

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 1 січень 2025

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
Гнатєва 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

№ 1 січень 2025 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 02.01.25 р.
Підписано до друку 02.01.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 33.2.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0201/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

- 1.1. Високий науковий рівень статті.
- 1.2. Приймаються раніше не опубліковані наукові статті.
- 1.3. Автор несе відповідальність за оригінальність тексту статті (за плагіат відповідає автор).
- 1.4. Стаття повинна бути написана українською, російською або англійською мовою.
- 1.5. Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних назв, географічних назв та інших відомостей, а також за те, що в матеріалах не містяться дані, що не підлягають відкритій публікації.
- 1.6. Остаточне рішення про публікацію ухвалюється Редакційною колегією, яка також залишає за собою право на додаткове рецензування, редагування і відхилення статей.

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

- 2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»).
- 2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.
- 2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.4. Анотація.
 - 2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).
 - 2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
 - 2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
- 2.5. Ключові слова (5–8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.6. Текст статті.

У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:

 - постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
 - аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;
 - формулювання цілей статті (постановка завдання);
 - виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
 - висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;
 - список літератури;
 - список літератури (References) в романському алфавіті.

Згідно з новими правилами, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один мовою оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті (harvard reference system), повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.

Для правильного оформлення, скористайтеся рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

3. Технічні вимоги до статті.

- 3.1. Обсяг рукопису — 20—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.
- 3.2. Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman). Якщо стаття зроблена в редакторі Microsoft Word (версія 2007) і має розширенням .docx, обов'язково потрібно відправити додатково файли статті Perezberezhneni u format .doc dla Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov).
- 3.3. Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Цифровий матеріал подається у таблиці, що має порядковий номер (наприклад, Таблиця 1.) і назву (друкується над таблицею посередині жирним шрифтом). Ілюстрації також потрібно нумерувати і вони повинні мати назви, які вказуються під кожною ілюстрацією (наприклад, Рис. 2. Переваги ефективної структуризації попиту).
- 3.4. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).
- 3.5. Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.
- 3.6. Посилання на літературу в тексті необхідно подавати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- 3.7. У статті не повинно бути переносу слів та макросів При наборі слід вимкнути автоматичний «м'який» перенос (заборонені «примусові» переноси – за допомогою дефісу). Абзаци позначати тільки клавішею «Enter», не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша «Tab»).

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 1 січень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Штань М. В.

Державна політика активізації розвитку економіки 7

Голян В. А., Коробка Р. В.

Формування інструментарію інституційно-інвестиційного забезпечення видобутку та переробки літій в Україні: еколого-економічний вимір 13

Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р.

Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу 22

Вагонова О. Г., Госалов Ю. С.

Інноваційні аспекти класифікації основних засобів у динамічних секторах економіки 29

Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Костецький В. В., Кнейслер Е. Г.

Вплив воєнних ризиків на фінансову безпеку суб'єктів господарювання 37

Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А., Дибчук А. В., Мазур Г. М.

Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні 44

Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Котенко О. А.

Удосконалення обліку та аудиту витрат за елементами для формування бюджету виробництва в умовах фінансової невизначеності з метою прийняття ефективних управлінських рішень 53

Астаф'єв О. Ю., Астаф'єва К. О., Нікульнікова Г. В., Бондарчук О. М.

Оцінка взаємозалежності економік країн через аналіз динаміки біржових індексів 59

Вергелюк Ю. Ю., Болдова А. А., Москаленко Н. В.

Роль державних гарантій у стимулюванні інвестиційної діяльності 67

Палій С. А.

Цифровізація у теоріях міжнародних відносин 73

Хоманець В. А.

Енергетична дипломатія у глобальних імперативах низьковуглецевого енергопереходу 77

Шатовал О. А.

Комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом 84

Загороднюк О. В., Гоменюк М. О., Клименко А. В., Пітель Н. Я., Длугоборська А. В.

Цифровізація управлінської діяльності: пріоритети та перспективи 89

Кулина Г. М., Лукияник Д. В.

Ринок автотранспортного страхування у світі: сучасні тренди та інноваційні рішення 94

Федорович І. М., Палямар С. А.

Цифрова трансформація кредитних спілок: виклики та перспективи 100

Яріш О. В., Прасолова С. П., Глущенко Ю. В., Омеляненко В. Ю., Волков М. І.

Фінансова звітність у контексті цифрових трансформацій: світовий досвід та вітчизняна практика 106

Водолазська О. А., Колєсник С. В.

Розвиток фондових бірж в Україні: тенденції, проблеми та перспективи 113

Ігнатенко А. В., Докієнко А. М.

Практичне використання динаміки максимальної ціни біткоїна і гістограми MACD для формування прогнозів трейдера 120

Головачко В. М., Гулянич В. І., Бродович Ю. Р.

Сучасні підходи до комплексної оцінки конкурентних стратегій бізнесу 127

Тарасович А. В., Мартиненко А. Б.

Стратегічний менеджмент розвитку бізнес-організацій: інноваційні підходи та роль маркетингу у забезпеченні сталої конкурентоспроможності 133

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 1 січень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Гутман Є. М.

Теоретичні основи дослідження інвестиційного забезпечення підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки 138

Іващук О. О.

Особливості стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності 145

Обертинський Б. В., Заєць Р. В.

Теоретичні основи інвестиційної діяльності в умовах ринкової економіки 152

Байрачний О. А.

Диверсифікація фінансових інструментів підтримки експорту продукції переробно-харчової промисловості України: пріоритети та передумови 159

Державне управління

Бобровська О. Ю.

Смартсвіта як основа підвищення ефективності повоєнного відновлення і управління економікою України 165

Шевчук О. А., Рвач А. М., Мещеряков М. О.

Характеристика інституціонального середовища управління транскордонним співробітництвом в Україні 176

Комаха А. Г.

Територіальна організація влади в Україні: підходи до удосконалення процесу трансформації 183

Колтун В. С., Іванова Т. В., Берданова О. В.

Публічне управління на місцевому рівні в умовах децентралізації: безпековий аспект 189

Канищук І. Г., Іванов Є. Ю.

Стандартизація процедур — ключ до якісного надання адміністративних послуг 195

Архипова Є. О., Гомон Д. В.

Імплементация проектного підходу в діяльність органів публічної влади: на прикладі ЦНАП 200

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 1 / 2025

CONTENTS:

Economy

Shtan M.

STATE POLICY OF INTENSIFICATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT 7

Holian V., Korobka R.

FORMATION OF INSTRUMENTS FOR INSTITUTIONAL AND INVESTMENT SUPPORT OF LITHIUM EXTRACTION
AND PROCESSING IN UKRAINE: ECOLOGICAL AND ECONOMIC DIMENSION 13

Kopytko M., Mykhalitska N., Yatsyk M.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE HUMAN RESOURCES POTENTIAL: HR AUDIT, HR LOGISTICS
AND HR MOTIVATION MANAGEMENT 22

Vagonova O., Hosalov Y.

INNOVATIVE ASPECTS OF FIXED ASSET CLASSIFICATION IN DYNAMIC SECTORS OF THE ECONOMY 29

Kneysler O., Kvasovskiy O., Kostetskyi V., Kneysler E.

IMPACT OF MILITARY RISKS ON THE FINANCIAL SECURITY OF ECONOMIC ENTITIES 37

Holovchuk Y., Halachenko O., Nochvina O., Dybchuk L., Mazur G.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING IN THE HEALTHCARE SECTOR IN UKRAINE 44

Melikhova T., Melikhov Ye., Kotenko O.

IMPROVING ACCOUNTING AND AUDITING OF COSTS BY ELEMENTS FOR THE FORMATION OF A PRODUCTION
BUDGET IN CONDITIONS OF FINANCIAL UNCERTAINTY IN ORDER TO MAKE
EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS 53

Astafiev O., Astafieva K., Nikulnikova H., Bondarchuk O.

ASSESSMENT OF THE INTERDEPENDENCE OF NATIONAL ECONOMIES THROUGH THE ANALYSIS
OF STOCK INDEX DYNAMICS 59

Verheliuk Y., Boldova A., Moskalenko N.

THE ROLE OF STATE GUARANTEES IN STIMULATING INVESTMENT ACTIVITY 67

Palii S.

DIGITALIZATION IN INTERNATIONAL RELATIONS THEORIES 73

Khomanets V.

ENERGY DIPLOMACY IN GLOBAL IMPERATIVES OF LOW-CARBON ENERGY TRANSITION 77

Shapoval O.

COMMUNICATIVE ABILITIES AND LEADERSHIP QUALITIES IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF AN OPERATIONS
MANAGER AS A MEANS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM 84

Zagorodniuk O., Gomeniuk M., Klymenko L., Pitel N., Długoborska L.

DIGITALIZATION OF MANAGEMENT ACTIVITIES: PRIORITIES AND PROSPECTS 89

Kulyna H., Lukyianyk D.

WORLDWIDE MOTOR INSURANCE MARKET: CURRENT TRENDS AND INNOVATIVE SOLUTIONS 94

Fedorovych I., Paliamar S.

DIGITAL TRANSFORMATION OF CREDIT UNIONS: CHALLENGES AND PROSPECTS 100

Yarish O., Prasolova S., Glushchenko Y., Omelianenko V., Volkov M.

FINANCIAL REPORTING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: INTERNATIONAL EXPERIENCE
AND NATIONAL PRACTICE 106

Vodolazska O., Koliesnik S.

DEVELOPMENT OF STOCK EXCHANGES IN UKRAINE: TRENDS, PROBLEMS AND PROSPECTS 113

Ignatenko A., Dokiienko L.

PRACTICAL USE OF THE MAXIMUM PRICE OF BITCOIN DYNAMICS AND THE MACD HISTOGRAM TO FORMULATE
TRADER'S FORECASTS 120

Holovachko V., Hulyanych V., Brodovych Yu.

MODERN APPROACHES TO COMPREHENSIVE EVALUATION OF BUSINESS COMPETITIVE STRATEGIES 127

Tarasovych L., Martynenko A.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS: INNOVATIVE APPROACHES
AND THE ROLE OF MARKETING IN ENSURING SUSTAINABLE COMPETITIVENESS 133

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 1 / 2025

CONTENTS:

Economy

Gutman Ye.

THEORETICAL BASES OF RESEARCH ON INVESTMENT PROVIDING FOR ENTREPRENEURIAL ACTIVITY
IN THE AGRICULTURE 138

Ivashchuk O.

FEATURES OF LABOR INCENTIVES IN THE FIELD OF INNOVATION ACTIVITY 145

Obertynskyi B., Zaiets R.

THEORETICAL BASICS OF INVESTMENT ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF THE MARKET ECONOMY 152

Bayrachnyi O.

DIVERSIFICATION OF FINANCIAL INSTRUMENTS TO SUPPORT EXPORTS OF UKRAINIAN FOOD PROCESSING
INDUSTRY PRODUCTS: PRIORITIES AND PREREQUISITES 159

Public administration

Bobrovska O.

SMART EDUCATION AS A BASIS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF POST-WAR RECOVERY AND MANAGEMENT
OF THE ECONOMY OF UKRAINE 165

Shevchuk O., Rvach A., Meshcheryakov M.

CHARACTERISTICS OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT FOR THE MANAGEMENT OF CROSS-BORDER
COOPERATION IN UKRAINE 176

Komakha L.

TERRITORIAL ORGANIZATION OF POWER IN UKRAINE: APPROACHES TO IMPROVING
THE TRANSFORMATION PROCESS 183

Koltun V., Ivanova T., Berdanova O.

LOCAL PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION: SECURITY ASPECT 189

Kantsur I., Ivanov E.

STANDARDIZATION OF PROCEDURES IS THE KEY TO QUALITY PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES 195

Arkhypova Ye., Homon D.

IMPLEMENTATION OF THE PROJECT APPROACH IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES:
ON THE EXAMPLE OF THE ASC 200

М. В. Штань,
д. е. н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Національна академія управління
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4938-555X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.7

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

М. Shtan,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department
of International Economic Relations, National Academy of Management

STATE POLICY OF INTENSIFICATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT

У статті проведений аналіз значення та ролі державної політики активізації розвитку економіки. Розкриті теоретичні засади впливу державних інституцій на основі використання інструментарію регулятивного впливу на функціонування економіки за умов воєнного стану. Досліджені напрями впливу воєнного стану на функціонування економіки України. Доведено, що залежність національної економіки від зовнішніх джерел фінансування породжує ризики, пов'язані з відсутністю диверсифікації й посилює вразливість.

Визначено, що держава покликана підтримувати суб'єкти національного підприємництва, бути активним суб'єктом світогосподарських відносин. Звертається увага на те, що на міжнародній арені широко використовуються неекономічні методи розв'язання підприємницьких проблем. Зосереджено увагу на перспективних напрямках підвищення ефективності впливу державної політики на конкурентоспроможність національних компаній на основі виваженої державної стратегії.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано положення про те, що нагальним проблемним питанням розвитку економіки України є втрата її виробничо-трудоного потенціалу в умовах повномасштабного вторгнення країни-агресора. Пріоритетними напрямками державної економічної політики мають бути модернізація виробничого потенціалу економіки та створення робочих місць, а також реалізація заходів, спрямованих на збереження макроекономічної стабілізації.

Доведено, що на нинішньому етапі розвитку Україні потрібна державна підтримка й активізація захисту національних суб'єктів підприємництва. Зроблено висновок про те, що застосування системного та комплексного підходу на основі урахування світових трендів, оцінки впливу на бізнес і суспільство, національний і локальний рівень економічної активності спроможні забезпечити належну реалізацію державної політики активізації розвитку економіки. На основі системного аналізу доведено необхідність активізації секторальної підтримки в Україні.

The article analyses the significance and role of the state policy of intensification of economic development. The theoretical foundations of the influence of state institutions through the use of regulatory instruments on the functioning of the economy under martial law are revealed. The directions of influence of martial law on the functioning of the Ukrainian economy are studied. It is proved that the dependence of the national economy on external sources of financing creates risks

associated with the lack of diversification and increases vulnerability. It is determined that the State is called upon to support national business entities and to be an active participant in world economic relations. Attention is drawn to the fact that non-economic methods of solving business problems are widely used in the international arena. Attention is focused on promising areas for improving the effectiveness of the impact of public policy on the competitiveness of national companies on the basis of a balanced state strategy.

It is proved that at the current stage of development, Ukraine cannot do without state support and intensified protection of national business entities. It is concluded that the application of a systematic and comprehensive approach based on the consideration of global trends, assessment of the impact on business and society, national and local levels of economic activity can ensure the proper implementation of the State policy of intensifying economic development. On the basis of a systematic analysis, the necessity of intensifying sectoral support in Ukraine is proved.

The strategy of post-war recovery and modernisation of Ukraine's economy should be based on the orientation towards joining the European space on the basis of opportunities and prospects, as well as on overcoming peripherality in economic activity. It is promising that Ukraine retains certain high-tech types and areas of activity, and has resource and scientific potential. First and foremost, we are talking about developments aimed at deep processing of raw materials and establishing the production of high-tech products in Ukraine.

The article proves that it is necessary to ensure an increase in the efficiency of the use of natural resource potential, the formation of industries with a high degree of processing of both minerals and agricultural products can contribute not only to qualitative changes in the structure of the economy, increase the level of its technological development, but also accelerate the formation of powerful production clusters with a significant number of jobs, which will help to solve the problem of employment.

Ключові слова: держава, економічна політика, економічне зростання, повоєнна модернізація.

Key words: state, economic policy, economic growth, post-war modernisation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблематика аналізу місця і ролі держави у системі економічних відносин належить до однієї з центральних в економічній науці. Глибинні процеси макроекономічної нестабільності та глобальної невизначеності посилюють актуальність питання про роль держави в економіці, її відповідальність за історико-засадничу перспективу країни. Економічним підґрунтям, котре детермінує роль держави у системі забезпечення надійного функціонування національної економіки, є її участь у багатограних відтворювальних процесах, забезпеченні економічного поступу країни, національної безпеки, а також добробуту населення. Необхідністю виконання цілої низки вкрай важливих економіко-правових, суспільно-політичних та ряду інших функцій обумовлюються роль та місце держави у багатогранній системі відносин.

Загострили цілий ряд макроекономічних проблем й реалії воєнного стану. Зростання державних видатків, збільшення боргового навантаження на бюджет, проблеми в енергетичній сфері, затримки валютної виручки експортерів, закриття зовнішніх ринків капіталу для українських компаній, блокування транспортних артерій, звуження ринків збуту, збільшення потреб економіки в імпорті, нестабільність валютного курсу заго-

стрили й без того непрості економічні реалії. Саме тому особливої актуальності питанням посилення ролі держави у забезпеченні стійкого економічного розвитку надає необхідність функціонування країни в умовах воєнного стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Суперечливі засади економічного зростання на тлі звуження природного біологічного різноманіття й посилення кліматичних змін, що суттєвим чином обмежує можливості стабільного життя домашніх господарств, загострює проблеми виходу української економіки на траєкторію економічного зростання, аналізує В. Геєць. Автор обґрунтовує напрями економічної політики, що покликана формувати стратегію розвитку національної промисловості на інноваційних засадах [1].

Розглядає проблематику слабкості функціональної спроможності банківської системи України у контексті забезпечення кредитної підтримки національної економіки в умовах воєнного стану Є. Бублик. Дослідник розкриває парадокс стагнації банківського кредитування в умовах стрімкого зростання показників ліквідності, що обумовлено особливостями застосування режиму інфляційного таргетування в Україні під час глобаль-

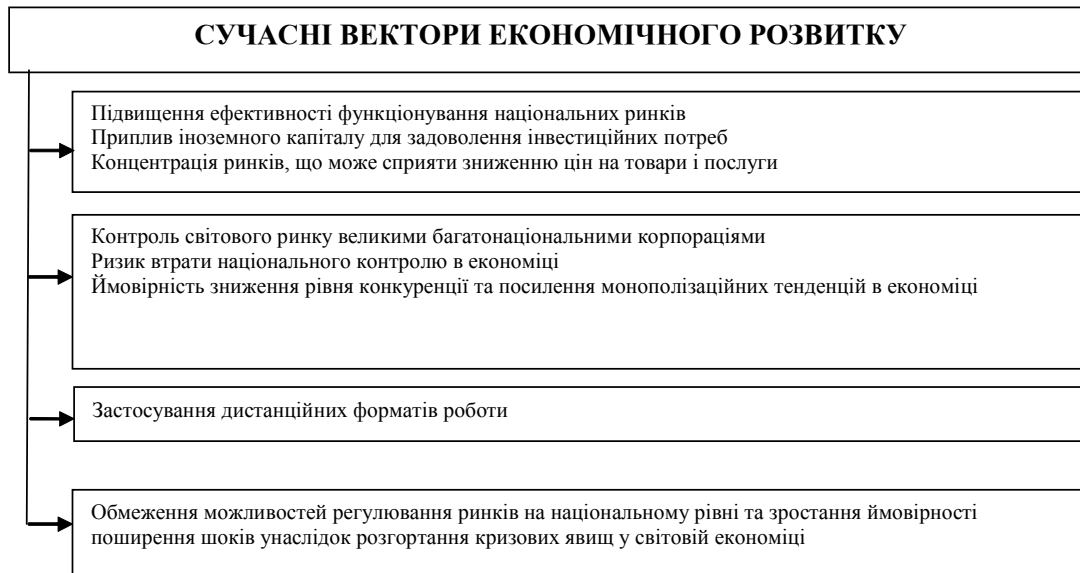


Рис. 1. Сучасні вектори економічного розвитку

Джерело: складено авторкою на основі власних досліджень та узагальнень.

