ППП в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) теоретичне обґрунтування цільових орієнтирів та визначення практичних напрямів розвитку публічно-приватного партнерства в Україні на період до 2030 року.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення сталого розвитку України також вимагає формування чітких цільових орієнтирів розвитку публічно-приватного партнерства (ППП) на середньострокову перспективу. Адже, як свідчить світовий досвід, відсутність стратегічного бачення та конкретних індикаторів розвитку ППП призводить до фрагментарності та низької ефективності відповідної державної політики, неузгодженості дій різних стейкхолдерів, недостатнього рівня інвестицій у модернізацію інфраструктури.

У багатьох країнах розробка та реалізація довгострокових стратегій розвитку ППП дозволила суттєво покращити інвестиційний клімат, прискорити оновлення інфраструктури та підвищити якість надання публічних послуг [4].

В Україні процес цілепокладання у сфері ППП наразі перебуває на початковій стадії.

На погляд автора, ключовими цільовими орієнтирами розвитку ППП в Україні на період до 2030 року мають стати:

1. Збільшення кількості проєктів ППП та обсягу залучених приватних інвестицій в інфраструктуру. Зокрема, доцільно поставити за мету щорічне укладення не менше 30 договорів ППП загальною вартістю від 10 млрд грн. При цьому важливо забезпечити диверсифікацію проєктів ППП за регіонами та сферами реалізації, уникати їх надмірної концентрації в окремих галузях чи територіях. Частка приватних інвестицій в інфраструктуру має зрости до 15-20% ВВП, що відповідає показникам розвинених країн. Для цього необхідно суттєво розширити перелік сфер застосування ППП, зокрема дозволити реалізацію проєктів у сфері природних монополій (залізничний транспорт, енергетика), послабити обмеження щодо мінімальної вартості проєктів, строків дії договорів тощо.

2. Підвищення якості підготовки та реалізації проєктів ППП. Це передбачає неухильне дотримання принципів прозорості, конкурентності та недискримінації при відборі приватних партнерів, проведення належного техніко-економічного обґрунтування проєктів із залученням професійних консультантів, використання кращих світових практик розподілу ризиків та структурування проєктів. Частка успішно реалізованих проєктів ППП, тобто таких, що досягли запланованих результатів у межах бюджету та строків, має перевищувати 80%. Для цього необхідно запровадити обов'язковий аудит результативності проєктів ППП незалежними експертами, посилити відповідальність державних та приватних партнерів за невиконання договірних зобов'язань.

3. Розширення інституційної спроможності державних та муніципальних органів з питань ППП. Це вимагає проведення комплексної реформи системи управління розвитком ППП в Україні, зокрема створення єдиного Центру компетенцій ППП у складі центрального органу виконавчої влади, відповідально за формування державної політики у сфері інвестицій та інновацій. Центр має акумулювати кращі практики реалізації проєктів ППП, надавати методологічну, правову та консультаційну підтримку органам влади та приватному сектору щодо всіх етапів життєвого циклу проєктів ППП. Необхідно також сформувати регіональні центри ППП при обласних державних адміністраціях та виконавчих органах міських рад для координації дій на місцях. Важливим завданням є підвищення кваліфікації фахівців з питань ППП з метою формування критичної маси професійних кадрів для підготовки, реалізації та моніторингу проєктів.

4. Удосконалення нормативно-правової бази у сфері ППП. Ключовими завданнями у цьому контексті є прийняття підзаконних актів для забезпечення по-

вноцінної імплементації оновленого Закону України "Про державно-приватне партнерство", зокрема щодо методики оцінки ефективності здійснення ППП, порядку заміни приватного партнера, компенсації інвестицій приватному партнеру в разі дострокового припинення договору. Важливо також розробити типові форми договорів ППП для різних моделей та сфер реалізації, забезпечити їх гнучкість та адаптивність до потреб конкретних проєктів. Для підвищення інвестиційної привабливості проєктів ППП необхідно забезпечити стабільність законодавства про ППП, уніфікувати правила укладання та виконання договорів ППП із законодавством про концесії, усунути суперечності між різними актами, що регулюють відносини у сфері ППП.

5. Посилення фінансової підтримки проєктів ППП з боку держави. Мова йде насамперед про запровадження механізму відшкодування різниці в тарифах приватному партнеру у разі встановлення економічно обґрунтованих тарифів на послуги, що не покривають витрат на їх надання. Доцільно також розширити можливості надання державних та місцевих гарантій для реалізації проєктів ППП, спростити процедури виділення земельних ділянок та отримання дозвільних документів. Важливим напрямом є диверсифікація джерел фінансування проєктів ППП, зокрема через залучення коштів міжнародних фінансових організацій, створення спеціалізованих фондів ППП, використання інструментів фондового ринку (інфраструктурні облігації, інвестиційні сертифікати тощо). Частка проєктів ППП, які отримують державну фінансову підтримку, має становити не менше 50%.