ної нестабільності. Вчений обґрунтовує положення про те, що такі особливості можуть бути притаманними й іншим країнам, що застосовують режим інфляційного таргетування. Науковець визначає основні напрями державної політики, що покликана активізувати кредитну підтримку економіки. Цілком очевидно, що повоєнна модернізація і подальший розвиток України потребуватимуть безпрецедентної за своїми масштабами кредитної підтримки [2].

Глибоко аналізують наслідки суперечливої політики Національного банку України І. Манцуров, А. Барвінок та І. Столетова. Вчені вказують на те, що доволі безпрецедентні регулятивні дії НБУ протягом 2022—2024 рр. потребують докорінного перегляду. Автори розкривають причини й наслідки не завжди ефективної політики регулятора і пропонують важливі концептуальні ідеї, спрямовані на вдосконалення монетарного впливу на економічну динаміку. Відповідно до сформульованих дослідниками висновків, в Україні слід створити механізм кредитного моніторингу, діяльність якого має бути спрямована на оцінювання обґрунтованості рівнів банківських ставок, що використовуються в тих країнах, де центральні банки демонструють успішні результати роботи [3].

А. Гриценко на системних засадах досліджує питання про те, що країни, які здійснили економічний прорив та долучилися до числа держав з високими середньодушовими доходами, спиралися на формування виробництва у своїх країнах. Дослідник називає таку модель економічного розвитку "національно укоріненим розвитком". Вчений аналізує зміст "національно укоріненого розвитку" як основи економічної стійкості. На думку А. Гриценка, розвиток української економіки в умовах воєнного стану вимагає чіткої державної стратегії, за якої успіх залежить від системності державної економічної політики та її спрямованості на конкретні показники якісних перетворень [4].

Розкриває передумови та основні детермінанти впровадження в Україні державного стратегічного управління В. Гуменюк. Автор аналізує спроби законодав-

чого врегулювання стратегічного управління в Україні та перешкоди щодо їхнього здійснення [5]. Цікавий спектр проблем аналізує Т. Боднарчук. Дослідниця узагальнює результати впливу європейської інтеграції на повоєнну економічну відбудову країн Західної Європи, напрями захисту національних інтересів, а також перспективи подолання фінансово-економічної залежності від зовнішньої допомоги. Авторка визначає, що інтеграційні процеси були відповіддю західноєвропейських урядів на повоєнні загрози та суперечності [6].

Водночас проблематика аналізу напрямів впливу держави на активізацію розвитку економіки потребує подальших наукових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз напрямів реалізації державної політики у контексті забезпечення економічного зростання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегія повоєнного відновлення та модернізації економіки України має ґрунтуватися на орієнтації як на входження до європейського простору на основі можливостей та перспектив, так і на подоланні периферійності в економічній діяльності. Перспективним є те, що Україна зберігає окремі високотехнологічні види та напрями діяльності, володіє ресурсним та науковим потенціалом. Ідеться перш за все про розробки, спрямовані на глибоку переробку сировини й налагодження виробництва високотехнологічної продукції в Україні [7; 8].

Розвиток економіки неможливий без активної державної політики. Найбільш нагальним проблемним питанням розвитку економіки України є втрата її трудового та виробничого потенціалу в умовах повномасштабного вторгнення країни-агресора. У той же час нагальним питанням є утримання макроекономічної стабільності. Саме тому пріоритетними напрямками державної економічної політики мають бути відродження та модернізація виробничого потенціалу економіки та створен-

ня робочих місць, а також реалізація заходів, спрямованих на збереження макроекономічної стабілізації [2; 3; 7].

Сучасні вектори економічного розвитку у систематизованому вигляді наведені на рис. 1. Необхідно звернути увагу на те, що розвиток економіки має ґрунтуватися на засадах інноваційності, стійкості та конкурентоспроможності. Досвід ЄС у реформуванні економіки може сприяти адаптації України до вимог застосування передових технологічних рішень, підвищити ефективність виробництва та знизити негативний вплив на довкілля. Завдяки інтеграції українських підприємств до міжнародних ланцюгів постачання та використанню стандартів Європейського Союзу українська економіка зможе підвищити свою продуктивність і відповідати міжнародним стандартам. Такі чинники сприятимуть активізації експорту, залученню інвестицій та створенню нових робочих місць, що є засадничими елементами економічного зростання і підвищення рівня життя домашніх господарств. Створення робочих місць дозволить зберегти заощадження домашніх господарств та трудовий потенціал економіки. За нинішніх умов такі заощадження більшою мірою скорочуються через втрату робочих місць та пов'язаного з цим падіння реальних доходів. Саме тому формування пропозиції робочих місць відкриє можливості для підтримання рівня поточних доходів домашніх господарств і запобігатиме скороченню їхніх заощаджень [8; 9].

Досвід повоєнної модернізації низки країн дає змогу стверджувати про те, що ігнорування проблеми цілеспрямованого створення робочих місць обумовило довгострокову стагнацію виробництва та виникнення хронічного безробіття. Очевидно, що слід не допустити перспективи того, щоб Україна перетворилася на постачальника трудових ресурсів іншим країнам. Відсутність активної державної політики стала на заваді відновленню України після кризи 2014—2015 рр. Унаслідок цього наша країна збільшила своє відставання у розвитку від країн Центральної та Східної Європи, падіння заощаджень та інвестицій досягло рекордно високих показників, зросли трудова міграція та безробіття, поглибилася деіндустріалізація економіки [8; 9; 10].

Конкретні напрями галузевої політики доцільно зосередити на розвитку військово-промислового комплексу і технологій подвійного призначення, ефективно му використанні природних ресурсів, видобуванні та переробці вуглеводнів. Держава володіє широким арсеналом інструментарію реалізації економічної політики, спроможних стимулювати створення нових робочих місць та генерування мультиплікативний ефект в економіці. Доцільно активно використовувати державні інвестиції у нові робочі місця в пріоритетні види діяльності, стимулювати державно-приватне партнерство, застосовувати різні форми державної допомоги суб'єктам підприємництва, використовувати механізм державних гарантій за кредитами та компенсацію кредитних відсоткових ставок, практикувати державне замовлення на закупівлю товарів та послуг, активно стимулювати імпортозаміщення та локалізацію виробництва, сприяти розв'язанню проблемних аспектів логістики, транспортної інфраструктури та енергопостачання [7; 8; 9; 10].

Вимоги воєнного стану потребують активної промислової політики. Очевидно, що витрачання валютних ресурсів на озброєння та воєнна допомога від міжнародних партнерів поступово скорочуватимуться. Розвиток військово-промислового комплексу та виробництва товарів подвійного призначення має бути головним пріоритетом промислової політики. Відновлення та модернізація промислових об'єктів є одним з найважливіших національних пріоритетів. Великі промислові підприємства здатні не лише пропонувати значну кількість робочих місць, але й генерувати попит на супутні послуги, що підтримує підприємницьку ініціативу суб'єктів малого підприємництва. Відродження та модернізація національної промисловості мають відбуватися на засадах її докорінного технологічного оновлення. Водночас лише ринкові стимули не завжди діють у високотехнологічних сферах, до того ж в умовах перманентних воєнних ризиків. Для широкомасштабного інноваційного процесу потрібна відповідна державна політика стимулювання інновацій. Вкрай потрібно забезпечити підвищення ефективності використання природно-ресурсного потенціалу, формування виробництв з високим ступенем переробки як корисних копалин, так й сільськогосподарської продукції можуть сприяти не тільки якісним зрушенням у структурі економіки, підвищенню рівня її технологічного розвитку, але й прискорити формування потужних виробничих кластерів зі значним числом робочих місць, що дасть змогу вирішити проблему зайнятості населення [8; 9; 10].

На думку багатьох вчених, експертів та представників бізнес-спільноти, якраз найбільш перспективними галузями української економіки, що спроможні забезпечити потужний економічний ефект технологічної модернізації, є атомна енергетика, титанове, літєве та алюмінієве виробництво, чорна металургія, важке машинобудування, фармацевтична промисловість та виробництво медичної техніки, новітні нафтохімічні виробництва з виготовлення органічних продуктів, виробництво синтетичних рідких видів палива, аграрна селекція та генетика [7; 9; 10].

Вкрай важливим завданням національного масштабу є відновлення промислової бази для забезпечення потреб цивільного населення та збройних сил України. Саме тому слід якнайповніше реалізувати внутрішній потенціал промислового розвитку, зокрема, у галузях, де наша країна має достатній ресурсний, виробничий та науково-кадровий потенціал. Модернізація й розвиток зазначених виробництв на високотехнологічних засадах, з одного боку, спроможні забезпечити виробництво продукції з високою часткою доданої вартості, а з іншого — можуть відкрити шлях до інтеграції у глобальні виробничі ланцюги на основі використання власних ресурсів. Налагодження повного циклу виробництва, наприклад, продукції з титану та алюмінію є вкрай важливим для низки галузей, серед яких аерокосмічна промисловість, військово-промисловий комплекс, машинобудування, будівельна галузь, медична сфера та цілий ряд інших [8; 9; 10].

Енергетична безпека української економіки є питанням національної ваги і має розв'язуватися за активної участі держави. Актуальними напрямами при цьому є збільшення видобутку власної вуглецевої сировини,

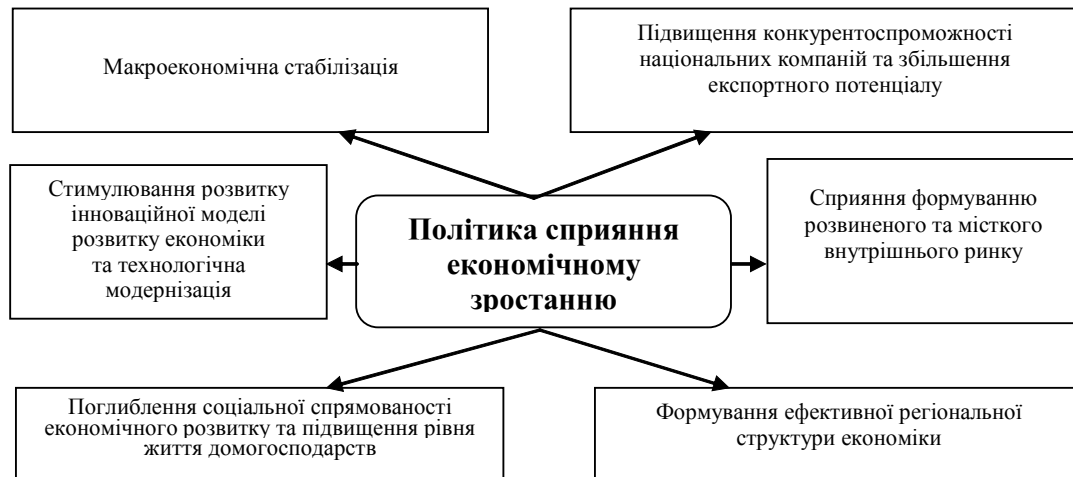


Рис. 2. Напрями реалізації політики сприяння економічному зростанню

Джерело: складено авторкою на основі власних досліджень та узагальнень.

будівництво підприємств з переробки вуглеводнів, розвиток логістичної інфраструктури постачання енергоносіїв. Початок повномасштабної агресії докорінним чином змінив формат транспортування українського експорту, що й зараз вимагає перебудови транспортної інфраструктури під потреби максимального задоволення експортного потенціалу української економіки, а також відповідати потребам оборонного комплексу. Спрощення процедур проходження митного контролю також можна віднести до заходів, що сприяють збільшенню експортних операцій [8; 10].

Аграрному секторові України притаманний великий потенціал для розвитку, що є доконаним фактом. Водночас підвищення ступеня та глибини переробки аграрної сировини – це найважливіший напрям його стратегічної модернізації. Підприємства аграрного сектору є достатньо конкурентоспроможними виробниками і могли б самостійно розширювати свій виробничий потенціал, здійснюючи інвестиції в переробні потужності. Однак звуження ринків збуту та висока ціна кредитних ресурсів суттєвим чином обмежує можливості аграрних підприємств [1; 10].

Також варто звернути увагу на те, що інституційна зрілість є важливим компонентом конкурентоспроможної економіки. Верховенство права, мінімізація корупції та захист прав власності розширюють можливості широкомасштабного залучення інвестицій. Саме тому інституційні перетворення в Україні слід поглиблювати. Водночас важливими є й структурні заходи, що включають інструменти стимулювання процесів імпортозаміщення і локалізації виробництва, а також державні ініціативи щодо розвитку логістики та транспортних шляхів. Вказані заходи дозволяють посилити фундаментальну стійкість економіки до різноманітних шоків [8; 9; 10].

Стратегія структурної перебудови економіки України повинна базуватися на активній цілеспрямованій державній політиці створення робочих місць і охоплювати такі напрями, як локалізація та імпортозаміщення, виробництво озброєнь та воєнна конверсія промисловості, енергетична безпека, логістика та транспортна інфраструктура, фінансова санація та реструктуризація підприємств стратегічного значення. Започаткування

нових виробництв дозволить ефективно "прив'язувати" грошову масу до створеної доданої вартості та генерувати супутні податкові надходження. Підвищення обігу грошей в економіці та збільшення конкурентоспроможних виробництв дозволить мінімізувати ризики інфляції. Натомість створення робочих місць також слугуватиме стимулом для повернення в Україну мігрантів [7; 8; 10]. Вкрай низькі темпи економічного зростання містять ризики недосягнення цілого ряду важливих індикаторів, серед яких зменшення надмірного співвідношення державного боргу до ВВП, що генерує загрозу макроекономічній стабільності (рис. 2).

Збалансований розвиток структури економіки України потребує системного підходу, що включає певні напрями вдосконалення структурної трансформації. Актуальним питанням є розроблення і впровадження комплексної стратегії модернізації економіки, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності виробництв з високим ступенем обробки продукції та значною часткою доданої вартості. Глибинні структурні трансформації покликані забезпечити зміни інституцій, які впливають на функціонування ринків і здатність підприємств виходити на ці ринки. Незважаючи на низку здійснених перетворень щодо досягнення певної макроекономічної стабілізації, економіка України залишається у нестабільному стані. Однією з головних проблем є вкрай низький рівень використання потенціалу зростання економіки [8; 10].

ВИСНОВКИ

Реалізація дієвої економічної політики в Україні в умовах невизначеності, високих фінансових ризиків, спричинених перш за все воєнними діями, має слугувати закріпленню макроекономічної стабілізації. Таким чином, виважена та вмотивована економічна політика разом з активізацією внутрішніх чинників економічного зростання в країні сприятимуть перемозі України та дозволять виконати всі вимоги вступу до Європейського Союзу. Важливими інструментами досягнення цільових орієнтирів підвищення рівня та обґрунтованості державної економічної політики мають стати створення оптимальних траєкторій активного використання

Україною регулятивного інструментарію в умовах глобальної нестабільності. Такі завдання потребують зусиль щодо дотримання вимог до збалансованості державного бюджету, підвищення рівня зайнятості населення, покращення інвестиційного клімату при реалізації завдань післявоєнної модернізації. Саме тому означений комплекс проблем має стати предметом подальшого наукового аналізу.

Література:

1. Геєць В. Суперечності та перспективи економічного зростання на інноваційній основі в Україні. Економіка України. 2024. № 11. С. 3—28. doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003
2. Бублик Є. Монетарна політика і кредитна підтримка економіки в умовах війни та глобальної нестабільності. Економіка України. 2024. № 10. С. 27—44. doi.org/10.15407/economyukr.2024.10.027
3. Mantsurov I., Barvinok A., Stolietova I. Regulatory policy of the National Bank of Ukraine: problems and ways to improve. Economy of Ukraine. 2024. № 9. С. 3—20. doi.org/10.15407/economyukr.2024.09.003
4. Гриценко А. А. Механізми забезпечення економічної стійкості та безпеки на засадах національної укоріненості економічного розвитку. Економічна теорія. 2024. № 3. С. 5—23. doi.org/10.15407/etet2024.03.005
5. Гуменюк В. В. Стратегічне планування як спосіб здійснення державного управління. Економічна теорія. 2023. № 4. С. 45—71. doi.org/10.15407/etet2023.04.049
6. Боднарчук Т. Л. Інтеграційні процеси в системі захисту національних економічних інтересів країн Західної Європи у повоєнний період. Історія народного господарства та економічної думки. 2023. № 56. С. 24—43. doi.org/10.15407/ingedu2023.56.024
7. Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні: зарубіжний досвід: колективна монографія; за ред. В. В. Небрат. Київ: Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2024. 416 с.
8. Стратегічне планування повоєнного промислового розвитку: нові детермінанти та імперативи: колективна монографія; за ред. Л. В. Дейнеко. Київ: Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2024. 164 с.
9. Розвиток титанової та алюмінієвої промисловості України на інноваційній основі: перспективи та обмеження: колективна монографія; за ред. В. В. Венгера. Київ: Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2024. 286 с.
10. Від кризи до зростання: уроки ЄС для промислового відновлення України: колективна монографія; за ред. В. А. Омеляненка. Київ: Ін-т екон. пром-сті НАН України, 2024. 198 с.
11. problems and ways to improve", Economy of Ukraine, vol. 9, pp. 3—20. doi.org/10.15407/economyukr.2024.09.003
12. Hrytsenko, A.A. (2024), "Mechanisms for ensuring economic stability and security on the basis of national rootedness of economic development", Ekonomichna teoriia, vol. 3, pp. 5—23. doi.org/10.15407/etet2024.03.005
13. Humeniuk, V.V. (2023), "Strategic planning as a way of public administration", Ekonomichna teoriia, vol. 4, pp. 45—71. doi.org/10.15407/etet2023.04.049
14. Bodnarchuk, T.L. (2023), "Integration in the system of protection of the Western European countries national economic interests in the post-war period", Istoriiia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky, vol. 56, pp. 24—43. doi.org/10.15407/ingedu2023.56.024
15. Nebrat, V.V. (2024), Derzhava i rynek v ekonomichnomu rozvytku ta u povoiennomu vidnovlenni: zarubizhnyy dosvid [State and Market in Economic Development and Post-War Recovery: Foreign Experience], In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
16. Dejneko, L.V. (2024), Stratehichne planuvannia povoiennoho promyslovoho rozvytku: novi determinanty ta imperatyvy [Strategic Planning of Post-War Industrial Development: New Determinants and Imperatives], In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
17. Venher, V.V. (2024), Rozvytok tytanovoi ta aliuminiievoi promyslovosti Ukrainy na innovatsijnij osnovi: perspektyvy ta obmezhenia [Development of Ukraine's Titanium and Aluminum Industries on an Innovation Basis: Prospects and Limitations], In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
18. Omel'ianenko V.A. (2024), Vid kryzy do zrostannia: uroky YeS dlia promyslovoho vidnovlennia Ukrainy [From Crisis to Growth: EU Lessons for Ukraine's Industrial Recovery], In-t ekon. prom-sti NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 24.12.2024 р.*

References:

1. Heiets', V. (2024), "Contradictions and prospects of innovation-driven economic growth in Ukraine", Ekonomika Ukrainy, vol. 11, pp. 3—28. doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003
2. Bublyk, Ye. (2024), "Monetary policy and credit support of the economy in conditions of war and global instability", Ekonomika Ukrainy, vol. 10, pp. 27—44. doi.org/10.15407/economyukr.2024.10.027
3. Mantsurov, I., Barvinok, A. and Stolietova, I. (2024), "Regulatory policy of the National Bank of Ukraine:

<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. А. Голян,

д. е. н., професор, відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України "Боярська лісова дослідна станція"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-4573>

Р. В. Коробка,

к. е. н., докторант, Національний університет біоресурсів та природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8878-0153>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.13

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ІНСТИТУЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИДОБУТКУ ТА ПЕРЕРОБКИ ЛІТІЮ В УКРАЇНІ: ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР

V. Holian,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Separate division of National

University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Boyarka forest research station"

R. Korobka,

PhD in Economics, Doctoral candidate, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FORMATION OF INSTRUMENTS FOR INSTITUTIONAL AND INVESTMENT SUPPORT OF LITHIUM EXTRACTION AND PROCESSING IN UKRAINE: ECOLOGICAL AND ECONOMIC DIMENSION

Обґрунтовано, що корисні копалини виступають важливою ресурсною складовою розвитку нових високотехнологічних виробництв, що підвищує привабливість сфери надрокористування для транснаціонального капіталу та урядів провідних країн світу. Встановлено, що розвідка і освоєння корисних копалин, необхідних для розширеного відтворення високотехнологічних виробництв, потребують залучення додаткових інвестицій, зокрема через диверсифікацію джерел та методів фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації та реконструкції виробничо-технічної бази видобутку та первинної переробки мінеральної сировини, а також розбудови індустрії поводження з утвореними внаслідок переробки гірничо-рудних ресурсів відходами. Виявлено, що глобальний тренд нарощення обсягів виробництва електромобілів детермінував додатковий попит на літій, що фактично створило передумови для прискореного зростання обсягів видобутку даного виду мінеральної сировини і формування нового сегменту сфери надрокористування. Встановлено, що організація видобутку запасів літію є одним з найбільш привабливих проєктів освоєння мінерально-сировинного потенціалу України в контексті нарощення інвестиційних впливів у вітчизняну сферу надрокористування. Обґрунтовано, що підвищення інвестиційної привабливості сфери надрокористування та диверсифікація джерел інвестування проєктів модернізації індустрії видобутку корисних копалин в Україні вимагають удосконалення інституційного підґрунтя інвестиційного процесу через умонтування перевірених

світовою практикою залучення мінеральної сировини у господарський обіг інститутів у вітчизняну архітектуру господарського освоєння мінерально-сировинного потенціалу та охорони навколишнього природного середовища. Встановлено, що інституційно-інвестиційні засади організації видобутку та переробки літію в Україні мають враховувати комплекс факторів-стимуляторів (зростання виробництва електромобілів, стрімкий розвиток літієвої промисловості в світі, зростання попиту на літій, подорожчання літію на світових ринках) та факторів-дестимуляторів (некондиційні родовища літію, відсутність в країні технологій отримання літію з вітчизняного концентрату руд, нездатність технологій інших країн переробляти український концентрат літію) та охоплювати комплекс інститутів інвестиційного забезпечення, котрі передбачають укладання угод публічно-приватного партнерства, створення консорціуму, встановлення спеціального режиму інвестування.

It is substantiated that minerals are an important resource component of the development of new high-tech industries, which increases the attractiveness of the subsoil use sector for transnational capital and governments of the world's leading countries. It is established that the exploration and development of mineral resources necessary for the expanded reproduction of high-tech industries require additional investment, in particular through diversification of sources and methods of financial and investment support for the modernisation and reconstruction of the production and technical base for the extraction and primary processing of mineral raw materials, as well as the development of the industry for the management of waste generated as a result of processing of mineral resources. The article reveals that the global trend of increasing the production of electric vehicles has determined additional demand for lithium, which has actually created preconditions for accelerated growth in the extraction of this type of mineral raw material and the formation of a new segment of the subsoil use sector. It has been established that the organisation of lithium mining is one of the most attractive projects for the development of Ukraine's mineral resource potential in the context of increasing investment in the domestic subsoil use sector. It is substantiated that increasing the investment attractiveness of the subsoil use sector and diversifying the sources of investment in projects for modernising the minerals industry in Ukraine require improving the institutional framework of the investment process by integrating the institutions proven by the world practice of involving mineral raw materials in economic circulation into the domestic architecture of economic development of mineral resource potential and environmental protection. It has been established that the institutional and investment principles for organizing lithium production and processing in Ukraine should take into account a complex of stimulating factors (growth in the production of electric vehicles, rapid development of the lithium industry in the world, growing demand for lithium, rising prices for lithium on world markets) and disincentive factors (substandard lithium deposits, lack of technologies in the country for obtaining lithium from domestic ore concentrate, inability of technologies of other countries to process Ukrainian lithium concentrate) and cover a complex of investment support institutions, which provide for the conclusion of public-private partnership agreements, the creation of a consortium, and the establishment of a special investment regime.

Ключові слова: інвестування, надрокористування, корисні копалини, літій, літієві руди, публічно-приватне партнерство, угоди про розподіл продукції, інститути.

Key words: investment, subsoil use, minerals, lithium, lithium ores, public-private partnership, production sharing agreements, institutions.

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

Мінеральні ресурси продовжують відігравати ключову роль в системі відтворення ресурсно-виробничого потенціалу національних господарств, незважаючи на перехід від індустріального типу розвитку ("економіка димарів") до постіндустріального (інформаційного). В останні десятиліття сформувалися численні високотех-

нологічні виробництва, котрі потребують застосування різноманітних видів корисних копалин. Даний фактор вимагає активізації здійснення додаткових геологорозвідувальних робіт з метою розвідки та освоєння цінних видів мінеральної сировини. І розвідка, і освоєння корисних копалин, необхідних для розширеного відтворення високотехнологічних виробництв, потребують залучення додаткових інвестицій, зокрема через диверсифікацію джерел та методів фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації та реконструкції вироб-

ничи-технічної бази видобутку та первинної переробки мінеральної сировини. При цьому підвищення інвестиційної привабливості сфери надрокористування та диверсифікація джерел інвестування проєктів модернізації індустрії видобутку корисних копалин потребують удосконалення інституційного підґрунтя інвестиційного процесу через умонтування перевірених світовою практикою інститутів залучення мінеральної сировини у господарський обіг у вітчизняну архітектуру господарського освоєння мінерально-сировинного потенціалу. Особливою резонансністю на даний момент відзначається проблематика формування сучасного інструментарію інституційно-інвестиційного забезпечення видобутку та переробки літію в Україні з огляду на значні прогнозні запаси даного виду мінеральної сировини та збільшення попиту на нього у зв'язку з прискореними темпами виробництва електромобілів, третину вартості котрих становлять літій-іонні акумулятори.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У пострадянський період розвитку України у відповідні часові проміжки висловлювалися різноманітні підходи вчених та практиків стосовно визначення пріоритетів надрокористування, зокрема в частині залучення вітчизняного приватного капіталу та іноземних інвестицій у здійснення додаткового вивчення запасів корисних копалин на предмет організації їх видобутку та переробки. Високим рівнем резонансності відзначається бачення впливу мінерально-сировинного потенціалу України та темпи соціально-економічного піднесення фундатором вітчизняної економіки надрокористування В. Міщенком. На його думку, з перших років незалежності України навіювалась думка про унікальність нашої країни за ресурсними передумовами і насамперед — мінеральними. Мається на увазі, зокрема, відома публікація Дойче банку (на початку 90-х років минулого століття) з порівняльними оцінками потенціалу республік колишнього СРСР, де Україна посідала чільне місце. Здійснювався пошук підтвердження цим оцінкам, хоча по суті вони були дуже поверховими і, так би мовити, механічними, тобто не заснованими на справжній обізнаності з якістю та доступністю ресурсного потенціалу України [3]. Загострення в останні десятиліття глобальних інноваційних, промислових, енергетичних та кліматичних викликів реанімувало додаткову увагу до запасів окремих корисних копалин на території України, зокрема паливно-енергетичних та гірничо-рудних. Вторгнення на територію нашої країни російських загарбників та тимчасова окупація територій з високою концентрацією запасів корисних копалин ускладнюють процес залучення у господарський обіг тих видів корисних копалин, котрі можуть бути використані в якості ресурсної бази розвитку "нових" високотехнологічних виробництв та в паливно-енергетичному комплексі.

Просування світового господарства в нову фазу високотехнологічного розвитку об'єктивно вимагає використання в якості ресурсної бази різноманітних видів мінеральної сировини. На переконання Н. Баряцької, тема мінеральних ресурсів у глобальній економіці з огляду на їхню природну обмеженість набуває стратегіч-

ного значення. Забезпеченість країни (або регіону) сировиною є чинником економічної безпеки, автономності та засобом страхування від глобальних криз. Сучасне суспільство дедалі більше залежить від високотехнологічних товарів, для яких характерне використання рідкісних елементів [1, с. 13]. Останні тренди у високотехнологічному сегменті розвинених економік світу сформували додатковий попит на рідкісні види корисних копалин, які концентруються у країнах "третього світу" та постсоціалістичних країнах, що створює передумови для активізації інвестиційних процесів у надрокористуванні цих країн. Водночас інвестиційний процес у сфері здійснення геологорозвідувальних робіт та господарського освоєння мінерально-сировинного потенціалу потребує формування відповідного інституційного підґрунтя, котре закладе необхідні стимули для нарощення інвестиційних впливів у сектор надрокористування та сформує набір природоохоронних амортизаторів для упередження еколого-деструктивного впливу господарського освоєння мінерально-сировинного потенціалу на навколишнє природне середовище.

В останні роки найбільшої резонансності набули підходи щодо доцільності і перспективності освоєння в Україні родовищ літію, що водночас ставить на порядок денний вирішення проблеми залучення інвестицій у названий сегмент вітчизняного сектору надрокористування. Як стверджують О. Білоус, Б. Слободян і В. Парфенюк останнім часом глобальний попит на літієву мінеральну сировину різко зріс, що зумовлено стратегічним значенням цього металу як екологічно безпечного, найбільш хімічно активного і раціонального [2, с. 4]. Просування світової спільноти у нову фазу боротьби з негативними кліматичними екстерналіями детермінує структуру промислових виробництв, зокрема їх ключової ланки - машинобудування, в першу чергу автомобілебудування. Основним детермінантом виступає відмова від традиційних вуглеводневих палив, згоряння котрих призводить до прискорення процесів глобального потепління. Даний чинник й зумовлює доцільність нарощення обсягів виробництва електромобілів, що, у свою чергу, призводить до зростання попиту на літієву сировину, яка необхідна для виробництва літій-іонних акумуляторів.

Дане припущення підтверджує і позиція відомого українського вченого та організатора вітчизняної науки В. Хаустова. На його переконання, у світі внаслідок переходу на електромобілі та використання літієвих акумуляторів стрімко розвивається літієва промисловість. Зростання попиту на літій призвело до різкого його подорожчання на світових ринках. Ціна на карбонат літію зараз перевищує 70 тис. дол. за тону, хоча нещодавно становила "лише" 13 тис. дол. Оскільки Україна є однією з небагатьох країн із великими запасами літію (за оцінками, до 10% світових запасів) і гостро потребує ресурсів для економічного розвитку, то розмови про перспективи розвитку літієвої промисловості тут відчутно почастишали [4]. Водночас в Україні не сформовані навіть критично необхідні виробничо-технічні та інфраструктурні передумови для виробництва літієвої продукції. Також ускладнюють процес налагодження видобутку літію та його переробки і об'єктивні чинники, зокрема унікальність українських родовищ, щодо яких у

світовій практиці функціонування літєвої промисловості відсутні технології видобутку. Також обмежувачим чинником щодо промислового видобутку літію в Україні виступає тимчасова окупація частини території, що знижує інвестиційну привабливість проєктів господарського освоєння запасів літєвих руд.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування пріоритетів формування інструментарію інституційно-інвестиційного забезпечення видобутку та переробки літію в Україні з виокремленням економічних та екологічних аспектів, а також з врахуванням кон'юнктури світового ринку літєвої продукції та наявних об'єктивних обмежень диверсифікації джерел та методів інвестиційного забезпечення розбудови літєвої промисловості в нашій країні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загострення екзогенних та ендогенних ризиків соціально-економічного піднесення у зв'язку з вторгненням російських загарбників та тимчасовою окупацією частини території детермінує перегляд пріоритетів господарського освоєння мінерально-сировинного потенціалу та розбудови сфери надрокористування в Україні. Унікальність запасів корисних копалин робить вітчизняну сферу надрокористування за умови формування сучасного інституційного підґрунтя однією з найбільш привабливих для іноземних та вітчизняних інвесторів сфер діяльності. Таке інституційне підґрунтя має охоплювати традиційні для України інститути надрокористування, а також імплементацію кращих іноземних практик інституційного забезпечення участі іноземного капіталу у фінансуванні проєктів, щоб гармонізувати вітчизняні регламенти видобутку корисних копалин з іноземними і залучити інвестиційний потенціал глобальних гігантів надрокористування у вітчизняний мінерально-сировинний комплекс.

Розроблення програм господарського освоєння складових мінерально-сировинного потенціалу має базуватися на врахуванні того, що запаси багатьох видів корисних копалин в Україні перерозвідані. Забезпеченість залізними рудами (за обсягами поточного їх видобутку) сягає 100—150 років, те ж вугілля — понад 500 років, кам'яною сіллю — понад 1000 років і т. ін. При цьому запаси розвідано до глибини 2—2,5 км (навіть бідні залізні руди — до глибини 800 м), умови розробки важкі, а якість, зокрема марганцевих руд, незадовільна. Якщо "зняти" ефект перерозвіданості, наприклад, шляхом урахування лише того обсягу запасів, які забезпечують 50-річний видобуток, то частка України у світовому обсязі мінеральних ресурсів буде становити 1,7—1,8%. Слід зазначити, що це немало. Це означає, що щільність мінеральних ресурсів на одиницю площі майже у чотири рази перевищує середньосвітовий показник [3].

Такий рівень щільності мінеральних ресурсів робить нашу країну привабливою для урядів інших країн та іноземних підприємницьких структур в частині нарощення обсягів інвестиційного забезпечення геологорозвідувальних робіт та розбудови інфраструктури видобутку

корисних копалин і виробничо-технічної бази їх первинної та поглибленої переробки. В умовах транснаціоналізації надрокористування та загострення глобальних енергетичних і промислових викликів це також створює додаткові можливості для входження у вітчизняний мінерально-сировинний комплекс транснаціональних корпорацій, які відзначаються високим рівнем концентрації інвестиційного потенціалу, що уможливорює реалізацію надмірно капіталомістких проєктів освоєння високоліквідних запасів корисних копалин.

У свій час фінансово-економічна криза 2008 року виявила невідкладність для України завдань з подолання структурних дисбалансів в економіці і зменшення її сировинного крену. Політика сприяння сировинному сектору ставала все більш суперечливою за наслідками. "Голландський синдром", що консервувався завдяки цьому, все більше проявляв свої негативи як в інвестиційному процесі, так і загалом в макроекономічній перспективі [3]. Нові геополітичні виклики, мілітаризація глобальної економіки та перманентні воєнні ризики реанімували вирішальну роль мінерально-сировинного потенціалу для зміцнення обороноздатності і господарської самодостатності економіки України. Світові енергетичні перекося і розвиток "нових" високотехнологічних виробництв в рамках функціонування транснаціональних корпорацій та актуалізація унікальності України в частині запасів високоліквідних корисних копалин сфокусували увагу глобальних фінансових та промислових гігантів на мінерально-сировинному потенціалі нашої країни.

В останнє десятиліття фактично було демонтовано стереотип про те, що нарощення видобутку корисних копалин виступає рецидивом "економіки димарів". Тренди розвитку "нових" високотехнологічних виробництв засвідчили, що мінеральна сировина потрібна не лише для виробництва широкого спектра повсякденних товарів і послуг, але й для розвитку інновацій, зокрема для розроблення більш ефективних та екологічних технологій. Пришвидження інноваційних технологічних циклів і швидкий поступ розиткових країн зумовили збільшення світового попиту на високопопулярні метали й мінерали. Забезпечення доступу до стабільних поставок багатьох різновидів сировини стало серйозною проблемою для національних і регіональних економік з обмеженим виробництвом (наприклад, економіки ЄС), які залежать від імпорту багатьох корисних копалин, зокрема й критично важливої мінеральної сировини [1, с. 13].

В останні десятиліття чітко прослідковуються тенденції поглинання основними глобальними гравцями, в першу чергу Китаєм, перспективних родовищ корисних копалин в країнах "третього світу". Така сировинна експансія зумовлена потребою у розширенні ресурсної бази комплексу базових ланок матеріального виробництва як у середньостроковій та довгостроковій перспективі. В умовах загострення глобального протистояння між східними деспотіями та демократичним Заходом фактор забезпеченості природними ресурсами, зокрема мінерально-сировинними (паливно-енергетичними, гірничо-рудними, гірничо-хімічними), виступає вагомою конкурентною перевагою як в частині цементування господарської самодостатності, так і в

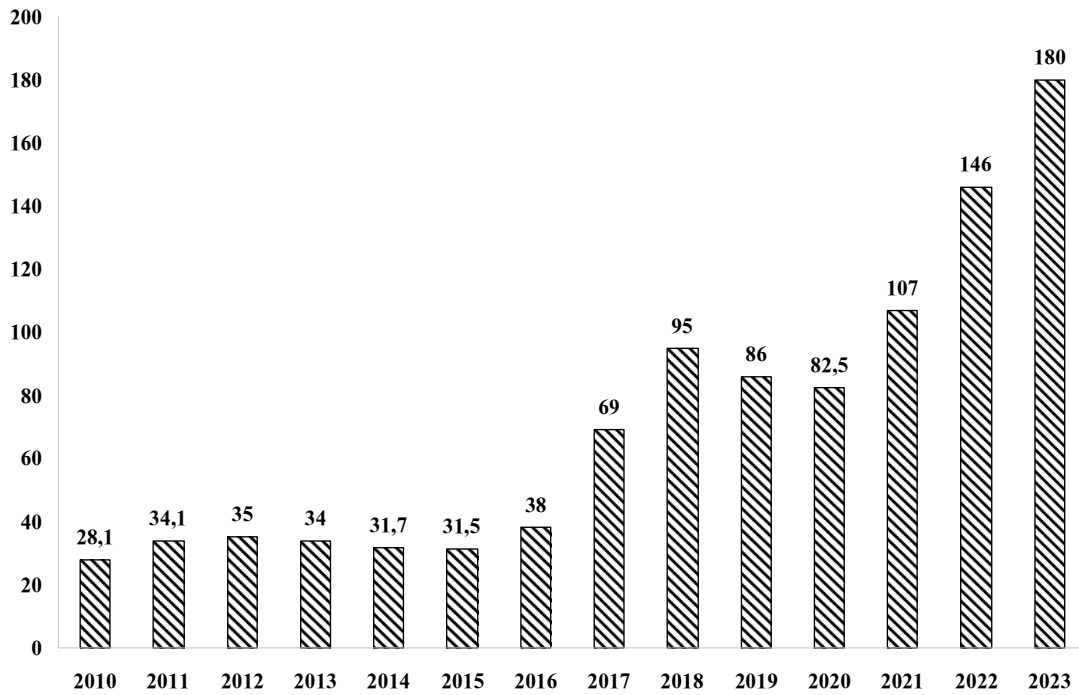


Рис. 1. Динаміка світового виробництва літію у 2010–2023 роках, тис. тонн

Джерело: сформовано на основі <https://www.statista.com/>

частині зміцнення обороноздатності окремих країн. Особливо загострилася конкуренція за права володіння, користування та розпоряджання родовищами мінеральної сировини, яка необхідна для розвитку "нових" високотехнологічних виробництв. Тому об'єктивним явищем слід вважати факт того, що унікальність запасів окремих видів корисних копалин перемістила Україну у спектр інтересів основних глобальних гравців у сфері надрокористування.