6. Забезпечення належного моніторингу реалізації проєктів ППП та оцінки досягнутих результатів. Це вимагає створення уніфікованої електронної системи моніторингу проєктів ППП, яка міститиме вичерпну інформацію про укладені договори, їх виконання, досягнуті результати та наявні проблеми. Така система має бути інтегрована з міжнародними базами даних проєктів ППП для обміну досвідом та залучення потенційних інвесторів. Моніторинг реалізації проєктів ППП повинен здійснюватися на постійній основі із залученням незалежних експертів та громадськості. За результатами моніторингу мають вживатися заходи для усунення виявлених недоліків та відхилень від планових показників. Важливо запровадити практику регулярної оцінки впливу реалізації проєктів ППП на соціально-економічний розвиток територій, якість надання публічних послуг, стан довкілля тощо.

7. Для операціоналізації зазначених цільових орієнтирів необхідно розробити та затвердити на урядовому рівні Стратегію розвитку ППП в Україні на період до 2030 року. Цей документ має містити чіткі кількісні та якісні індикатори досягнення стратегічних цілей, а також передбачати механізми їх ресурсного забезпечення. Невід'ємною складовою Стратегії мають стати середньострокові плани заходів з визначенням конкретних відповідальних виконавців, строків та джерел фінансування. Важливо забезпечити узгодженість Стратегії розвитку ППП зі стратегічними документами у сфері розвитку інфраструктури,

залучення інвестицій, регіонального та місцевого розвитку, досягнення Цілей сталого розвитку України до 2030 року.

8. У процесі розробки Стратегії розвитку ППП в Україні необхідно забезпечити активне залучення всіх зацікавлених сторін — органів державної влади та місцевого самоврядування, приватного сектору, фінансових установ, професійних асоціацій, експертного середовища та громадянського суспільства. Проєкт Стратегії має пройти процедуру громадського обговорення для врахування різних точок зору та збалансування інтересів. Після затвердження Стратегії важливо забезпечити ефективну координацію діяльності різних стейкхолдерів щодо її реалізації, проводити регулярний моніторинг досягнення поставлених цілей та, за необхідності, актуалізувати їх з урахуванням зміни зовнішніх та внутрішніх факторів.

Забезпечення успішної реалізації проєктів публічно-приватного партнерства (ППП) вимагає застосування сучасних підходів до їх ініціювання, розробки, впровадження та моніторингу. Одним із таких підходів, що добре зарекомендував себе у багатьох країнах світу, є проєктний підхід, який передбачає чітке формулювання цілей та результатів проєкту, визначення необхідних ресурсів, ідентифікацію ризиків та заходів з їх мінімізації, встановлення часових рамок реалізації проєкту, розподіл відповідальності між учасниками, здійснення постійного моніторингу та контролю за досягненням поставлених завдань [5].

Застосування проєктного підходу при реалізації проєктів ППП дозволяє суттєво підвищити їх результативність та ефективність використання ресурсів. Зокрема, за даними Світового банку, проєкти ППП, реалізовані на основі проєктного підходу, демонструють кращі показники дотримання строків та бюджету порівняно з традиційними методами реалізації інфраструктурних проєктів. Крім того, проєктний підхід сприяє більш збалансованому розподілу ризиків між публічним та приватним партнерами, створює стимули для впровадження інновацій та оптимізації витрат протягом усього життєвого циклу проєкту [6].

В Україні застосування проєктного підходу при реалізації проєктів ППП поки що не набуло значного поширення. Більшість проєктів реалізуються на основі традиційних моделей, що не завжди враховують специфіку ППП та не дозволяють повною мірою розкрити потенціал цього механізму. Однією з причин такої ситуації є відсутність на національному рівні єдиних методологічних засад та стандартів управління проєктами ППП, недостатня кваліфікація фахівців у цій сфері, брак позитивного досвіду застосування проєктного підходу.

Ураховуючи зазначене, важливим напрямом удосконалення механізмів ППП в Україні має стати впровадження програмно-проєктного підходу до планування та реалізації проєктів на засадах партнерства. Мова йде про необхідність формування на національному та регіональному рівнях цільових програм розвитку ППП, які б визначали стратегічні пріоритети та ключові проєкти для реалізації у середньостроковій перспективі, а також передбачали конкретні заходи та ресурси для їх практичного втілення.

Основними принципами програмування розвитку ППП на засадах проєктного підходу мають стати:

Цілеспрямованість — орієнтація проєктів ППП на досягнення конкретних соціально-економічних та екологічних ефектів, що відповідають стратегічним пріоритетам розвитку держави та регіонів. Кожен проєкт повинен мати чітко визначені цілі, які є специфічними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі (SMART) [7].

Системність — розгляд проєктів ППП не як ізольованих ініціатив, а як складових елементів цілісних програм розвитку певних галузей чи територій. Це дозволяє забезпечити синергію та взаємодоповнюваність різних проєктів, оптимізувати використання обмежених ресурсів, досягти кумулятивного ефекту від їх реалізації.

Обґрунтованість — ретельний відбір проєктів ППП на основі комплексного аналізу їх техніко-економічних, фінансових, правових, соціальних та екологічних аспектів. Кожен проєкт має супроводжуватись деталізованим техніко-економічним обґрунтуванням (ТЕО), в якому визначаються його мета, очікувані результати, необхідні ресурси, основні ризики та механізми їх розподілу, прогнозні фінансові та економічні показники тощо. При цьому важливо використовувати сучасні методики оцінки ефективності проєктів ППП, зокрема аналіз "ціни-якості" (value for money) та аналіз соціально-економічних вигід та витрат [8].