В спектрі проблем господарського освоєння перспективних родовищ корисних копалин в Україні чи не основною виступає проблема формування інституційного підґрунтя інвестування проєктів видобутку літію та розбудови сучасної літієвої промисловості. Об'єктивними передумовами нарощення інвестиційних вливань у сферу надрокористування виступають значні запаси літієвих руд та перманентне зростання попиту на літієву продукцію на світових ринках у зв'язку з прискореними

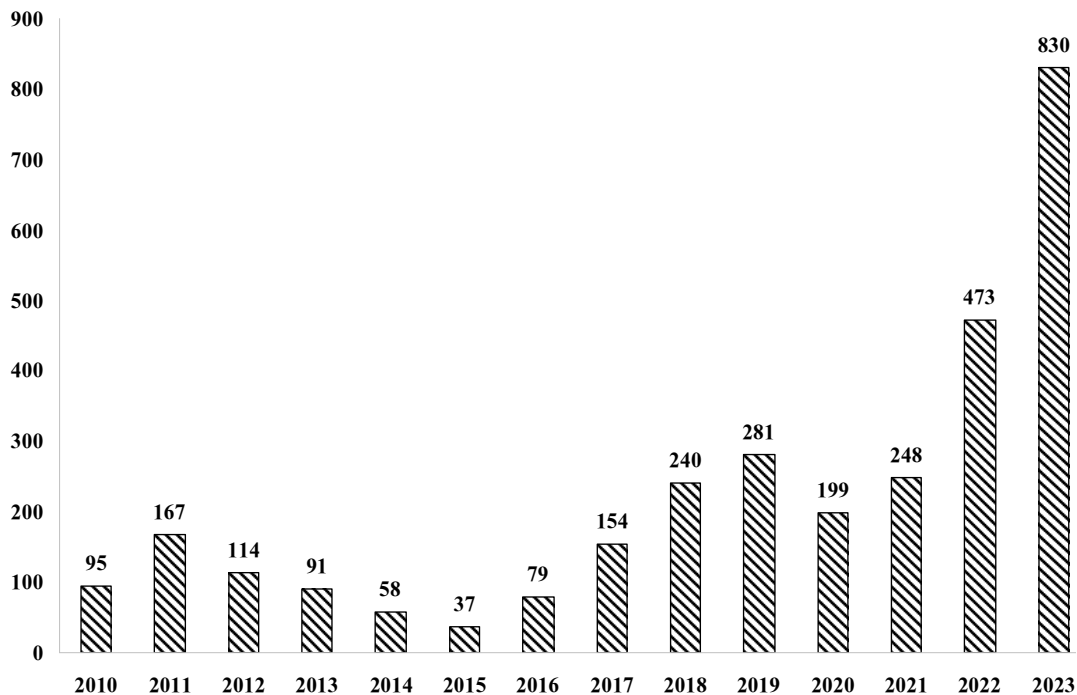


Рис. 2. Бюджет геологорозвідувальних робіт щодо розвідки літію у світовому масштабі у 2010–2023 роках, млн дол.

Джерело: сформовано на основі <https://www.statista.com/>

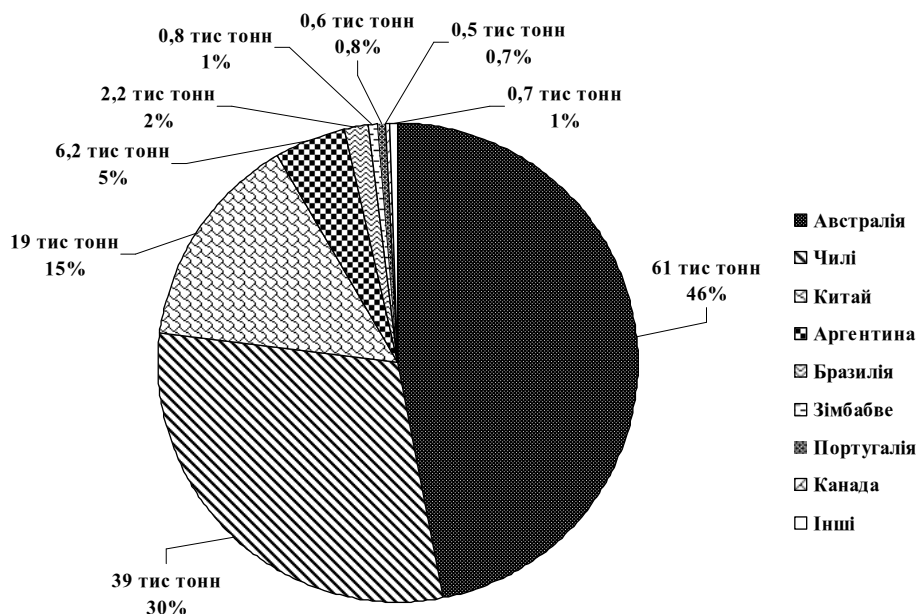


Рис. 3. Структура світового виробництва літію в розрізі країн у 2022 році

Джерело: побудовано на основі World Economic Forum <https://www.weforum.org/>

темпами виробництва електромобілів, які функціонують на основі літій-іонних акумуляторів.

У динаміці світового виробництва літію у 2010—2023 роках в цілому спостерігається висхідна тенденція (рис. 1). Якщо у 2010—2016 роках обсяг світового виробництва літію коливався в діапазоні 28,1—38 тис. тонн, то у 2017—2023 роках — в діапазоні 69—180 тис. тонн. Прискореними темпами світове виробництво літію зростало у 2020—2023 роках. Зокрема, у 2021 році порівняно з 2020 роком світове виробництво літію збільшилося на 24,5 тис. тонн. У 2022 році порівняно з 2021 роком у світі обсяг виробництва літію збільшився на 39 тис. тонн. У 2023 році порівняно з 2022 роком абсолютний приріст світового виробництва літію склав 34 тис. тонн. Основним детермінантом збільшення обсягів виробництва літію в останні роки стало масштабування виробництва електромобілів.

Прикметною рисою освоєння родовищ літію у світовому масштабі стало зростання в останні роки бюджету геологорозвідувальних робіт щодо розвідки запасів літєвих руд. Якщо у 2010 році бюджет геологорозвідувальних робіт в частині освоєння запасів літєвих руд становив 95 млн дол, у 2017 році — 154 млн дол, у 2019 році — 281 млн дол, у 2022 році — 473 млн дол, то у 2023 році він зріс до рівня 830 млн дол. Тобто у 2023 році порівняно з 2010 роком фінансування геологорозвідувальних робіт щодо пошуку та розвідки запасів літєвих руд зросло у 8,7 разу (рис. 2).

Літій часто називають "білим золотом" для електромобілів. Легкий метал відіграє ключову роль у катодах усіх типів літій-іонних акумуляторів, які живлять електромобілі. Відповідно, нещодавнє зростання впровадження електромобілів підняло виробництво літію на новий рівень. Світове виробництво літію вперше перевищило 100 тис. тонн у 2021 році, збільшившись у чотири рази порівняно з 2010 роком. Більше того, приблизно 90% літію приходилось лише на три країни. Тільки в Австралії виробляється близько 50% світового обсягу

літію. На відміну від Чилі, де літій видобувають із розсолів, австралійський літій надходить із твердих гірських шахт у вигляді мінералу сподумену. Китай, третій за величиною виробник, має міцну позицію в ланцюгу постачання літію. Поряд із розробкою внутрішніх шахт, китайські компанії за останнє десятиліття придбали літєві активи вартістю близько 5,6 млрд дол. у таких країнах, як Чилі, Канада та Австралія. Тут також розміщено 60% світових потужностей з переробки літію для акумуляторів [6].

Найбільші обсяги виробництва літію спостерігаються в Австралії, Чилі, Китаї, Аргентині та Бразилії. У 2022 році Австралія видобула 61 тис. тонн літію (зростання майже на 6 тис. тонн з 55,3 тис. тонн у 2021 році) (рис. 3). У Західній Австралії знаходиться

найбільша у світі літєва шахта з твердих порід (шахта Greenbushes), виробнича потужність якої становила 1,34 млн тонн літєвого концентрату в 2020 році, але очікується, що до 2027 року даний показник зросте приблизно до 2,5 млн тонн на рік.

Згідно з даними GlobalData, очікується, що виробництво літію в Австралії різко зросте, досягнувши 116,24 тис. тонн у 2026 році, і це головним чином пов'язано з розширенням шахт із зростанням попиту на метал. Тобто прогнозується, що виробництво літію у 2026 році порівняно з 2022 роком в Австралії зросте майже вдвічі. Виходячи з таких прогнозів, можна стверджувати про високу ймовірність значного зростання в Австралії у найближчі роки інвестиційної активності в індустрії видобутку та переробки літію.

Одним з основних ареалів видобутку літію у світовому масштабі виступає Південна Америка. Найбільші обсяги літію в останні роки видобуваються в Чилі. Чилі є частиною так званого літєвого трикутника, до якого також входять Болівія та Аргентина. Кілька великих соляних копалень розташовані вздовж пустелі Атакама та прилеглих посушливих регіонів. Серед них Салар де Уюні в Болівії, Салар де Атакама в Чилі та Салар дель Омбре Муерто в Аргентині.

Водночас найбільшу активність щодо виробництва літій-іонних акумуляторів демонструє Китай. Ця країна відповідає за виробництво близько 75% усіх літій-іонних акумуляторів, які використовуються в усьому світі. Крім того, в Китаї розташована велика частина світових потужностей з переробки літію. Хоча в даний час він імпортує значну частину літію з Австралії. Одна з цілей Китаю полягає в значному збільшенні внутрішнього виробництва цього металу [5]. Враховуючи експансію Китаю на світовий ринок корисних копалин можна припустити, що ця країна в найближчі роки буде основним інвестором як розбудови індустрії видобутку літєвих руд, так і інфраструктури літєвої промисловості.

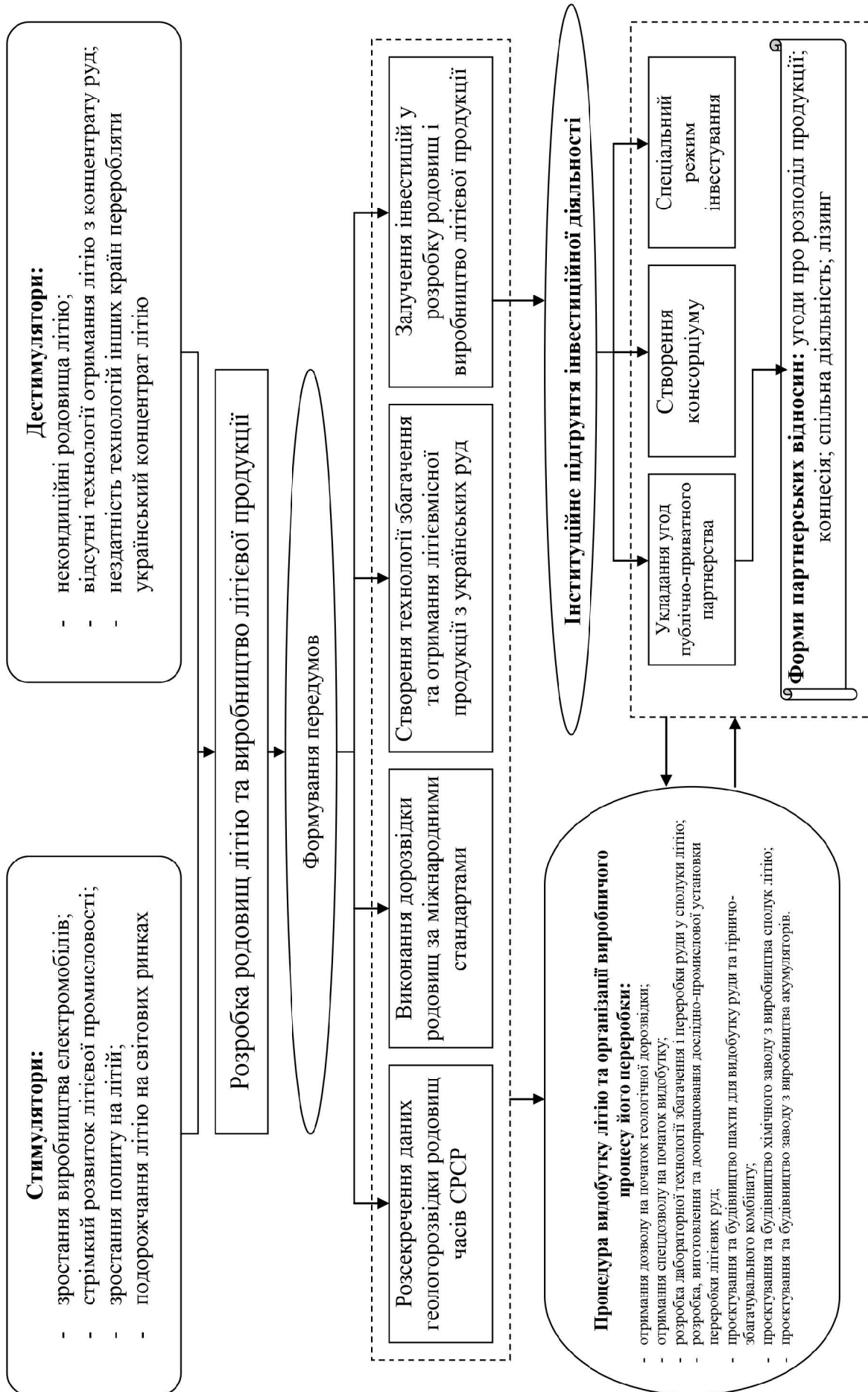


Рис. 4. Інституційно-інвестиційні засади організації видобутку та переробки літію в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Формування інституційно-інвестиційних засад організації видобутку та переробки літію в Україні має, в першу чергу, базуватися на врахуванні як факторів-стимуляторів, так і факторів-дестимуляторів (рис. 4). Фактори-стимулятори зумовлені як глобальними, так і національними чинниками зростання інтересу до літєвої продукції. Основним глобальним стимулятором додаткового освоєння родовищ літєвих руд виступає зростання виробництва електромобілів, які функціонують на основі літій-іонних акумуляторів. Паралельно з масштабуванням виробництва електромобілів спостерігається трек введення додаткових потужностей у літєву промисловість, що теж детермінує процеси освоєння родовищ літію у різноманітних частинах світу. Враховуючи те, що виробництво електромобілів стало глобальним трендом можна прогнозувати перманентне зростання попиту на літєву продукцію, що виступає сприятливою передумовою для підвищення інтересу транснаціонального та іноземного капіталу до освоєння вітчизняних запасів літєвих руд. Не менше значення в частині стимулювання розширення ареалу освоєння родовищ літєвих руд відіграє також чинник подорожчання літію на світових ринках, що формує додаткові переваги активізації інвестиційної діяльності у даному сегменті сфери надрокористування.

Обережність оцінок щодо перспективності освоєння родовищ літєвих руд визначається вагомими обмеженнями у зв'язку з наявністю спектра факторів-дестимуляторів, зумовлених комплексом природно-ресурсних, виробничо-технічних та технологічних чинників. Вітчизняні родовища літію є некондиційними і у світовій практиці функціонування літєвої промисловості відсутні технології отримання літєвої продукції з подібних руд. Відсутність технологій отримання літію з українського концентрату руд вимагає збільшення інвестиційних впливів у поглиблення досліджень, пов'язаних з розробкою нових технологій, що підвищує капіталомісткість виробництва літєвої продукції.

Поряд з наявністю комплексу факторів-дестимуляторів освоєння родовищ українського літію залишаються також в латентному стані передумови організації видобутку та переробки даного виду мінеральної сировини. Формування організаційних та виробничо-технічних передумов вимагає розсекречення даних геологорозвідки родовищ часів СРСР, виконання дорозвідки родовищ за міжнародними стандартами, створення технології збагачення та отримання літєвмісної продукції з українських руд, а також залучення інвестицій у розробку родовищ і виробництво літєвмісної продукції.

Для створення перерахованих передумов видобутку і переробки літію в Україні доцільним є формування сучасного інституційного підґрунтя, яке забезпечить умови для формування виробничо-технічних комплексів господарського освоєння родовищ літію та забезпечення необхідної концентрації інвестиційного потенціалу. Таке інституційне підґрунтя має охоплювати законодавче забезпечення укладання угод публічно-приватного партнерства щодо дорозвідки родовищ за міжнародними стандартами та налагодження видобутку літєвих руд. Такі угоди дадуть можливість поєднати організаційний ресурс органів публічної влади та інвестиції

підприємницького сектора, зокрема підприємницьких структур-нерезидентів. Найбільш прийнятною формою публічно-приватного партнерства в частині налагодження видобутку та переробки літєвих руд виступають угоди про розподіл продукції. Як альтернативні форми партнерських відносин у сфері видобутку та переробки літію поряд з угодами про розподіл продукції розглядаються наступні форми: концесія, спільна діяльність та лізинг.

Інституційною формою налагодження видобутку та переробки літію в Україні виступає створення консорціуму (тимчасового об'єднання вітчизняних підприємницьких структур та підприємницьких структур-нерезидентів, фінансово-банківських та науково-дослідних установ, проектних (інжинірингових) організацій та інститутів геологорозвідки). Створення консорціуму є найбільш прийнятним в разі затвердження державним цільових програм освоєння родовищ літію. Поєднання ресурсів та організаційних можливостей учасників такого тимчасового об'єднання дасть змогу реалізувати як економічні пріоритети освоєння родовищ літію і його первинної переробки, а також сформувати систему екологічних амортизаторів для упередження еколого-деструктивного впливу гірничо-видобувної діяльності на навколишнє природне середовище.