Прозорість — забезпечення максимальної відкритості та підзвітності при ініціюванні, відборі та реалізації проєктів ППП. Програми та проєкти ППП повинні формуватись публічно із залученням усіх зацікавлених сторін, проходити обов'язкові процедури громадського обговорення та експертизи. Рішення про реалізацію проєктів мають прийматись колегіально уповноваженими органами на основі чітких та заздалегідь визначених критеріїв. Уся інформація про проєкти ППП, за винятком обмеженої законом, повинна бути у відкритому доступі.

Адаптивність — гнучкість програм та проєктів ППП до зміни зовнішніх та внутрішніх умов, готовність коригувати цілі, строки, ресурси та інші параметри в процесі реалізації у відповідь на виклики та можливості. Це вимагає налагодження ефективної системи моніторингу проєктів ППП та своєчасного реагування на відхилення від планових показників. При цьому критично важливою є здатність усіх партнерів до відкритого діалогу, пошуку компромісів та спільного вирішення проблем [9].

Компетентність — залучення до розробки та реалізації програм і проєктів ППП висококваліфікованих фахівців, які мають необхідні знання, уміння та досвід у сфері проєктного менеджменту, ППП, галузевих особливостей проєктів. Враховуючи комплексність та інноваційність проєктів ППП, їх підготовка вимагає мультидисциплінарної експертизи та постійного удосконалення компетентностей команди проєкту. Для цього потрібно налагодити систему спеціалізованого навчання проєктних менеджерів ППП, забезпечити можливості обміну знаннями та кращими практиками між фахівцями [10].

Механізмами практичної реалізації зазначених принципів мають стати такі.

По-перше, це розробка на основі Стратегії розвитку ППП в Україні середньострокових програм реалізації проєктів ППП із визначенням пріоритетних галузей та територій, очікуваних результатів, необхідного ресурсного забезпечення, часових рамок, відповідальних виконавців та індикаторів успіху.

По-друге, це запровадження конкурентного відбору проєктів ППП для включення до програм на основі чітких критеріїв, зокрема їх відповідності стратегічним пріоритетам, обґрунтованості техніко-економічних показників, прийнятності моделі ППП, спроможності та досвіду партнерів, наявності співфінансування з боку приватного сектора та МФО тощо.

По-третє, це підготовка якісної проєктної документації із застосуванням сучасного інструментарію управління проєктами, проведення комплексних ТЕО та оцінок впливу проєктів ППП на сталий розвиток територій за участі професійних консультантів.

По-четверте, це формування професійних проєктних команд та офісів управління проєктами ППП в органах влади та приватних компаніях, запровадження систем проєктного менеджменту, управління ризиками та контролю якості проєктів на основі міжнародних стандартів.

І, по-п'яте, це впровадження механізмів громадського моніторингу та зовнішнього контролю проєктів ППП, регулярне звітування про досягнуті результати, проведення незалежного аудиту проєктів.

Впровадження проєктного підходу до програмування розвитку публічно-приватного партнерства в Україні, про який йшлося вище, вимагає не лише внутрішніх зусиль, але й активного співробітництва з міжнародними організаціями, які мають значний досвід підтримки проєктів ППП у різних країнах світу. Таке співробітництво дозволяє залучити передові знання та кращі практики реалізації проєктів ППП, отримати доступ до фінансових ресурсів та технічної допомоги, посилити інституційну спроможність національних та місцевих органів влади у цій сфері.

Серед найбільш цінних практик реалізації проєктів ППП, які доцільно імплементувати в Україні, можна виділити наступні:

— Формування якісного переліку потенційних проєктів ППП (project pipeline) відповідно до чітко визначених критеріїв. Це передбачає проведення комплексного аналізу інвестиційних потреб у різних галузях економіки та регіонах, ідентифікацію проєктів, які потребують залучення приватного сектора, оцінку їх техніко-економічних параметрів та потенційного впливу на соціально-економічний розвиток. Важливо також забезпечити прозорість формування переліку проєктів та його регулярне оновлення із залученням усіх заінтересованих сторін. Наприклад, на Філіппінах функціонує онлайн-база даних потенційних проєктів ППП, яка містить вичерпну інформацію щодо їх сектора, місця розташування, очікуваної вартості, структури та строків реалізації [11].

— Стандартизація підходів до підготовки техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО) та тендерної до-

кументації проєктів ППП. Розробка уніфікованих вимог до структури та змісту ТЕО дозволяє підвищити якість проєктної документації, забезпечити порівнянність проєктів між собою та полегшити процес їх експертизи та погодження. Так, в Індії розроблено стандартну модель ТЕО для різних типів проєктів ППП, яка включає аналіз попиту, технічних опцій, екологічних та соціальних аспектів, фінансової та економічної доцільності, розподілу ризиків та обов'язків сторін [12]. Стандартизація тендерної документації, зокрема проєкту договору ППП, сприяє мінімізації ризиків для приватних партнерів та скороченню часу на проведення переговорів. Успішним прикладом є Велика Британія, де застосовуються типові форми контрактів ППП в різних секторах, розроблені з урахуванням найкращих практик та судових прецедентів [13].