Каталізатором залучення інвестицій у видобуток та переробку літію виступить також встановлення спеціального режиму інвестування, котрий передбачатиме інституціоналізацію податкових, кредитних, митних та майнових преференцій для літєво-видобувних та літєво-переробних підприємств. Також доцільним є відпрацювання інструментарію здійснення дозвільно-регламентних заходів щодо початку геологічної дорозвідки, отримання спецдозволу на початок видобутку, розроблення технології збагачення і переробки руди, виготовлення та доопрацювання дослідно-фінансової установки переробки літєвих руд, проектування та будівництва хімічного заводу з виробництва сполук літію, а також заводу з виробництва акумуляторів.

Вагомість освоєння родовищ літію також впливає з твердження про те, що літій виступає критично важливою корисною копалиною для України. За прикладом розвинених країн, узаконення й застосування поняття критичних корисних копалин може бути механізмом стимулювання розвитку певних напрямів геологічного вивчення й видобування корисних копалин. Для цього потрібно затвердити перелік критичних корисних копалин (критичної мінеральної сировини) на законодавчому рівні й надати певні переваги та преференції (зокрема, податкові) компаніям, діяльність яких пов'язана з геологічним вивченням і видобуванням критичних корисних копалин в Україні [1, с. 18]. Саме фактор інституціоналізації податкових, кредитних, митних та майнових преференцій як для вітчизняних, так і для іноземних підприємницьких структур-надрокористувачів виступає базовою інституційною передумовою нарощення та диверсифікації джерел інвестиційного забезпечення становлення вітчизняної літєвої промисловості, зокрема виробничо-технічної бази видобутку літію, його первинної переробки і виробництва готової літєвої продукції.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Рівень забезпеченості мінерально-сировинними ресурсами та доступність родовищ корисних копалин виступає запорукою господарської самодостатності та обороноздатності окремих країн, незважаючи на просування світової економіки з фази "економіки димарів" у фазу постіндустріального (інформаційного) розвитку. З огляду на це актуалізувалася увага глобальних фінансових та промислових акторів до мінерально-сировинного потенціалу України. Серед складових мінерально-сировинного потенціалу, які відзначаються високим рівнем привабливості для іноземних інвесторів, слід виокремити запаси літєвих руд. Таке твердження випливає із глобального тренду прискореного зростання обсягів виробництва літію у зв'язку з нарощенням масштабів виробництва електромобілів, де використовуються літій-іонні акумулятори, а також у зв'язку з багаторазовим збільшенням бюджету геологорозвідувальних робіт щодо розвідки, дорозвідки та освоєння запасів літію. Тому й визріла необхідність у розробленні інструментарію інституційно-інвестиційного забезпечення видобутку та переробки літію в Україні. Такий інструментарій має базуватися на комплексі передумов (розсекречення даних геологорозвідки родовищ корисних копалин, виконання дорозвідки родовищ літію за міжнародними стандартами, створення технології збагачення та отримання літєвоємної продукції, залучення інвестицій у розробку родовищ літєвих руд і виробництво літєвої продукції) та охоплювати інституційні форми інвестиційної діяльності, зокрема угоди публічно-приватного партнерства (угоди про розподіл продукції, концесія, спільна діяльність, лізинг), створення консорціуму та спеціальний режим інвестування (надання податкових, кредитних та митних преференцій операторам освоєння родовищ літєвих руд та виробникам літєвоємної продукції).

Література:

1. Баряцька Н.В. Поняття критичної мінеральної сировини — інструмент стимулювання розвитку надрокористування в Україні. Мінеральні ресурси. 2020. № 2. С. 13—18.
2. Білоус О.І., Слободян Б.І., Парфенюк В.О. Літєві пегматити України: проблеми і переваги освоєння родовищ. Мінеральні ресурси. 2024. № 2. С. 3—9.
3. Міщенко В. "Голландська хвороба" на українському ґрунті (до економічної оцінки мінерально-сировинної бази). Економіст. 2010. № 12. С. 8—10.
4. Хаустов В. Український літій: які перспективи? Дзеркало тижня. 06 лютого 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://zn.ua/ukr/business/ukrajinskij-litij-jaki-perspektivi.html>.
5. Daniil Filipenco. Five major lithium-producing countries in the world. Development Aid. 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.developmentaid.org/news-stream/post/170661/five-major-lithium-producing-countries>.
6. Govind Bhutada. This chart shows which countries produce the most lithium. World Economic Forum. 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/chart-countries-produce-lithium-world/>.

References:

1. Bariats'ka, N.V. (2020), "The concept of critical mineral resources is a tool for stimulating the development of subsoil use in Ukraine", Mineral'ni resursy, vol. 2, pp. 13—18.
2. Bilous, O.I., Slobodian, B.I. and Parfeniuk, V.O. (2024), "Lithium pegmatites of Ukraine: problems and advantages of deposit development", Mineral'ni resursy, vol. 2, pp. 3—9.
3. Mischenko, V. (2010), "Dutch disease" on Ukrainian soil (towards an economic assessment of the mineral resource base)", Ekonomist, vol. 12, pp. 8—10.
4. Khaustov, V. (2024), "Ukrainian lithium: what are the prospects?", available at: <https://zn.ua/ukr/business/ukrajinskij-litij-jaki-perspektivi.html> (Accessed 15 Dec 2024).
5. Filipenco, D. [Elektronnyj resurs]. URL: (2023), "Five major lithium-producing countries in the world", Development Aid, available at: <https://www.developmentaid.org/news-stream/post/170661/five-major-lithium-producing-countries> (Accessed 15 Dec 2024).
6. Bhutada, G. (2023), "This chart shows which countries produce the most lithium", World Economic Forum, available at: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/chart-countries-produce-lithium-world/> (Accessed 15 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 28.12.2024 р.

<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

*М. І. Копитко,
д. е. н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>
Н. Я. Михалицька,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>
М. Р. Яцик,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.22

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: КАДРОВИЙ АУДИТ, КАДРОВА ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

*М. Копытко,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management
and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs
N. Mykhalitska,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs
M. Yatsyk,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs*

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE HUMAN RESOURCES POTENTIAL: HR AUDIT, HR LOGISTICS AND HR MOTIVATION MANAGEMENT

У статті проведено дослідження ефективності використання кадрової логістики та сучасних методів мотивації в управлінні потенціалом підприємства для досягнення цілей на перспективу. Вказано, що зростання нестабільності зовнішнього середовища підвищує потребу підприємства у формуванні чіткої стратегії розвитку. Наголошено, що стратегічна ефективність підприємства характеризується співвідношенням між результатами діяльності та витратами або ресурсами, які залучені для досягнення цілей та визначає перспективи функціонування й розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Виокремлено, що система управління підприємством формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, які диктують підвищені вимоги до компетентностей менеджменту, а синергетичний ефект управлінської праці визначається узгодженням місії та цілей підприємства, оптимізацією організаційної структури, використанням інноваційних підходів в процесах планування та фінансування діяльності, впровадженням креативних методів управління з метою адаптації підприємства до можливостей та загроз середовища. Визначено, що основним елементом потенціалу підприємства виступає кадровий потенціал, який представлений сукупністю здібностей, компетенцій і можливостей кадрів ефективним та оптимальним шляхом забезпечити здійснення місії і досягнення цілей підприємства. Наголошено, що ефективність кадрового потенціалу значно підвищується, коли підприємство проводить кадровий аудит та аналізує власні кадрові резерви.

Найбільш дієвим інструментом вирішення проблеми кадрового голоду на підприємстві є використання логістичного підходу в управлінні персоналом на перспективу. Кадрова логістика сприяє забезпеченню стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства за рахунок формування ефективного (з точки зору зниження загальних витрат і підвищення продуктивності праці) управління персона-

лом, а також відповідними потоками фінансових витрат на утримання персоналу та джерел інформації щодо особистих даних працівників, звітності про обсяги виконаних завдань, яка призначена для прийняття кадрових управлінських рішень. Автори дійшли висновку, що матеріальне заохочення не єдиний мотиваційний стимул для співробітників. В умовах війни особливого значення для працівника набуває відчуття комфорту та підтримки, причетності до важливої справи, можливості для навчання та професійного зростання, яке супроводжується створенням безпечного та лояльного робочого середовища.

The article studies efficiency of use of HR logistics and innovative methods of motivation in enterprise potential management to achieve long-term goals. It is indicated that the growth of instability of the external environment increases the need of the enterprise to form a clear development strategy. It is emphasized that the enterprise strategic efficiency is characterized by the ratio between the performance results and the costs or resources involved in achieving the goals and determines the prospects for the functioning and development of the enterprise in the long term.

It is highlighted that the enterprise management system is formed under the influence of external and internal factors that dictate increased requirements for management competencies, and the synergistic effect of managers' work determined by the coordination of the mission and goals of the enterprise, optimization of the organizational structure, use of innovative approaches in the processes of planning and financing activities, introduction of creative management methods in order to adapt the enterprise to the opportunities and threats of the environment. It is determined that the main element of the enterprise's potential is the human resources potential, which is represented by a set of abilities, competencies and capabilities of human resources in an effective and optimal way to ensure the implementation of the mission and achievement of the enterprise's goals. It is emphasized that the efficiency of human resources potential is significantly increased when an enterprise conducts a HR audit and analyses its own available human resources.

The most effective tool for solving the problem of human resources shortages at an enterprise is the use of a logistics approach to human resources management for the future. HR logistics contributes to the strategic, tactical and operational goals of the enterprise by forming an effective (in terms of reducing overall costs and increasing labor productivity) human resources management, as well as the corresponding payroll costs and sources of information on employees' personal data, reporting on the volume of completed tasks, which is intended for making human resources management decisions. The authors concluded that financial incentives are not the only motivation for employees. In wartime, a sense of comfort and support, involvement in an important cause, opportunities for training and professional growth, accompanied by a safe and loyal working environment, are of particular importance to employees.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, управління потенціалом, кадровий потенціал, управління мотивацією, кадрова логістика, кадровий аудит.

Key words: strategic management, potential management, human resources potential, motivation management, HR logistics, HR audit.

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

Війна в Україні спричинила масштабні вимушені міграційні потоки кадрів за кордон, що стало значним викликом для українського ринку праці. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців станом на 01.12.2024 р. у світі налічується 6,8 мільйона українських біженців, з них — 6,2 мільйона зареєстровано в Європі та ще 560 тисяч громадян за її межами. В Німеччині нині тимчасовий захист мають 1,2 млн українців, у Польщі — 970 тисяч наших громадян. Протягом третього кварталу кількість українців, які виїхали за кордон, збільшилася майже на 200 тисяч, і цей процес тривав на початку четвертого кварталу [1]. За попередніми розрахунками, для того, щоб забезпечити щорічне зростання ВПП до 2030 року на 7% нам потрібно 4,5 мільйона працівників додатково [2].

Причинами зростання кількості українців, які виїжджають із країни є тривалі відключеннями електроенергії, ризик відсутності опалення взимку, проблеми із житлом,

зростання вартості життя в Україні та відсутність безпеки. Проте, варто наголосити, що сьогодні виїзд за кордон українців відрізняється від "втечі" 2022 р., адже він став більш прагматичний та усвідомлений, що спричиняє нову трудову міграційну хвилю українців, яка ґрунтується на бажанні безперервного професійного розвитку, підвищенні якості життя, економічної самодостатності та особистої самореалізації, створення можливостей для розвитку потенціалу дітей. Як наслідок, значна частина кваліфікованих спеціалістів переїхали за кордон у пошуках кращих умов життя та праці. Така ситуація призводить до значного кадрового дефіциту в Україні та необхідності використання нових підходів до підбору персоналу і механізмів формування кадрового резерву. Найбільш дієвим інструментом вирішення проблеми кадрового голоду на підприємстві є використання логістичного підходу в управлінні персоналом на перспективу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідженні логістичного підходу в управлінні персоналом та формування кадрового

резерву внесли вітчизняні науковці Криворучко О.М. [11], Сорока О., Сало Я. [10], Мельникова К.В. [14], Мішина С. В., Мішин О. Ю. [15] та інші. Однак ці питання набувають особливої актуальності в сучасних умовах та потребують подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ефективності використання кадрового аудиту й кадрової логістики та сучасних методів мотивації в управлінні потенціалом підприємства для досягнення цілей на перспективу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Першочергово умови для функціонування підприємства формують зовнішні чинники, які є об'єктом дослідження стратегічного менеджменту. Основними чинниками зовнішнього середовища можна вважати глобальні, економічні, політико-правові, природно-географічні, технологічні та соціально-культурні. Військова російська агресія підірвала українську економіку, викликала масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла людські жертви та соціальні втрати [3]. Україна потребує системного стратегічного рішення, яке дасть змогу мінімізувати демографічні ризики та пом'якшити загрози, забезпечити збалансоване довгострокове відтворення населення, необхідний обсяг людського капіталу і чисельність робочої сили для умов воєнного стану та повоєнного відновлення економіки і формування демографічної стійкості [4]. Зростання нестабільності зовнішнього середовища підвищує потребу підприємства у формуванні чіткої стратегії розвитку.

Стратегічний менеджмент пов'язаний із забезпеченням ефективності діяльності підприємства з огляду на кризові тенденції, невизначеність та складність умов функціонування. Стратегічний менеджмент — це комплексний процес, який включає систематичний аналіз, формулювання, реалізацію та оцінювання стратегічних планів для досягнення цілей організації [5]. Стратегічна ефективність підприємства характеризується співвідношенням між результатами діяльності та витратами або ресурсами, які залучені для досягнення цілей та визначає перспективи функціонування й розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

У контексті принципів сталого розвитку метою діяльності підприємства є шлях перетворення вхідних ресурсів у досягнення прибутковості та фінансової стійкості, забезпечення соціальної відповідальності та екологічності з урахуванням інтересів підприємства, власників, працівників, суспільства та держави. Підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, яка характеризується різними видами потенціалів для нарощення ефективності. Потенціал підприємства складається із взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі виробництва продукції (робіт, послуг) для досягнення максимально можливих результатів та забезпечення цілей розвитку підприємства. До елементів потенціалів віднесено ресурси, професійні знання, менеджмент, що забезпечує єдиний підхід до розкриття сутності потенціалу загалом [7]. Потенціал підприємства залежить від кожного працівника та рівня його залученості, виробничої потужності та професіоналізму керівництва.

Поєднання елементів, чинників та окремих частин в єдину систему, зорієнтовану на досягнення загальної мети, створює синергетичний ефект, коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх ресурсів, що діють незалежно. Синергетичний ефект характеризується підвищенням результативності, появою нової продуктивної сили або якісно нових джерел розвитку, зростанням ефективності діяльності [8].

Система управління підприємством формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, які диктують підвищені вимоги до компетентностей менеджменту, а синергетичний ефект управлінської праці визначається узгодженням місії та цілей підприємства, оптимізацією організаційної структури, використанням інноваційних підходів в процесах планування та фінансування діяльності, впровадженням креативних методів управління з метою адаптації підприємства до можливостей та загроз середовища. Відповідно, використання зовнішніх можливостей дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити вихід на ширший спектр ринків та більш ефективний рівень господарювання. Зовнішній вплив на суб'єкти господарювання з метою забезпечення економічного зростання на основі отримання синергетичного ефекту сприяє збільшенню прибутку підприємства, зниженню сукупних витрат, зростанню інновацій та дає можливість покращити економічну, соціальну, технологічну компоненту збалансованого розвитку держави.

Основним елементом потенціалу підприємства виступає кадровий потенціал, який представлений сукупністю здібностей, компетенцій і можливостей кадрів ефективним та оптимальним шляхом забезпечити здійснення місії і досягнення цілей підприємства. Кадровий потенціал — це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку [6]. Чим більший потенціал персоналу, тим більше користі він може принести організації. Проте є важливий аспект, який необхідно розуміти в процесі управління персоналом, що наявність працівників з великим потенціалом не гарантує високої ефективності та прибутковості бізнесу [9].

Ефективність кадрового потенціалу значно підвищується, коли підприємство проводить кадровий аудит та аналізує власні кадрові резерви. Складна ситуація на ринку праці через війну, мобілізацію, міграцію та інші чинники призвела до того, що роботодавці зіткнулися з гострим дефіцитом кадрів, а тому кадровий аудит допомагає виявити можливості перерозподілу функціональних обов'язків між працівниками, скорочення надлишкових функцій, оптимізації кадрових потоків, адаптації деяких посад для кількох працівників одночасно, забезпечення економії людських ресурсів.

Вирішенню проблем управління персоналом пов'язують з кадровою логістикою, яка передбачає оптимізація витрат на утримання трудових потоків зі збільшенням ефективності їхньої професійної діяльності [10]. Мету кадрової логістики зобразимо у вигляді логістичного правила "7R" (рис. 1).

Використання логістичного підходу в управлінні персоналом сприяє комплексному вирішенню завдань забезпечення підприємства необхідними кадрами певної кваліфікації в необхідний термін (враховуючи потребу людських ресурсів на сьогодні й майбутнє), в необхідній кількості та в потрібному місці (для здійснення конкретних робіт) з вигідними для підприємства витратами (на оплату праці та інші витрати на утримання персоналу) [11].

Кадрова логістика сприяє забезпеченню стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства за рахунок формування ефективного (з точки зору зниження загальних витрат і підвищення продуктивності праці) управління персоналом, а також відповідними потоками фінансових витрат на утримання персоналу та джерел інформації щодо особистих даних працівників, звітності про обсяги виконаних завдань, яка призначена для прийняття кадрових управлінських рішень (рис. 2).

В умовах війни підприємства стикається з численними викликами, які пов'язані з високим рухом персоналу, управлінням змінами у людських ресурсах, гармонізацією людського потенціалу з загальною концепцією розвитку підприємства. Впровадження логістичної кадрової системи забезпечує оптимальне формування кадрового потенціалу, його мобільності та ефективності, раціональний розподіл у системі робочих місць та мінімізацію плінності. Формування системи кадрової логістики відбувається за трьома напрямками:

- управління вхідними кадровими потоками (визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, пошук персоналу, ділова оцінка та відбір, формування чисельного і якісного складу кадрів, адаптація);

- управління внутрішніми кадровими потоками (організація робочого місця, інтеграція особистих цілей працівників з стратегією розвитку підприємства, оцінка діяльності та атестація персоналу, оплата і стимулювання праці, професійне навчання, просування працівників за результатами роботи та цінністю для підприємства, соціальний захист працівника, управління конфліктами та формування організаційної культури);

- управління вихідними кадровими потоками (управління плінністю кадрів, звільнення працівників).

Витрати на пошук та відбір потенційних кандидатів на вакантні посади залежать від способів пошуку, які використовує підприємство [12]. Джерелами пошуку кандидатів на вакантні посади можуть бути сайти з працевлаштування, Державна служба зайнятості, оголошення про пошук фахівців і формування кадрового резерву. Підприємства відчувають нестачу працівників, і насамперед, чоловіків, оскільки багатьох з них мобілізували, і зараз вони виконують свій обов'язок перед Батьківщиною. Дефіцит чоловіків на ринку праці відчиняє двері більшій кількості жінок навіть, у так званих, чоловічих професіях. Проведені дослідження вказують, що переважна біль-



Рис. 1. Мета кадрової логістики

Джерело: сформовано авторами на підставі [11].

шість підприємств, а це 64%, наймають кандидаток на чоловічі посади [13]. При відборі кандидатів з однаковими знаннями та навичками підприємства надають перевагу жінці, а ніж чоловіку.