— Забезпечення прозорості та конкурентності процедур відбору приватних партнерів. Це вимагає чіткого дотримання принципів недискримінації, публічності та підзвітності на всіх етапах проведення конкурсу. Зокрема, оголошення про проведення конкурсу та тендерна документація мають бути доступними через загальнодержавний веб-портал, а сама процедура повинна передбачати рівні умови для всіх учасників та об'єктивні критерії оцінки конкурсних пропозицій. Важливим є також забезпечення права на оскарження рішень у судовому порядку. Позитивного досвіду в цьому контексті набула Чилі, яка ще у 2010 р. запровадила спеціальну електронну систему закупівель для проєктів ППП, що дозволило підвищити конкуренцію та знизити корупційні ризики [14].

— Впровадження механізмів ефективного управління договорами ППП. Це передбачає здійснення постійного моніторингу та контролю виконання контрактних зобов'язань сторін, налагодження системи звітності та розкриття інформації, застосування штрафних санкцій у разі порушень, своєчасне вирішення спорів та управління змінами договору. Критично важливим є забезпечення належної комунікації між публічним та приватним партнерами протягом усього строку реалізації проєкту. Показовим є досвід Південної Кореї, де запроваджено практику формування спільних комітетів за участю представників влади, інвесторів та незалежних експертів для кожного проєкту ППП вартістю понад 50 млн дол. США. Ці комітети забезпечують стратегічне управління та вирішення проблемних питань реалізації проєктів [15].

— Регулярна оцінка фінансальних ризиків проєктів ППП та управління ними. Невід'ємним елементом кращих практик ППП є аналіз потенційного впливу проєктів на стан державного та місцевих бюджетів як на етапі їх ініціювання, так і в процесі реалізації. Такий аналіз має включати оцінку явних (прямих) та неявних (умовних) бюджетних зобов'язань за проєктами ППП, проведення стрес-тестів їх фінансової стійкості та визначення індикаторів фінансової стійкості. За результатами оцінки мають вживатися заходи для мінімізації фінансальних ризиків, зокрема шляхом лімітування обсягів державної підтримки, створення резервних фондів, запровадження процедур перегляду тарифів тощо. Ефективний механізм управління фінансальними

ризиками ППП діє, зокрема, в ПАР. Міністерство фінансів цієї країни здійснює регулярну оцінку фінансальних ризиків за усіма проєктами ППП, встановлює ліміти умовних зобов'язань у середньостроковій бюджетній декларації та оприлюднює відповідну інформацію [16].

Для успішної імплементації зазначених кращих практик в Україні доцільно реалізувати комплекс заходів організаційно-правового та методичного характеру, забезпечити розвиток відповідних компетентностей усіх учасників ринку ППП. Зокрема, необхідно:

— розробити галузеві методичні рекомендації щодо підготовки якісних ТЕО проєктів ППП та провести широку інформаційно-навчальну кампанію щодо їх застосування серед потенційних публічних партнерів;

— підготувати збірки найкращих вітчизняних та іноземних практик ППП в різних сферах (дорожнє господарство, охорона здоров'я, житлово-комунальна інфраструктура тощо) та забезпечити їх поширення через спеціалізований веб-портал;

— провести серію інформаційних заходів (конференцій, семінарів, круглих столів) для презентації успішних кейсів реалізації проєктів ППП за участю представників влади, бізнесу та громадськості;

— організувати стажування українських фахівців у країнах-лідерах у сфері ППП для вивчення практичних аспектів застосування механізмів партнерства, адаптувати відповідні навчальні програми;

— налагодити регулярний моніторинг ефективності реалізації проєктів ППП на основі уніфікованої системи індикаторів та оприлюднення його результатів у формі річних звітів;

— запровадити механізм добровільного оприлюднення договорів ППП з метою підвищення прозорості та підзвітності, розглянути можливість створення незалежного органу для проведення аудиту проєктів ППП;

— включити до угод про співробітництво з МФО положення щодо обміну досвідом реалізації проєктів ППП, трансферу кращих практик та технологій.

Таким чином, поширення кращих практик реалізації проєктів ППП є важливим чинником підвищення ефективності застосування механізмів партнерства в Україні, досягнення очікуваних результатів проєктів. Цілеспрямована діяльність щодо вивчення та адаптації передових міжнародних напрацювань з урахуванням українських реалій, розвиток необхідного нормативно-методичного забезпечення та компетентностей учасників проєктів ППП дозволять суттєво покращити інвестиційний клімат та пришвидшити модернізацію інфраструктури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатом дослідження автором з'ясовані умови забезпечення сталого розвитку України та визначені цільові орієнтири розвитку ППП в Україні на період до 2030 року, серед них:

— збільшення кількості проєктів ППП та обсягу залучених приватних інвестицій в інфраструктуру;

- підвищення якості підготовки та реалізації проєктів PPP;
- розширення інституційної спроможності державних та муніципальних органів з питань PPP;
- удосконалення нормативно-правової бази у сфері PPP;
- посилення фінансової підтримки проєктів PPP з боку держави;
- забезпечення належного моніторингу реалізації проєктів PPP та оцінки досягнутих результатів;
- затвердження на урядовому рівні Стратегії розвитку PPP в Україні на період до 2030 року.

Окремо автором зазначається необхідність активного залучення всіх зацікавлених сторін у процес розробки Стратегії розвитку PPP в Україні на період до 2030 року.

Визначено, що серед найбільш цінних практик реалізації проєктів PPP, які доцільно імплементувати в Україні, можна виділити наступні:

- формування якісного переліку потенційних проєктів PPP (project pipeline) відповідно до чітко визначених критеріїв;
- стандартизація підходів до підготовки техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО) та тендерної документації проєктів PPP;
- забезпечення прозорості та конкурентності процедур відбору приватних партнерів;
- впровадження механізмів ефективного управління договорами PPP;
- регулярна оцінка фінансових ризиків проєктів PPP та управління ними.

Для успішної імплементації зазначених кращих практик в Україні доцільно реалізувати комплекс заходів організаційно-правового та методичного характеру, з метою забезпечення розвитку відповідних компетентностей усіх учасників ринку PPP, необхідно:

- розробити галузеві методичні рекомендації щодо підготовки якісних ТЕО проєктів PPP та провести широкую інформаційно-навчальну кампанію щодо їх застосування серед потенційних публічних партнерів;
- підготувати збірки найкращих вітчизняних та іноземних практик PPP в різних сферах (дорожнє господарство, охорона здоров'я, житлово-комунальна інфраструктура тощо) та забезпечити їх поширення через спеціалізований веб-портал;
- провести серію інформаційних заходів (конференцій, семінарів, круглих столів) для презентації успішних кейсів реалізації проєктів PPP за участю представників влади, бізнесу та громадськості;
- організувати стажування українських фахівців у країнах-лідерах у сфері PPP для вивчення практичних аспектів застосування механізмів партнерства, адаптувати відповідні навчальні програми;
- налагодити регулярний моніторинг ефективності реалізації проєктів PPP на основі уніфікованої системи індикаторів та оприлюднення його результатів у формі річних звітів;
- запровадити механізм добровільного оприлюднення договорів PPP з метою підвищення прозорості та підзвітності, розглянути можливість створення незалежного органу для проведення аудиту проєктів PPP;

— включити до угод про співробітництво з МФО положення щодо обміну досвідом реалізації проєктів PPP, трансферу кращих практик та технологій.

Успішність реалізації проєктів публічно-приватного партнерства на місцевому рівні значною мірою залежить від спроможності органів місцевого самоврядування ефективно виконувати функції публічного партнера, отже організаційно-економічні механізми активізації публічно-приватного партнерства на місцевому рівні стануть предметом подальших досліджень автора.

Література:

1. Sustainable Development Goals and Public-Private Partnerships: What is the link? URL: <https://blogs.worldbank.org/ppps/sustainable-development-goals-and-public-private-partnerships-what-link>
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
4. A Guidebook on Public-Private Partnership in Infrastructure. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. Bangkok, 2011. 76 p. URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/ppp_guidebook.pdf
5. Delmon, J. Public-private partnership projects in infrastructure: an essential guide for policy makers. Cambridge University Press. 2017.
6. Public-Private Partnerships Reference Guide. World Bank, Washington, DC. URL: <https://library.pppknowledgegelab.org/documents/4699>
7. Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review. 1981. Vol. 70, No 11. P. 35—36.
8. Boardman A. E., Greenberg D. H., Vining A. R., & Weimer D. L. Cost-benefit analysis: concepts and practice. Cambridge University Press. 2017.
9. Agile practice guide. Project Management Institute, Inc. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>
10. Бондар Н. Розвиток інфраструктурних проєктів у рамках публічно-приватного партнерства в Україні. Інтернаука. 2020. № 2. С. 7—13.
11. Public-Private Partnership Center. Available PPP Projects. URL: <https://ppp.gov.ph/list-of-projects/>
12. Government of India, Ministry of Finance. PPP Structuring Toolkit. URL: <https://www.pppinindia.gov.in/toolkit/ports/module2-p7-pfms.php?links=m2p7>
13. United Kingdom, HM Treasury. Standardisation of PF2 Contracts. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/207383/infrastructure_standardisation_of_contracts_051212
14. World Bank Group. Benchmarking Public-Private Partnerships Procurement 2017. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32533>

15. Kim J., Kim J., Shin S., & Lee S. Public-Private Partnership Infrastructure Projects: Case Studies from the Republic of Korea: Volume 1: Institutional Arrangements and Performance. Asian Development Bank. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/29032/ppp-kor-v1.pdf>

16. National Treasury of South Africa. 2018 Budget: PPP Projects/Project pipeline. URL: <https://www.treasury.gov.za/documents/national%20budget/2018/review/Annexure%20E.pdf>

References:

1. World Bank (2022), "Sustainable Development Goals and Public-Private Partnerships: What is the link?", available at: <https://blogs.worldbank.org/ppps/sustainable-development-goals-and-public-private-partnerships-what-link> (Accessed 14 September 2024).