Повернення демобілізованих колег чи найм кандидатів з військовим досвідом є особливо важливим напрямком рекрутингу персоналу підприємства. Ветерани мають значний досвід і високий рівень мотивації, проте потребують додаткових ефективних заходів з адаптації підприємства під потреби ветеранів, включаючи організацію навчання персоналу щодо особливостей взаємодії з людьми з військовим досвідом. Дослідження показали, що у 2024 р. кількість підприємств, які охоче беруть на роботу військових становить 43%, що майже вдвічі більше ніж у 2023 році — 24% [13].

Поповнити економічно активне населення можуть працездатні особи з інвалідністю та люди пенсійного віку. Для таких осіб робота надзвичайно важлива, оскільки вона дає певну фінансову незалежність і дозволяє відчувати свою затребуваність. Плінність кадрів серед осіб з інвалідністю та пенсійного віку вдвічі менша, ніж серед працівників без обмежень. Крім того, залучення таких осіб допомагає подолати вікові стереотипи та сприяти соціальній відповідальності підприємства. Дослідження засвідчило, що зросла кількість підприємств, які працевлаштовують людей з інвалідністю — з 36% у 2023 р. до 50% у 2024 р., а також 77% опитаних роботодавців заявили, що звертають увагу на кандидатів 50+ і наймають їх у разі відповідності профілю посади [13].

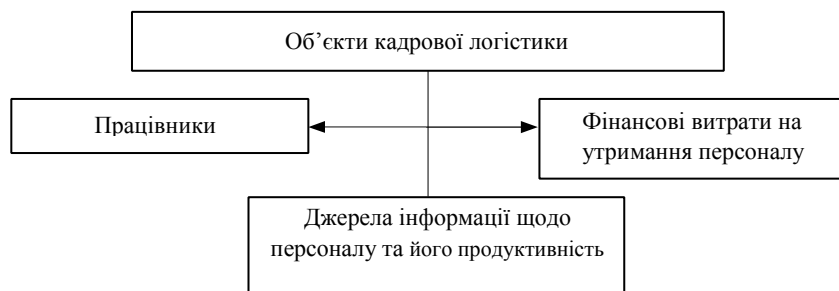


Рис. 2. Об'єкти кадрової логістики

Джерело: сформовано авторами.

Підприємства мають значний потенціал для залучення та розвитку молодих працівників, які наділені особливим технологічним менталітетом, гнучкі у питанні здобуття нових навичок, активні, мобільні, їхнє мислення — глобальне. Вони стимулюють роботодавців розвиватися та вчать їх творчо підходити до створення належних умов праці, серед яких, основними є психологічний комфорт, свобода дій і гідна фінансова винагорода, самореалізація та можливість кар'єрного зростання.

З метою оптимізації кадрових потоків необхідно провести кадровий аудит організаційної структури підприємства, оцінити профіль посад (детально описати вимоги, обов'язки та компетенції, які очікуються від кандидата на певну посаду), обґрунтувати функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників на даний момент. Такі заходи необхідні для оцінки доцільності утримання постійних працівників, які можуть бути заміщені шляхом розширення компетенцій іншими працівниками або передані на аутсорсинг (делегування, на підставі договору, певних функцій та видів робіт працівникам сторонньої організації, які мають профільну спеціалізацію).

Під час війни підприємства можуть скористатися послугами фрілансерів (особа, яка виконує робочі завдання віддалено і за вільним графіком, та може працювати на кілька компаній одночасно) і тимчасових працівників (виконання трудових обов'язків протягом певного часу, закріпленого в договорі), щоб покривати потреби в кадрах без довготривалих зобов'язань. Це дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в обсязі робіт, швидко залучати фахівців на конкретні проекти або періоди пікових навантажень. Такий підхід допомагає оптимізувати витрати на персонал та уникнути зайвих ризиків, забезпечуючи при цьому високу якість роботи та оперативність виконання завдань. Оптимізацією вхідних потоків можуть займатися як самі підприємства, так і досить популярні сьогодні рекрутингові компанії, які допомагають в організації підбору необхідного персоналу для компанії [14] із професійних баз, здійснюють кадровий аудит, допомагають підприємствам ефективно використовувати внутрішні ресурси.

У період невизначеності важливо сприяти внутрішній мобільності працівників, що дозволяє підприємствам залишатися гнучкими, використовуючи потенціал наявних співробітників, які готові розширювати компетенції, підвищувати кваліфікацію, засвоювати нові види професійної діяльності та підлаштовуватися до потреб ринку. Оптимізація внутрішніх потоків прямо залежить від корпоративної стратегії, кадрової політики, масштабів компанії, кількості персоналу тощо [14]. Використання логістичного підходу в кадровому менеджменті допомагає підприємствам визначити якість кадрового потенціалу, забезпечити оптимальну кількість персоналу, перекривати потреби в кадрах без залучення нових працівників, створити кадровий резерв, адаптувати персонал до змін у бізнес-середовищі.

Під час війни велика кількість працездатного населення перебуває у перманентному пошуку кращого варіанту роботи, а тому підприємства повинні розвивати репутацію надійного роботодавця. Працівники вважають привабливою роботу, яка передбачає навчання та кар'єрне зростання. Інвестиція у працівника підвищує

його кваліфікацію, розширює професійні горизонти, створює умови виконання завдань підвищеної складності, сприяє залученості та мотивації до роботи. Запобігання плинності кадрів сприяє підвищенню економічної та соціальної ефективності підприємства, адже втрата цінного фахівця призводить до суттєвих витрат часу та ресурсів на заміщення звільненого працівника, зменшення продуктивності праці, зростання кадрових ризиків, зумовлює негативні соціальні наслідки.

Управління вихідними кадровими потоками передбачає звільнення працівників, які досягли пенсійного віку і "виходять на пенсію", змінюють місце проживання або підлягають скороченню внаслідок оптимізації чисельності персоналу. Керівництво підприємства повинні стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошуку нової роботи [11]. Не менш важливим є правильне завершення кар'єри шляхом застосування аутплейсменту та законодавчого дотримання процедури вивільнення персоналу [15].

Мотивація працівників в умовах воєнного стану є елементом надання не лише матеріальної підтримки працівникам, а й психологічної [16]. Мотивація персоналу має вирішувати конкретні завдання, які пов'язані зі стимулюванням працівників своєчасно та якісно виконувати поставлені завдання, сприяти підвищенню продуктивності та креативності праці, розвивати організаційну культуру та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат колективу, утверджувати спільні цінності, посилювати лояльність персоналу до підприємства, залучати висококваліфікованих фахівців та скорочувати плинність кадрів. Керівникам підприємств варто зосередитися на рівні та розвитку власної корпоративної культури, високий рівень якої призводить до ефективної взаємодії та підвищенню продуктивності праці [17].

Для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно впроваджувати систему мотивації, яка б максимально задовольняла потреби та інтереси кожного працівника, давала можливість членам команди досягти поставленої мети та зробити свій внесок у розвиток компанії [18]. В сучасних умовах змінилися підходи щодо виплати працівникам винагороди за виконану роботу. Підприємства підвищують заробітну плату персоналу відповідно до змін мінімальної зарплати, яка передбачена у Держбюджеті, враховують рівень інфляції, а також ставлять акцент на стимулюванні працівників основних підрозділів та провідних посад для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців в умовах кадрового дефіциту,

У результаті реалізації своєї здатності до праці найманий працівник, окрім заробітної плати, отримує низку інших вигід, благ, винагород, які виходять за межі поняття "заробітна плата" як винагороди за виконану роботу [19]. Зростання величини грошових заохочень (заробітна плата; премії, надбавки, бонуси; матеріальна допомога; дотації; відсоток від продажів); наявність негрошової матеріальної мотивації (страхування; соціальний пакет; пільги, путівки; подарунки до свят; оплата абонементу, оренда житла); розширення моральних стимулів (зручність і комфорт в роботі; публічне визнання досягнень; коригування робочого графіка; організація спільних свят; сприяння професійному чи особистісному розвитку, залучення до благодійності та волон-

терських проєктів) створює синергетичний ефект між емоційно-пізнавальним задоволенням працею працівника та нарощенням творчого потенціалу кожного члена колективу, конструктивним підходом до вирішення проблемних питань, самоорганізацією та підвищенням продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

Ефективність кадрового потенціалу значно підвищується, коли підприємство проводить кадровий аудит та аналізує власні кадрові резерви. Складна ситуація на ринку праці через війну, мобілізацію, міграцію та інші чинники призвела до того, що роботодавці зіткнулися з гострим дефіцитом кадрів, а тому кадровий аудит допомагає виявити можливості перерозподілу функціональних обов'язків між працівниками, скорочення надлишкових функцій, оптимізації кадрових потоків, адаптації деяких посад для кількох працівників одночасно, забезпечення економії людських ресурсів.

Кадрова логістика сприяє забезпеченню стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства за рахунок формування ефективного (з точки зору зниження загальних витрат і підвищення продуктивності праці) управління персоналом, а також відповідними потоками фінансових витрат на утримання персоналу та джерел інформації щодо особистих даних працівників, звітності про обсяги виконаних завдань, яка призначена для прийняття кадрових управлінських рішень. Впровадження логістичної кадрової системи забезпечує оптимальне формування кадрового потенціалу, його мобільності та ефективності, раціональний розподіл у системі робочих місць та мінімізацію плинності.

Матеріальне заохочення не єдиний мотиваційний стимул для співробітників. В умовах війни особливого значення для працівника набуває відчуття комфорту та підтримки, причетності до важливої справи, можливості для навчання та професійного зростання, яке супроводжується створенням безпечного, здорового та лояльного робочого середовища.

Література:

1. Бюлетень Управління Верховного комісара ООН у справах біженців. Комерсант український. URL: <https://www.komersant.info/v-on-opryliudnyly-onovleni-dani-shchodo-ukrainskykh-bizhentsiv/> <https://www.komersant.info/>
2. Кадровий дефіцит. Судово-юридична газета в Україні. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/306326-kadrovyyu-defitsit-v-minekonomiki-zayavili-cho-ukraine-budet-ne-khvatat-45-mln-rabotnikov>
3. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. 45—54 с.
4. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66f/c43/106/66fc4310689bb131307545.pdf>

5. Мельниченко, С. Г. (2024). Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (3). <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02> URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19>

6. Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. Соціально-правові студії. 2021. Випуск 2 (12). С. 151—159. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159>

7. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій "потенціал підприємства", "ресурсний потенціал", "виробничий потенціал" та "економічний потенціал". Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 2. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a19.pdf

8. Василенко М. Д., Слатвінська В. М. Сила синергії у проявах правової науки: міждисциплінарне дослідження. Наукові праці НУ ОЮА URL: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom24/5.pdf>

9. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 19. С. 95—101. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95>

10. Сорока О., & Сало Я. (2023). Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218>

11. Криворучко О. М. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. Економіка транспортного комплексу, вип. 35. 2020 URL: <https://api.ds-space.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6ab41cdd-71ef-4242-b051-7c3a30108625/content>

12. Самолук Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 12 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf

13. Дослідження "Барометр ринку праці 2024. Прогнози на 2025 рік". URL: <https://www.unian.ua/economics/other/na-tli-kadrovogo-deficitu-cherez-viynu-ukrajincyam-stalo-prostishe-znayti-robotu-doslidzhennya-12848235.html>

14. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 17. Частина 3. 2016. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf

15. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка, №2, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_-2019/36.pdf

16. Чернишова, Л., & Заложнікова, А. (2023). Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023->

55—92. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915>

17. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету "КРОК". 2021. № 2 (62). С. 83—89. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

18. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Стратегія розвитку вітчизняного молодіжного підприємництва в умовах невизначеності. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167>

19. Салова Н. А. Сучасне розуміння сукупної винагороди за працю. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/123.pdf>

References:

1. Komersant (2024), "Bulletin of the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees", available at: <https://www.komersant.info/v-on-opryliudnyly-onovleni-dani-shchodo-ukrainskykh-bizhentsiv/> (Accessed 10 Dec 2024).

2. Sudovo-irydychna hazeta v Ukraini (2024), "Human resource shortage", available at: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/306326-kadrovyy-defitsit-v-minekonomiki-zayavili-chto-ukraine-budet-ne-khvatat-45-mln-rabotnikov> (Accessed 10 Dec 2024).

3. Mykhalits'ka, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2023), "Development of small business in Ukraine during martial law: tools for financial and human resource security", *Naukovy visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, vol. 2, pp. 45—54.

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "Demographic development strategy of Ukraine for the period until 2040", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66f/c43/106/66fc4310689bb131307545.pdf> (Accessed 10 Dec 2024).

5. Mel'nychenko, S.H. (2024), "Strategic management analysis and its impact on organizational success", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 3, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19> (Accessed 10 Dec 2024). <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>

6. Kopytko, M.I. Vereskliya, M.R. and Hrups'ka, Kh.A. (2021), "Trends and challenges in the field of consulting and business processes management", *Sotsial'no-pravovi studii*, vol. 2 (12), pp. 151—159. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159>

7. Krasnoruts'kyj, O., Marenych, T. and Prusova, H. (2024), "Correlation of economic categories "enterprise potential", "resource potential", "production potential" and "economic potential", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 2, available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a19.pdf (Accessed 10 Dec 2024).

8. Vasylenko, M.D. and Slatvins'ka, V.M. (2019), "The power of synergy in the manifestations of legal science: an interdisciplinary study", *Naukovi pratsi NU OyuA*, available at: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom24/5.pdf> (Accessed 10 Dec 2024).

9. Mykhalits'ka, N. Ya. and Yatsyk, M. R. (2024), "Motivational strategy in personnel management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 95—101. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95>

10. Soroka, O. and Salo, Ya. (2023), "Human resource management using logistic approaches", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218> (Accessed 10 Dec 2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22>

11. Kryvoruchko, O.M. (2020), "Logistic approach to enterprise personnel management", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 35, available at: <https://api-dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6ab41cdd-71ef-4242-b051-7c3a30108625/content> (Accessed 10 Dec 2024).

12. Samoliuk, N.M. and Yurchyk, H.M. (2017), "Flexibility of personnel: indicator of personnel security of the enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 12, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf (Accessed 10 Dec 2024).

13. Horbachova, A. (2024), "Study "Labor market barometer 2024. Forecasts for 2025"", available at: <https://www.unian.ua/economics/other/na-tli-kadrovogo-deficitu-cherez-viynu-ukrajincyam-stalo-prostishe-znayti-robotu-doslidzhennya-12848235.html> (Accessed 10 Dec 2024).

14. Mel'nykova, K.V. (2016), "Personnel logistics in modern management workforce", *Naukovy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 17, no. 3, available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf (Accessed 10 Dec 2024).

15. Mishyna, S.V. and Mishyn, O.Y. (2019), "Formation of the management system of a personnel's business care on the principles of the logistic approach", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/36.pdf (Accessed 10 Dec 2024).

16. Chernyshova, L. and Zalozhnikova, A. (2023), "Strategic aspects of the process of personnel management development under martial law and their impact on the state of personnel potential of the enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915> (Accessed 10 Dec 2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>

17. Kopytko, M.I. Mykhalits'ka, N.Ya. and Vereskliya, M.R. (2021), "Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the face of modern challenges", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 2 (62), pp. 83—89. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

18. Yatsyk, M.R. and Mykhalits'ka, N.Ya. (2024), "Strategy for the development of domestic youth entrepreneurship under conditions of uncertainty", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167> (Accessed 10 Dec 2024).

19. Salova, N.A. (2016), "Modern understanding of total remuneration for labor", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 9, available at: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/123.pdf> (Accessed 10 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.12.2024 р.

УДК 658.5

О. Г. Вагонова,
д. е. н., професор, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>
Ю. С. Госалов,
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9297-3665>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.29

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ КЛАСИФІКАЦІЇ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ У ДИНАМІЧНИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ

O. Vagonova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dnipro University of Technology
Y. Hosalov,
Postgraduate student, Dnipro University of Technology

INNOVATIVE ASPECTS OF FIXED ASSET CLASSIFICATION IN DYNAMIC SECTORS OF THE ECONOMY

У статті досліджено інноваційні аспекти класифікації основних засобів, які є ключовим елементом управління активами підприємств у динамічних секторах економіки. Автори обґрунтовують необхідність перегляду традиційних підходів до класифікації, зокрема за функціональним призначенням, натурально-речовим складом та галузевою належністю, оскільки вони не завжди відповідають сучасним вимогам високотехнологічних галузей. У статті запропоновано розширене визначення основних засобів, яке враховує їх тривалий термін використання, фізичне та моральне зношування, а також поступове перенесення вартості через амортизацію. Окрему увагу приділено новаторським підходам до класифікації, таким як поділ за витратною реакцією, що передбачає розмежування активів за ступенем їх впливу на постійні та змінні витрати підприємства. Це дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищити точність фінансового аналізу та адаптувати управлінські рішення до технологічних і ринкових змін.

Результати дослідження демонструють, що запропоновані класифікаційні підходи сприяють підвищенню ефективності використання основних засобів, забезпечують інтеграцію економічного аналізу в процеси управління та створюють базу для прийняття стратегічних рішень. У статті наведено приклади застосування інноваційних підходів у високотехнологічних секторах, зокрема машинобудуванні, ІТ та логістиці. Обґрунтовано необхідність розробки галузевих методик класифікації, які враховують специфіку активів у різних секторах економіки. Перспективи подальших досліджень включають розробку практичних рекомендацій для інтеграції нових класифікацій у системи обліку та управління підприємств, а також оцінку впливу цих підходів на довгострокову конкурентоспроможність і стійкість бізнесу.

The article explores innovative aspects of the classification of fixed assets, which are fundamental assets for ensuring the effective functioning of enterprises in dynamic sectors of the economy. Traditional approaches to classification, such as division by functional purpose, natural and material composition or industry affiliation, are important, but do not sufficiently take into account the specifics of the modern economic environment, which is characterized by rapid technological changes and

high competition. The paper substantiates the need to expand the criteria for the classification of fixed assets through the integration of innovative aspects that contribute to increasing the adaptability of enterprises to external changes. The proposed definition of fixed assets includes their long period of use, gradual transfer of value through depreciation, as well as mandatory consideration of physical and moral wear and tear, which allows for a better reflection of their role in creating economic benefits. One of the key areas of research is the analysis of the cost response of fixed assets, which provides a new approach to their classification. The article proposes the division of fixed assets into the following groups: assets that form fixed costs, variable costs and costs of a mixed nature. This approach allows enterprises to more accurately assess the impact of assets on the cost structure and to form management strategies focused on resource optimization. In particular, fixed costs are reflected through assets that operate regardless of changes in production volumes, while variable costs are associated with assets that directly depend on the level of production activity. Such a distribution is especially important for high-tech sectors, where the impact of technological progress on the cost structure is significant.

The results of the study show that innovative approaches to the classification of fixed assets contribute to the integration of economic analysis into the processes of strategic management of enterprises. The work emphasizes that effective management of fixed assets requires the development of adaptive classifications that take into account the specifics of the industry and the nature of production processes. This allows enterprises to form competitive advantages by adapting to rapid changes in the market environment.

Ключові слова: основні засоби, класифікація основних засобів, інноваційні підходи, витратна реакція, зношування, управління активами, економічний аналіз.

Key words: fixed assets, classification of fixed assets, innovative approaches, cost response, depreciation, asset management, economic analysis.

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

В умовах зростаючої динаміки економічного середовища та швидкого впровадження технологічних інновацій, підприємства стикаються з необхідністю перегляду підходів до класифікації та управління основними засобами. Традиційні класифікаційні ознаки, такі як функціональне призначення, натурально-речовий склад чи галузева належність, забезпечують загальні можливості систематизації основних засобів, але не завжди відповідають вимогам сучасних високотехнологічних галузей. Зокрема, такі сектори, як машинобудування, ІТ, логістика та енергетика, вимагають застосування адаптивних і більш деталізованих підходів, які враховують специфіку інноваційного середовища та швидку зміну технологічних стандартів. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних критеріїв класифікації основних засобів, які сприяють підвищенню точності обліку, оптимізації витрат та прийняттю ефективних управлінських рішень.

Вирішення цієї проблеми має важливе значення як у науковому, так і практичному контекстах. У науковій площині проблема класифікації основних засобів залишається недостатньо дослідженою з точки зору інтеграції новітніх технологій та адаптації до галузевих особливостей. Практично це впливає на здатність підприємств ефективно планувати ресурси, забезпечувати конкурентоспроможність та відповідати викликам сучасного ринку. Тому розробка інноваційних підходів до класифікації основних засобів є необхідною для вдосконалення системи управління активами, підвищення точності економічного аналізу та забезпечення сталого розвитку підприємств у динамічних секторах економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі дослідження, присвячені класифікації основних засобів, переважно зосереджені на традиційних підходах, таких як їх функціональне призначення, натурально-речовий склад та галузева належність [1—9]. Наприклад, роботи Домбровської Н. Р.

[1] та Євтушенка О. А. [2] акцентують увагу на загальних критеріях класифікації, тоді як дослідження Кудіної І. О. та Коркушко Н. І. [7] підкреслюють важливість галузевих особливостей у систематизації активів. Окремі автори, такі як Кухта К. О. та Орошан Т. А. [8], зазначають значущість класифікації для обліку й аналізу, проте проблема врахування інноваційних аспектів залишається недостатньо висвітленою. Відсутність комплексного підходу до класифікації основних засобів у динамічних секторах економіки, які характеризуються швидкими технологічними змінами, зумовлює необхідність розробки нових підходів, орієнтованих на адаптацію до сучасних умов.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити інноваційні аспекти класифікації основних засобів у динамічних секторах економіки, обґрунтувати їх значення для ефективного управління ресурсами підприємств та розробити практичні рекомендації щодо застосування сучасних класифікаційних підходів, які враховують специфіку галузевих і технологічних умов.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основні засоби — це матеріальні активи, які використовуються в процесі виробництва товарів або послуг протягом тривалого періоду часу (зазвичай більше одного року) і забезпечують створення доданої вартості на підприємстві. Згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку (МСБО 16) [10], основні засоби визначаються як активи, які підприємство очікує використовувати для отримання економічної вигоди в майбутньому.

Попри чіткість визначення основних засобів у Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку (МСБО 16), воно акцентує увагу на правилах визнання, оцінки та обліку основних засобів у фінансовій звітності, але залишає поза увагою деталі їх економічної ролі в управлінні підприємством. Таке визначення є недостатнім для розуміння ролі основних засобів як засобів праці, що мають матеріальну форму та підлягають фізичному і моральному зношуванню.

Тому під поняттям основних засобів ми пропонуємо розуміти засоби праці, які мають матеріальну форму, використовуються у виробничій або невиробничій діяльності протягом тривалого періоду (понад один рік або операційного циклу, якщо він довший за рік) і поступово переносять свою вартість на витрати діяльності через амортизацію, що обумовлено фізичним і моральним зношуванням.

Запропоноване визначення уточнює функціональну природу основних засобів як засобів праці, що дозволяє краще зрозуміти їх ключову роль у виробничій або невиробничій діяльності підприємства. Таке доповнення вказує на те, що основні засоби є активною частиною виробничого процесу, забезпечуючи не лише умови для діяльності, але й безпосереднє виконання виробничих чи адміністративних функцій.

По-друге, акцент на тривалому періоді використання (понад один рік або операційний цикл, якщо він дов-

ший за рік) чітко розмежовує основні засоби від оборотних активів і малоцінних та швидкозношуваних предметів, які не мають довгострокового характеру. Це важливо для формування більш точного уявлення про структуру активів підприємства, що необхідно для ефективного управління.

По-третє, зазначення про поступове перенесення вартості через амортизацію забезпечує економічну та облікову ясність. Вплив фізичного та морального зношування дає змогу розширити розуміння причин втрати вартості активів, враховуючи технічний прогрес і зміни в ринкових умовах. Фізичне зношування проявляється в поступовій втраті експлуатаційних характеристик, наприклад, зношуванні деталей машин, тоді як моральне зношування може бути зумовлене впровадженням нових, більш ефективних технологій. Це є критично важливим для підприємств, які працюють у динамічних секторах економіки.

Нарешті, запропоноване визначення охоплює як виробничі, так і невиробничі активи, що дозволяє враховувати особливості різних видів діяльності підприємств. Таке формулювання є універсальним і застосовним не лише в бухгалтерському обліку, але й у ширшому економічному контексті.

Запропоноване визначення основних засобів поєднує вимоги стандартів бухгалтерського обліку з практичними аспектами управління активами підприємства. Це дозволяє забезпечити інтеграцію економічного аналізу в управління основними засобами, що є ключовим для ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах.

Основні засоби є фундаментом будь-якого виробничого підприємства. Їхній ефективний стан і відтворення забезпечують конкурентоспроможність, стійкість та економічну результативність підприємства, особливо у високотехнологічних галузях, таких як машинобудування. До основних характеристик основних засобів відносять:

1. Тривалий термін використання — основні засоби функціонують протягом декількох виробничих циклів.

2. Знос і амортизація — з часом основні засоби зношуються фізично та морально, що потребує нарахування амортизаційних відрахувань.

3. Підтримка виробничого процесу — вони забезпечують виробничу потужність підприємства, слугуючи основою для виконання його економічних функцій.

Роль основних засобів яку вони відіграють у виробничих процесах зводиться до наступного:

1. Забезпечення виробничого потенціалу — основні засоби визначають максимальні можливості підприємства щодо обсягів випуску продукції. Високотехнологічне обладнання дозволяє виготовляти продукцію з більшою продуктивністю, кращою якістю та меншою собівартістю.

2. Підтримка інноваційної діяльності — інноваційні основні засоби (наприклад, автоматизовані лінії або роботизоване обладнання) сприяють упровадженню сучасних технологій і створенню конкурентоспроможної продукції.

3. Вплив на собівартість продукції — застаріле обладнання збільшує витрати на технічне обслуговування

Таблиця 1. Класифікація основних засобів у науковій літературі

№	Класифікаційна ознака	Опис або приклад
1	За функціональним призначенням [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14]	Виробничі, невиробничі
2	За галузевою ознакою [1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 14]	Промисловість, сільське господарство, транспорт, будівництво, торгівля
3	За натурально-речовим складом [1, 2, 3, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14]	Земельні ділянки, будівлі, машини, транспортні засоби, багаторічні насадження
4	За характером участі у виробничому процесі [2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12]	Активні (безпосередньо впливають на виробництво), пасивні (створюють умови для виробництва)
5	За джерелами фінансування (належністю) [1, 2, 3, 4, 8, 9, 11, 12, 13, 14]	Власні (прибуток, статутний капітал), позикові, безоплатно отримані
6	За ступенем використання [1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14]	Діючі, недіючі, запасні
7	За амортизаційними характеристиками [2, 3, 6, 8, 9, 11, 12]	Амортизуються, не амортизуються
8	За вартісними характеристиками [4, 5, 7, 11, 12]	Первісна, залишкова, відновлена вартість
9	За строками експлуатації [2, 3, 6, 7, 11, 14]	Мінімальні строки корисного використання (наприклад, 20 років для будівель)
10	За галузевими особливостями [1, 5, 7, 9, 11]	Специфіка для окремих галузей, наприклад, залізничний транспорт
11	За рівнем технологічності [11, 12]	Високотехнологічні, традиційні
12	За забезпеченням бізнес-процесів [2, 14]	Засоби для основних, допоміжних, управлінських, інноваційних процесів
13	За центрами відповідальності [2, 3]	Поділ основних засобів відповідно до підрозділів або відділів
14	За ступенем інтенсивності використання [2]	Активно використовувані, частково використовувані, резервні

і ремонт, що впливає на економічну ефективність підприємства. Натомість нові основні засоби знижують питомі витрати виробництва.

4. Формування конкурентних переваг — сучасні основні засоби підвищують гнучкість виробничих процесів, дозволяючи швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та адаптуватися до потреб клієнтів.

5. Підтримка стійкості підприємства — основні засоби створюють матеріальну базу для стабільної діяльності підприємства, навіть в умовах змінного ринкового середовища.

Класифікація основних засобів є важливим аспектом їх дослідження, оскільки дозволяє систематизувати матеріальні активи за різними характеристиками необхідними для ефективного управління, планування і відтворення. Крім того, класифікація забезпечує систематизацію основних засобів, спрощує їхній облік, сприяє ефективному управлінню та прийняттю рішень щодо модернізації чи оновлення. Правильний вибір класифікаційних підходів дозволяє підприємству розробляти стратегії оптимального використання своїх ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Класифікація основних засобів у науковій літературі охоплює широкий спектр підходів, що базуються на загальноприйнятих критеріях і враховують специфічні потреби управління (Табл. 1). Аналіз класифікації основних засобів дозволяє виділити загальноприйняті підходи та специфічні особливості, які є менш поширеними, але важливими для деталізації управлінських процесів.

Одним із найбільш усталених підходів є поділ основних засобів за їх функціональним призначенням, що дозволяє чітко розмежувати виробничі та невироб-

ничі активи. Виробничі активи відіграють безпосередню роль у створенні продукції або наданні послуг, зокрема це машини, устаткування, виробничі будівлі, які є основою матеріального виробничого процесу. Невиробничі ж активи виконують допоміжну або соціальну функцію, забезпечуючи комфортні умови для працівників (офісні приміщення, житлові будинки чи соціальні об'єкти). Такий поділ сприяє ефективнішому розподілу ресурсів, оскільки підприємство може краще оцінити роль кожного типу активів у загальному виробничому ланцюгу.

У тісному зв'язку з цим перебуває класифікація за галузевою належністю, яка враховує специфіку функціонування активів у конкретних секторах економіки. Наприклад, у промисловості основні засоби представлені переважно високопродуктивним обладнанням, тоді як у транспортній сфері ключову роль відіграють транспортні засоби, а в сільському господарстві — багаторічні насадження або спеціалізована техніка. Така класифікація дозволяє краще розуміти особливості управління активами в кожній галузі, забезпечуючи адаптивність системи обліку та аналізу до галузевих потреб.

Ключовою ознакою є натурально-речовий склад, що базується на фізичних характеристиках активів і дозволяє їх структурувати за типами: земельні ділянки, будівлі, машини, устаткування, багаторічні насадження, транспортні засоби тощо. Це дає змогу підприємствам систематизувати свої активи для подальшого аналізу й оцінки їх вартості, корисності та строків використання. Наприклад, будівлі забезпечують основну інфраструктуру для виробничих процесів, а машини й устаткування виконують конкретні технологічні операції, що впливають на якість і обсяги виробництва.

Додатково враховується характер участі у виробничому процесі, який поділяє активи на активні та пасивні. Активні засоби безпосередньо впливають на виробничий процес, наприклад, верстати, що виробляють продукцію. Пасивні засоби, такі як складські приміщення чи системи освітлення, створюють лише необхідні умови для ефективної роботи виробничих потужностей. Такий поділ дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів, зосереджуючи увагу на ключових для виробництва елементах і забезпечуючи ефективну підтримку допоміжних процесів.

Фінансова складова класифікації основних засобів має важливе значення для управління ресурсами підприємства, оскільки забезпечує повноту фінансового аналізу та ефективність прийняття управлінських рішень. Зокрема, поділ основних засобів за джерелами фінансування дозволяє чітко визначити походження активів. Власні засоби, сформовані за рахунок прибутку, статутного капіталу чи інших внутрішніх джерел, забезпечують фінансову незалежність підприємства. Натомість позикові засоби, придбані за рахунок кредитів чи інших зобов'язань, створюють додатковий фінансовий тиск, але водночас відкривають можливості для швидкого розширення виробничих потужностей. Безоплатно отримані засоби, як правило, формуються в результаті державної підтримки, грантів або благодійних внесків, що дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємство.

Паралельно з цим важливим критерієм є класифікація за вартісними характеристиками, що охоплює первісну, залишкову та відновлену вартість активів. Первісна вартість фіксує початкові витрати на придбання чи створення активу, що є базою для подальшого обліку. Залишкова вартість, яка визначається як різниця між первісною вартістю та накопиченою амортизацією, відображає поточну економічну цінність засобів. Відновлена вартість, що враховує переоцінку активів відповідно до їхньої ринкової вартості, дозволяє коригувати оцінку основних засобів залежно від змін зовнішніх умов. Така багатогранність підходів до оцінки вартості є необхідною для прийняття стратегічних фінансових рішень.

Важливою частиною фінансової класифікації є також врахування ступеня використання основних засобів, що дозволяє поділити їх на діючі, недіючі та запасні. Діючі засоби перебувають у активній експлуатації, забезпечуючи виконання поточних виробничих завдань. Недіючі активи, які тимчасово виведені з експлуатації, вимагають особливої уваги, оскільки їхнє неефективне утримання може спричинити додаткові витрати для підприємства. Запасні засоби відіграють роль резерву, забезпечуючи стабільність роботи підприємства у разі збоїв або непередбачених ситуацій.

Окремо слід виділити класифікацію за строками експлуатації, що визначає періоди корисного використання активів. Цей підхід дозволяє оцінити тривалість життєвого циклу основних засобів, планувати їхню амортизацію, а також розробляти стратегії оновлення активів. Наприклад, для будівель і споруд характерні довші строки експлуатації (20 і більше років), тоді як

для машин та устаткування цей період значно коротший. Такий розподіл є базовим інструментом для довгострокового фінансового планування та прогнозування витрат.

У підсумку, фінансова складова класифікації основних засобів є комплексним механізмом, який забезпечує підприємству точне розуміння своїх ресурсів, їх економічної цінності та перспектив ефективного використання. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у фінансовій та операційній діяльності.

До менш поширених, але важливих ознак класифікації основних засобів належать критерії, які дозволяють детально враховувати особливості їхнього використання та управління залежно від галузевих і функціональних потреб підприємства. Зокрема, класифікація за галузевими особливостями виділяє специфіку активів у різних секторах економіки. Наприклад, у залізничному транспорті основними засобами є інфраструктурні об'єкти (рейки, вокзали) та спеціалізовані транспортні засоби (локомотиви, вагони). У той час, як у сільському господарстві ключову роль відіграють багаторічні насадження та спеціалізована техніка. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптувати облік і управління активами відповідно до унікальних потреб конкретної галузі.

Класифікація за рівнем технологічності є ще одним важливим аспектом управління основними засобами. Виділення високотехнологічних активів, таких як сучасні автоматизовані лінії виробництва чи обладнання, що підтримує інноваційні процеси, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Водночас традиційні засоби, які базуються на менш інноваційних технологіях, залишаються важливими для підприємств із класичними підходами до виробництва. Ця класифікація дозволяє оптимізувати інвестиції в оновлення активів і збалансувати використання новітніх і традиційних засобів.

Серед нетипових, але надзвичайно ефективних для управління є класифікація за забезпеченням бізнес-процесів. Основні засоби поділяються за їхньою роллю у виконанні виробничих, допоміжних чи управлінських завдань. Наприклад, виробничі активи забезпечують безпосереднє створення продукції (обладнання, інструменти), тоді як допоміжні активи, такі як складські приміщення, сприяють збереженню і транспортуванню продукції. Управлінські засоби, до яких можна віднести офісні приміщення чи комп'ютерне обладнання, забезпечують функціонування адміністративних процесів.

Не менш значущою є класифікація за центрами відповідальності, яка орієнтована на внутрішню організацію підприємства. Поділ основних засобів відповідно до підрозділів чи відділів дозволяє забезпечити більш точний контроль за використанням активів та відповідальністю за їх збереження й ефективну експлуатацію. Наприклад, розподіл транспортних засобів між логістичним і сервісним відділами дає змогу чітко визначити, які ресурси використовуються для перевезення продукції, а які — для надання послуг клієнтам.

Окрема увага приділяється класифікації за ступенем інтенсивності використання, яка дозволяє поділити за-

соби на активно використовувані, частково залучені та резервні. Активно використовувані засоби працюють на повну потужність і забезпечують виконання основних завдань. Частково залучені активи експлуатуються нерегулярно або в сезонному режимі, що може бути характерним для сільського господарства чи будівництва. Резервні засоби, що зберігаються для використання в разі потреби, відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності роботи підприємства.

Нарешті, не менш важливою є класифікація за амортизаційними характеристиками, що поділяє основні засоби на амортизовані та неамортизовані. Амортизовані засоби поступово втрачають свою вартість протягом експлуатаційного періоду, що враховується у фінансових розрахунках і при формуванні витрат підприємства. Неамортизовані активи, наприклад, земельні ділянки, зберігають свою вартість і можуть слугувати довгостроковими інвестиціями.

Розширені підходи до класифікації основних засобів забезпечують підприємству більш гнучкі інструменти управління, орієнтовані на специфіку галузі, інтенсивність використання, технологічність і внутрішню організацію. Такі підходи дозволяють не лише покращити ефективність обліку, але й оптимізувати ресурси підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, класифікація основних засобів, представлена у науковій літературі, є багатовимірною і відображає як загальноприйняті підходи, так і специфічні особливості, орієнтовані на потреби конкретних підприємств.

Проте, незважаючи на широкий спектр класифікаційних ознак, вважаємо, що для ефективного управління основними засобами важливо не лише враховувати їх функціональні, галузеві та технологічні особливості, але й розробляти підходи, які забезпечують точність фінансового аналізу та планування. У цьому контексті одним із перспективних рішень є класифікація основних засобів за характером витратної реакції. Цей підхід дозволяє детально оцінити залежність витрат на утримання та експлуатацію активів від обсягів виробництва та реалізації продукції, забезпечуючи більш гнучке управління ресурсами.

Застосування класифікації за витратною реакцією сприяє підвищенню точності розрахунків собівартості продукції. Завдяки такому підходу з'являється можливість розподілу витрат на три групи: постійні, змінні та змішані. Це створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень, оскільки дозволяє адаптувати витрати до особливостей роботи підприємства.

До першої групи, яка охоплює постійні витрати, належать основні засоби, витрати на обслуговування або амортизацію яких залишаються стабільними незалежно від змін обсягів виробництва чи реалізації продукції. Наприклад, це можуть бути адміністративні будівлі, інфраструктурні об'єкти, такі як системи енергозабезпечення, або обладнання, що функціонує незалежно від рівня завантаження виробництва.