2. President of Ukraine (2019), Decree "About the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (Accessed 14 September 2024).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On the approval of the State Strategy of Regional Development for 2021—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 14 September 2024).

4. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2011), "A Guidebook on Public-Private Partnership in Infrastructure", available at: https://www.unescap.org/sites/default/files/ppp_guidebook.pdf (Accessed 14 September 2024).

5. Delmon, J. (2017), Public-private partnership projects in infrastructure: an essential guide for policy makers, Cambridge University Press, London, UK.

6. World Bank (2017), "Public-Private Partnerships Reference Guide", available at: <https://library.pppknowledge.org/documents/4699> (Accessed 14 September 2024).

7. Doran, G. (1981), "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives", Management Review, vol. 70, No 11, pp. 35—36.

8. Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A., & Weimer, D. (2017), Cost-benefit analysis: concepts and practice, Cambridge University Press, London, UK.

9. Project Management Institute, Inc. (2017), "Agile practice guide", available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile> (Accessed 14 September 2024).

10. Bondar, N.M. (2020), "Development of infrastructure projects within the framework of public-private partnership in Ukraine", Internauka, vol. 2, pp. 7—13.

11. Public-Private Partnership Center (2022), "Available PPP Projects", available at: <https://ppp.gov.ph/list-of-projects/> (Accessed 14 September 2024).

12. Government of India, Ministry of Finance (2022), "PPP Structuring Toolkit", available at: <https://www.pppinindia.gov.in/toolkit/ports/module2-p7-pfms.php?links=m2p7> (Accessed 17 September 2024).

13. United Kingdom, HM Treasury (2012), "Standardisation of PF2 Contracts", available at: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/>

system/uploads/attachment_data/file/207383/infrastructure_standardisation_of_contracts_051212.PDF (Accessed 17 September 2024).

14. World Bank Group (2016), "Benchmarking Public-Private Partnerships Procurement 2017", available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32533> (Accessed 17 September 2024).

15. Kim, J. Shin, S. and Lee, S. (2011), Public-Private Partnership Infrastructure Projects: Case Studies from the Republic of Korea: Volume 1: Institutional Arrangements and Performance, Asian Development Bank, Mandaluyong, Philippines, available at: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/29032/ppp-kor-v1.pdf> (Accessed 17 September 2024).

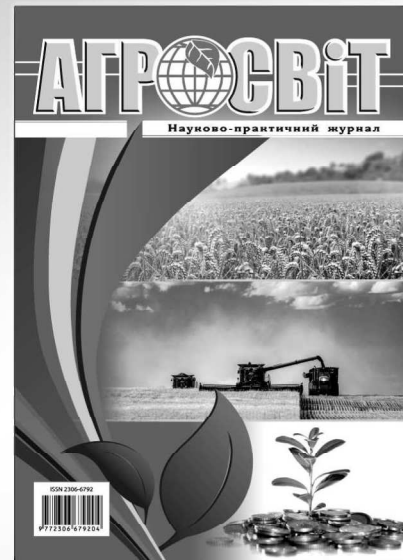
16. National Treasury of South Africa (2018), "Budget: PPP Projects/Project pipeline", available at: <http://www.treasury.gov.za/documents/national%20budget/2018/review/Annexure%20E.pdf> (Accessed 17 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.12.2024 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

Т. О. Татарнікова,
здобувач, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5470-8288>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.212

ПОЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ БЕЗПЕКИ

Т. Tatarnikova,
Applicant, National University of Civil Defence of Ukraine

THE POLITICAL MECHANISMS OF IMPROVING OF THE INTERNAL SECURITY POLICY

У статті здійснено дослідження політичних механізмів вдосконалення політики забезпечення внутрішньої безпеки. Зокрема, запропоновано ситуаційну модель розробки, наукового пошуку та реалізації політичних механізмів забезпечення та регулювання внутрішньої безпеки. Виокремлено шляхи подолання зовнішніх і внутрішніх загроз для внутрішньої безпеки. Розроблено критерії оцінки політики забезпечення внутрішньої безпеки.

Запропоновано ситуаційну модель розробки, наукового пошуку та реалізації політичних механізмів забезпечення та регулювання внутрішньої безпеки, а також залучення інститутів громадянського суспільства до політики забезпечення внутрішньої безпеки при регулюючій ролі держави.

Виділено перспективні напрями забезпечення внутрішньої безпеки, в яких подальше залучення інститутів громадянського суспільства та заходів громадянського контролю може сприяти створенню умов політичної та соціальної стабільності в Україні.

Показано, що політичні механізми вдосконалення політики забезпечення внутрішньої безпеки дозволяють намітити перспективні шляхи подолання зростаючих загроз різного характеру прояву (наприклад, релігійного та націоналістичного екстремізму) у регіонах з найнижчими показниками ефективності політики, що вже реалізується.

Оцінка ефективності політики забезпечення внутрішньої безпеки, розроблена у взаємозв'язку з запропонованими критеріями, дозволяє виявити рівень ефективності політичних механізмів у цій сфері. Отримані результати дозволяють ранжувати регіони України відповідно до ймовірності зростання викликів, небезпек та загроз внутрішній безпеці та оперативно вносити зміни до політики її забезпечення.

Підкреслено, що існує необхідність вирішення науково-обґрунтованої проблеми розробки критеріїв оцінки політики забезпечення внутрішньої безпеки. Виявлені та запропоновані критерії оцінки ефективності політичних механізмів забезпечення внутрішньої безпеки відповідають традиційному визначенню внутрішньої безпеки, а також враховують чинні нормативні документи України.

The article studies political mechanisms of improving of the policy of ensuring of the internal security. In particular, a situational model of development, scientific search and implementation of political mechanisms of ensuring and regulating of the internal security is proposed. The ways of overcoming of external and internal threats to the internal security are allocated. The criteria for assessing of the policy of ensuring of the internal security are developed.

A situational model for the development, scientific research and implementation of the political mechanisms of ensuring and regulating of the internal security, as well as the involvement of civil society institutions in the policy of ensuring of the internal security with the regulatory role of the state, is proposed.

The perspective directions of ensuring of the internal security are allocated, in which further involvement of civil society institutions and measures of civil control can contribute to creation of conditions of political and social stability in Ukraine.

The assessment of the effectiveness of the policy of ensuring of the internal security, developed in conjunction with the proposed criteria, allows to identify the level of effectiveness of political mechanisms in this area. The obtained results allow to rank the regions of Ukraine in accordance with the probability of increasing challenges, dangers and threats to the internal security and promptly make changes to the policy of its provision.

It is emphasized that there is a need to solve the science-based problem of developing of criteria for assessing of the internal security policy. The identified and proposed criteria for assessing of the effectiveness of political mechanisms of ensuring of the internal security correspond to the traditional definition of internal security, and also take into account the current regulatory documents of Ukraine.

Ключові слова: політичні механізми, внутрішня безпека, політика, ситуаційна модель, критерії оцінки.
Key words: political mechanisms, internal security, policy, situational model, evaluation criteria.

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

В умовах ХХІ століття роль і значення політичних механізмів забезпечення внутрішньої безпеки постійно зростає. Кон'юнктура, що швидко змінюється, присутня у сфері внутрішньої безпеки сучасної держави, та багато в чому визначає легітимність і стійкість політичної влади, стабільний розвиток політичної системи. Вжиті в Україні заходи нормативно-правового характеру щодо вдосконалення системи національної та внутрішньої безпеки дозволяють зробити висновок про постійний пошук ефективних політичних механізмів їх забезпечення та регулювання. У той же час позначилася деяка наукова і практична традиція у підході до забезпечення внутрішньої безпеки в Україні. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Компаративне дослідження основних підходів до реалізації та регулювання політики забезпечення внутрішньої безпеки різних країн, які пропонуються різними авторами, дозволяє виділити кілька моделей її забезпечення, що сформувалися. Найбільш перспективною моделлю з уже реалізованих слід вважати виділення внутрішньої безпеки для предметного політико-правового регулювання. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання дослідження механізмів забезпечення внутрішньої безпеки, зокрема, політичних.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження політичних механізмів вдосконалення політики забезпечення внутрішньої безпеки.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- запропонувати ситуаційну модель розробки, наукового пошуку та реалізації політичних механізмів забезпечення та регулювання внутрішньої безпеки;
- виокремити шляхи подолання зовнішніх і внутрішніх загроз для внутрішньої безпеки;
- розробити критерії оцінки політики забезпечення внутрішньої безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Об'єктивні дані статистичного моніторингу останніх років у сфері внутрішньої безпеки дозволяють зробити висновок про те, що існуючі теоретичні підходи до державної політики її забезпечення не відповідають рівню і характеру загроз, що виникають [1; 3].

Вивчення поняття внутрішньої безпеки дозволяє виявити її співвідношення з іншими галузевими видами, а також обґрунтувати її провідну роль у структурі національної безпеки. Детальне розкриття підходів до поняття внутрішньої безпеки у вітчизняному науковому дискурсі дозволяє виділити спільні недоліки запропонованих визначень внутрішньої безпеки в контексті політики її забезпечення та запропонувати авторське трактування.

Відповідно, можна запропонувати ситуаційну модель розробки, наукового пошуку та реалізації політичних механізмів забезпечення та регулювання внутрішньої безпеки, а також залучення інститутів громадянського суспільства до політики забезпечення внутрішньої безпеки при регулюючій ролі держави [2; 4].

У силу значного впливу ефективності політики забезпечення внутрішньої безпеки на напрямок та темпи розвитку суспільства та держави, а також його політичної системи, є доцільним розгляд питань забезпечення політики внутрішньої безпеки з урахуванням розвитку

людського потенціалу та накопичення людського капіталу. Такий підхід зумовлений як сучасним курсом правлячої еліти країни на інноваційний розвиток, так й особливістю самих понять людського потенціалу і капіталу. Безпека держав у інформаційну епоху багато в чому зумовлена здатністю контролювати національний інформаційний простір, створювати нові інформаційні продукти, здатні повною мірою забезпечити як ефективне політичне управління, так і стабільний соціальний та інтелектуальний розвиток суспільства. Поняття людського капіталу набуває зростаючої значущості за межами існуючої теорії його цінності для економічного зростання країни [2; 5].

Досліджуючи технології та особливості залучення громадянського суспільства до вирішення пріоритетних завдань державної влади, можна виділити перспективні напрями забезпечення внутрішньої безпеки, в яких подальше залучення інститутів громадянського суспільства та заходів громадянського контролю може сприяти створенню умов політичної та соціальної стабільності в Україні.

Виділені особливості політики забезпечення внутрішньої безпеки корелюють із загальносвітовими соціально-політичними тенденціями розширення інформаційного простору за межі територій суверенної держави. В нинішніх умовах питання стійкості політичного режиму держави, а також соціальної стабільності неможливо розглядати у відриві від інформаційної сфери, що динамічно розвивається. Дослідження сучасного стану інформаційної сфери України дозволило зробити висновок про значний вплив забезпечення та регулювання внутрішньої безпеки на реалізацію політичних механізмів. Своєчасне виявлення та нейтралізація інформаційних загроз у рамках внутрішньої безпеки дозволяє реалізувати ефективну політичну комунікацію держави та суспільства, забезпечити свободу демократичних процедур формування державної влади, підтримати соціальну та політичну стабільність та громадянський світ у країні [3; 5].

Політичні механізми вдосконалення політики забезпечення внутрішньої безпеки дозволяють намітити перспективні шляхи подолання зростаючих загроз різного характеру прояву (наприклад, релігійного та націоналістичного екстремізму) у регіонах з найнижчими показниками ефективності політики, що вже реалізується. Особлива увага приділяється неоднозначному характеру безконтрольного розширення чи самообмеження повноважень держави та її інституцій у рамках політичних механізмів регулювання політики забезпечення внутрішньої безпеки. Результатом таких дій за попередній період можна назвати еволюцію поняття та ідеї патріотизму в суспільстві, формування у частини населення моделі поведінки "заперечення" у політичній та правовій сферах. Подолання сформованих протиріч у сфері політики забезпечення внутрішньої безпеки може бути реалізовано шляхом формування та подальшого розвитку цивільної відповідальності за реалізацію ефективної політики забезпечення внутрішньої безпеки [1; 2].

Відповідно, існує необхідність вирішення науково-обґрунтованої проблеми розробки критеріїв оцінки політики забезпечення внутрішньої безпеки. Виявлені та запропоновані критерії оцінки ефективності політичних механізмів забезпечення внутрішньої безпеки відпо-

відають традиційному визначенню внутрішньої безпеки, а також враховують чинні нормативні документи України. Оцінка ефективності політики забезпечення внутрішньої безпеки, розроблена у взаємозв'язку з запропонованими критеріями, дозволяє виявити рівень ефективності політичних механізмів у цій сфері. Отримані результати дозволяють ранжувати регіони України відповідно до ймовірності зростання викликів, небезпек та загроз внутрішній безпеці та оперативно вносити зміни до політики її забезпечення [3; 4].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, завдання держави щодо забезпечення захисту різних сфер життя суспільства від вже існуючих внутрішніх та зовнішніх загроз поступово вимагає розширення трактування, постійного пошуку політичних механізмів превентивного запобігання розширенню існуючих ризиків, викликів та небезпек у сфері внутрішньої безпеки, а також удосконалення механізмів залучення інститутів громадянського суспільства до такого розвитку.

Література:

1. Антонюк О. Державна самоідентифікація України в процесі реалізації національних інтересів. Персонал. 2017. № 11. С. 4—10.
2. Бисага Ю. М., Дешко Л. М., Нечипорук Г. Ю. Міжнародна безпека, національна безпека, конституційна безпека: теоретико-правові підходи. Порівняльно-аналітичне право. 2020. № 4. С. 43—49.
3. Гордієнко С. Г. Сутність та зміст поняття "державна безпека". Стратегічна панорама. 2003. № 2. С. 114—120.
4. Корж І. Ф. Державна безпека: методологічні підходи до системи складових понять. Правова інформатика. 2012. № 4 (36). С. 69—75.
5. Мюджахіт Б., Стельмах А. Сучасні аспекти формування та реалізації публічної безпеки: європейський досвід. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 5. С. 6—17.

References:

1. Antoniuk, O. (2017), "State self-identification of Ukraine in the process of realization of national interests", Personal, vol. 11, pp. 4—10.
2. Bysaha, Yu. M., Deshko L. M. & Nechiporuk, H. Yu. (2020), "International security, national security, constitutional security: theoretical and legal approaches", Porivnialno-analitychne pravo, vol. 4, pp. 43—49.
3. Hordiienko, S. H. (2023), "The essence and content of the concept of "state security", Stratehichna panorama, vol. 2, pp. 114—120.
4. Korzh, I. F. (2012), "State security: methodological approaches to the system of constituent concepts", Pravova informatyka, vol. 4 (36), pp. 69—75.
5. Miudzhakhit, B. & Stelmakh, A. (2023), "Modern aspects of the formation and implementation of public security: European experience", Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonallennia, vol. 5, pp. 6—17.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2024 р.