Друга група включає основні засоби, витрати на які прямо залежать від обсягів виробництва. Сюди відносяться виробниче обладнання, транспортні засоби, що використовуються для доставки сировини чи готової продукції, а також інструменти, знос яких пропорцій-

ний рівню їх експлуатації. Така класифікація дає змогу точніше аналізувати собівартість продукції, оскільки змінні витрати безпосередньо впливають на створення доданої вартості.

Окрему увагу заслуговують основні засоби, які виконують змішані функції. Наприклад, складські приміщення можуть генерувати як постійні витрати (утримання, опалення, освітлення), так і змінні (витрати на завантаження або розвантаження, які залежать від обсягу продукції). Для таких об'єктів важливо розмежувати частки витрат, пов'язані із кожною категорією.

Запропонований підхід дозволяє створити більш гнучку та адаптивну систему управління основними засобами. Він сприяє раціоналізації витратної структури, зменшенню непродуктивних витрат та вдосконаленню процесів планування, дозволяє ідентифікувати слабкі місця у витратній частині підприємства та визначити шляхи оптимізації використання основних засобів для зниження витрат на одиницю продукції. Крім того, класифікація, орієнтована на залежність витрат від обсягів виробництва, забезпечує інтеграцію облікових даних із системами прийняття управлінських рішень. Такий підхід не тільки сприяє оптимізації витрат підприємства, а й створює базу для побудови ефективних фінансових моделей в умовах динамічного ринку.

Також пропонується застосовувати класифікації основних засобів за стратегією їх відновлення, а саме поділу на основні засоби простого і розширеного відтворення. Така класифікація є важливим інструментом для стратегічного управління ресурсами підприємства. Підхід дозволяє систематизувати активи залежно від їх ролі у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Основні засоби простого відтворення охоплюють активи, для яких підприємство не планує модернізацію чи інноваційне покращення. Це, наприклад, об'єкти, які забезпечують соціальну сферу, складське господарство або інші непрямі функції. Їхній основний фокус — збереження робочого стану через ремонт чи заміну аналогічними об'єктами. Такий підхід забезпечує стабільність у виконанні допоміжних функцій підприємства без значних інвестицій.

Основні засоби розширеного відтворення, навпаки, зосереджуються на модернізації, інноваційному розвитку та переході на нові технології. Ця група активів є критичною для виробничих потужностей підприємства, де впровадження інноваційних рішень забезпечує підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності.

Запропонована класифікація дозволяє підприємству:

1. Розподіляти ресурси залежно від пріоритетів — концентрувати інвестиції на інноваційно-інвестиційному розвитку виробничих потужностей, водночас забезпечуючи базову підтримку допоміжних активів.
2. Оптимізувати управлінські рішення — завдяки чіткому розподілу активів можна краще планувати витрати на підтримку та розвиток інфраструктури.
3. Сприяти стратегічному плануванню — класифікація дозволяє адаптувати стратегію управління активами до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх пріоритетів.

Таким чином, класифікації за стратегією відновлення основних засобів є логічним і доцільним кроком, що

дозволить підприємству використовувати додаткові інструменти для стратегічного управління ресурсами.

Для ефективної реалізації підходу, який базується на класифікації основних засобів за критерієм залежності витрат від обсягів виробництва, необхідно розробити систему рекомендацій. Ці рекомендації охоплюють кілька ключових етапів, які забезпечать точність обліку витрат, інтеграцію результатів у систему управління підприємством та оптимізацію фінансових процесів.

Перший крок полягає у розробці методики обліку, яка дозволить чітко визначити вплив кожного об'єкта основних засобів на витрати залежно від обсягів виробництва. Для цього слід детально проаналізувати всі основні засоби підприємства та встановити зв'язок між їх використанням і рівнем витрат. Наприклад, варто врахувати витрати на амортизацію чи обслуговування обладнання в розрахунку на одиницю продукції. У цьому контексті доцільно використовувати коефіцієнти залежності, які кількісно виражають взаємозв'язок між експлуатацією активу і його впливом на змінні витрати. Такий підхід дозволить не тільки об'єктивно оцінити витрати, а й забезпечити точність їх розподілу за статтями.

Наступним етапом є ідентифікація об'єктів змішаного використання. Ця категорія основних засобів викликає найбільше складнощів у контексті точного обліку, оскільки їх витрати можуть містити як постійну, так і змінну компоненти. У процесі аналізу необхідно чітко розмежувати ці частки витрат, щоб забезпечити достовірність даних для подальшого аналізу. Наприклад, для складу потрібно врахувати, що витрати на опалення чи електроенергію є постійними, тоді як витрати на завантаження або розвантаження продукції варіюються залежно від обсягу роботи. Для таких об'єктів доцільно використовувати комбіновані підходи до обліку, які враховують як статичні, так і динамічні характеристики витрат.

Заключний етап включає інтеграцію результатів класифікації у систему управління підприємством. Отримані дані про постійні та змінні витрати основних засобів слід застосовувати для оцінки рентабельності окремих виробничих процесів. Це дозволить не тільки більш точно визначати собівартість продукції, а й планувати бюджети та оптимізувати структуру витрат підприємства. Наприклад, аналіз частки змінних витрат у собівартості може виявити напрямки для інвестицій у модернізацію виробничого обладнання, що зменшить загальну собівартість продукції. Крім того, інформація про співвідношення постійних і змінних витрат сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо оптимізації завантаження виробничих потужностей.

Таким чином, розробка методики обліку, ідентифікація об'єктів змішаного використання та інтеграція отриманих результатів у управлінські процеси дозволять підвищити ефективність використання основних засобів, забезпечити прозорість облікових даних та сприяти довгостроковій оптимізації витрат підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано необхідність удосконалення класифікації основних засобів із врахуванням іннова-

ційних аспектів, що дозволяє підвищити ефективність управління активами підприємств у динамічних секторах економіки. Запропоновані підходи акцентують увагу на адаптації традиційних критеріїв класифікації до галузевих і технологічних особливостей сучасного виробництва. Це забезпечує не лише точніше планування й облік витрат, а й сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень, які відповідають умовам технологічного прогресу та конкурентного ринкового середовища.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку полягають у розробці методик інтеграції запропонованих класифікаційних підходів у системи обліку та управління підприємствами. Особливу увагу слід приділити розробці практичних рекомендацій для підприємств різних галузей, зокрема високотехнологічних, з метою оптимізації використання основних засобів і зниження витрат. Крім того, важливим є дослідження впливу інноваційної класифікації на довгострокову конкурентоспроможність та стійкість підприємств у глобальній економіці.

Література:

1. Домбровська Н. Р. Економічна сутність основних засобів та їх класифікація. Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. 2012. Вип. 9 (1). С. 340—349.
2. Євтушенко О. А. Урахування потреб процесно-орієнтованого управління в класифікації основних засобів підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. 2013. № 1. С. 79—85.
3. Кафка С. М. Основні засоби: класифікація для цілей обліку. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2013. № 1. С. 87—92.
4. Кацевич В. К. Основні засоби: характеристика та класифікація. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2011. Вип. 8. С. 230—236.
5. Костюнік О. В., Наконечна А. А. Економічний зміст та класифікація основних засобів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 21 (1). С. 177—180.
6. Косяк А. П. Основні засоби: поняття, класифікація, вартість, первинний облік і документальне оформлення комунальними підприємствами. Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 104—110.
7. Кудіна І. О., Коркушко Н. І. Особливості класифікації основних засобів в умовах ринкової економіки на прикладі залізничного транспорту. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. 2012. Вип. 21—22 (2). С. 33—40.
8. Кухта К. О., Орошан Т. А. Класифікація основних засобів як важлива передумова їх обліку та аналізу. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 21—22. С. 106—111.
9. Лютова Г. М., Атамась О. М. Класифікація основних засобів як важлива передумова їх обліку та аналізу. Фінансовий простір. 2018. № 3. С. 147—157.
10. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 Основні засоби. Міністерство фінансів України. Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-16_ukr_2018.pdf

11. Мішура В. Б., Спіцин А. Є. Еволюція поняття, класифікація та економічна сутність основних засобів. Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. 2017. № 2. С. 148—154.

12. Оспіщев В. І., Єремія А. А. Сучасний підхід до класифікації основних засобів на підприємствах роздрібної торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2010. Вип. 1. С. 146—152.

13. Радзивилук Ю. В. Особливості класифікації основних засобів на промислових підприємствах. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2010. Вип. 7 (3). С. 64—68.

14. Яременко Л. М. Теоретичні підходи до сутності та класифікації основних засобів. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 27 (1). С. 144—148.

References:

1. Dombrovska, N.R. (2012), "The economic essence of fixed assets and their classification", *Ekonomichni nauky. Ser.: Oblik i finansy*, vol. 9 (1), pp. 340—349.

2. Yevtushenko, O.A. (2013), "Taking into account the needs of process-oriented management in the classification of fixed assets of an enterprise", *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 79—85.

3. Kafka, S.M. (2013), "Fixed assets: classification for accounting purposes", *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnologichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 87—92.

4. Katsevych, V.K. (2011), "Fixed assets: characteristics and classification. Economic sciences", *Ekonomichni nauky. Ser.: Oblik i finansy*, vol. 8, pp. 230—236.

5. Kostyunik, O.V. and Nakonechna, A.A. (2016), "Economic content and classification of fixed assets", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, vol. 21 (1), pp. 177—180.

6. Kosiak, A.P. (2019), "Fixed assets: concept, classification, cost, primary accounting and documentation by municipal enterprises", *Komunalne hospodarstvo mist. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 104—110.

7. Kudina, I.O. and Korkushko, N.I. (2012), "Peculiarities of classification of fixed assets in a market economy using the example of railway transport", *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu. Ser.: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 21—22 (2), pp. 33—40.

8. Kukhta, K.O. and Oroshan, T.A. (2020), "Classification of fixed assets as an important prerequisite for their accounting and analysis", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21—22, pp. 106—111.

9. Liutova, H.M. and Atamas, O.M. (2018), "Classification of fixed assets as an important prerequisite for their accounting and analysis", *Finansovyi prostir*, vol. 3, pp. 147—157.

10. Ministry of Finance of Ukraine (2018), "International Accounting Standard 16 Property, Plant and Equipment", available at: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-16_ukr_2018.pdf (Accessed 2 December 2024).

11. Mishura, V.B. and Spitsin, A.Ye. (2017), "Evolution of the concept, classification and economic essence of

fixed assets", *Nauchnyi vestnik Donbasskoi gosudarstvennoi mashinostroitelnoi akademii*, vol. 2, pp. 148—154.

12. Ospishchev, V.I. and Yeremiia, A.A. (2010), "Modern approach to the classification of fixed assets at retail enterprises", *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 1, pp. 146—152.

13. Radzyvyluk, Yu.V. (2010), "Peculiarities of the classification of fixed assets at industrial enterprises. Economic sciences", *Ekonomichni nauky. Ser.: Oblik i finansy*, vol. 7 (3), pp. 64—68.

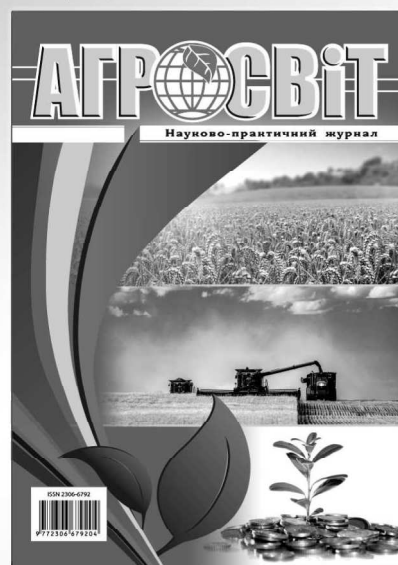
14. Yaremenko, L.M. (2015), "Theoretical approaches to the essence and classification of fixed assets", *Ekonomicnyi visnyk universytetu*, vol. 27 (1), pp. 144—148.

Стаття надійшла до редакції 27.12.2024 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

О. В. Кнейслер,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1521-923X>
О. Р. Квасовський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9856-3917>
В. В. Костецький,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0179-9526>
Е. Г. Кнейслер,
аспірант, Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9034-285X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.37

ВПЛИВ ВОЄННИХ РИЗИКІВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

О. Kneysler,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Financial
Technologies and Banking Business, West Ukrainian National University
О. Kvasovskyi,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Financial Technologies and Banking Business, West Ukrainian National University
V. Kostetskyi,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Financial Technologies and Banking Business, West Ukrainian National University
E. Kneysler,
Postgraduate student, Lutsk National Technical University

IMPACT OF MILITARY RISKS ON THE FINANCIAL SECURITY OF ECONOMIC ENTITIES

У статті розкрито сутність воєнних ризиків та особливості управління ризиками під час воєнного стану, проведено вивчення моделей поведінки сучасних суб'єктів господарювання в умовах невизначеності з метою забезпечення ефективного управління та розробки алгоритму дій для оперативного реагування на сучасні виклики війни. Методологія дослідження включає аналіз статистичних даних, узагальнення, а також методи аналізу та синтезу. У статті розглянуто процеси управління підприємствами в умовах невизначеності, оцінено ризики, з якими стикнувся бізнес в Україні в умовах дії правового режиму воєнного стану, і акцентовано увагу на нових ризиках, пов'язаних із повномасштабною війною. Окреслено джерела цих ризиків, їхній вплив на діяльність підприємства та запропоновано методи їх запобігання. Розглянуто

моделі поведінки підприємств як реакцію на поточні виклики та розроблено алгоритм управлінських дій, що дозволяє визначити необхідні кроки та процедури для розв'язання проблем і мінімізації негативного впливу воєнних ризиків на фінансову безпеку суб'єктів господарювання. Практична значущість статті полягає в тому, що вона може стати основою для подальших досліджень у цьому напрямку. Результати дослідження можуть бути застосовані для створення ефективних систем управління воєнними ризиками на підприємствах.

The article reveals the essence of military risks and the features of risk management during martial law, studies the behavior models of modern business entities in conditions of uncertainty in order to ensure effective management and develop an algorithm of actions for an operational response to modern challenges of war. The research methodology includes the analysis of statistical data, generalization, as well as methods of analysis and synthesis. The article considers the management of enterprises in conditions of uncertainty, assesses the risks that business in Ukraine faced under the legal regime of martial law, and focuses on new risks associated with full-scale war. The sources of these risks, their impact on the activities of the enterprise and methods of their prevention are outlined.

The results of the study show that modern enterprises must have flexible risk management strategies, as well as actively use tools to adapt and respond to changes in the political and socio-economic environment. It is noted that the basis of effective risk management is the use of methods to prevent, avoid or minimize their consequences, especially with regard to risks caused by military actions. The ability to choose the best will allow enterprises to reduce financial losses, preserve their reputation, increase the efficiency of production processes and ensure long-term success. Models of enterprise behavior as a response to current challenges are considered and an algorithm of management actions is developed, which allows determining the necessary steps and procedures for solving problems and minimizing the negative impact of military risks on the financial security of business entities.

The financial security management system is an orderly set of interrelated elements that form a single functional integrity intended for establishing and maintaining the optimal level of financial security. The coordination of the interaction of these elements largely depends on the success and efficiency of the functioning of the financial security management system of the enterprise.

The practical significance of the article lies in the fact that it can become the basis for further research in this direction. The results of the study can be applied to create effective military risk management systems at enterprises during martial law.

Ключові слова: воєнний стан, воєнні ризики, фінансова безпека підприємства, фінансова стійкість, управлінські дії, стратегії забезпечення фінансової безпеки.

Key words: martial law, military risks, financial security of the enterprise, financial stability, managerial actions, strategies for ensuring financial security.

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

Війна має величезний вплив на економіку будь-якої країни, а в умовах, коли країна стикається із серйозними військовими загрозами, цей вплив стає ще більш помітним і багатограним. В Україні, яка вже тривалий період часу перебуває у стані збройного конфлікту, проблеми фінансової безпеки суб'єктів господарювання набувають особливої важливості. Воєнні ризики безпосередньо впливають на діяльність суб'єктів господарювання, змінюючи умови ведення бізнесу, ставлячи під загрозу стабільність фінансових потоків і можливості для розвитку.

Фінансова безпека суб'єктів господарювання передбачає здатність забезпечувати їхнє стійке функціонування у будь-яких умовах, включаючи кризові та екстремальні ситуації. В умовах війни ця здатність серйозно тестується, адже бізнес змушений адаптуватися до постійно змінюваних економічних реалій. Воєнні ризики стають основним фактором, що визначає можливість або неможливість ефективно здійснювати підприємницьку діяльність в таких умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх публікацій за даною тематикою демонструє зростаючий інтерес до проблеми забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання через

Таблиця 1. Оцінка прямих збитків суб'єктів господарювання промислового сектору, будівництва та послуг за період дії воєнного стану станом на 01.01.2024 р.

Види підприємств	Первісна кількість об'єктів, од.	Кількість пошкоджених об'єктів, од.	Оцінка втрат, \$ млрд
Великі та середні приватні підприємства	5 270	92	7,0
Малі приватні підприємства та ФОП	78 060	н.д.	4,3
Державні підприємства	1 665	348	1,7
Загальні прямі збитки	x	x	13,1

Джерело: побудовано авторами на основі [2].

загострення військових конфліктів, зокрема в Україні. Оскільки країна перебуває в умовах війни, тема впливу воєнних ризиків на фінансову безпеку стала надзвичайно актуальною для економістів, підприємців і уряду. Останні дослідження З. Варналія [1], С. Бондаренко [1], М. Гузя [3], О. Короленко [3], Ю. Костенка [3], В. Матвійчука [4], Л. Чернишової [7] та ін. намагаються пояснити, як забезпечити фінансову безпеку підприємств в умовах війни. Проте, подальше визначення впливу збройних конфліктів на бізнес-середовище та розробка стратегій для збереження фінансової стабільності суб'єктів господарювання в умовах війни залишаються актуальними та затребуваними.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у з'ясуванні сутності воєнних ризиків, виявленні проблем управління ризиковими ситуаціями функціонування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану та розробці алгоритму управлінських дій для забезпечення їхньої фінансової безпеки в умовах воєнного конфлікту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних економічних умовах перед суб'єктами господарювання першочерговою метою є виживання. Складна кризова фаза економіки України, що функціонує в умовах дії воєнного стану, сильно відбивається на їхній діяльності, посилюючи невизначеність. Вимоги до підприємств посилюються, і перед кожним керівником постає питання необхідності узгоджувати кожен свій крок із ситуацією у світовій та національній економіках, складним стає дотримання стратегічних установок, актуальним є лише оперативне вирішення проблем. У зв'язку із цим, розглядаючи тенденції економічної динаміки на мікрорівні, слід приділити увагу ризикам у діяльності підприємств в умовах підвищеної невизначеності.

Ризики в діяльності суб'єкта господарювання — це ймовірність виникнення подій або ситуацій, які можуть призвести до фінансових, операційних, стратегічних або інших негативних наслідків для бізнесу. Кожне підприємство, незалежно від його розміру чи галузі, стикається з різними видами ризиків, що можуть вплинути на його фінансову стабільність, репутацію, операційну ефективність та інші аспекти діяльності.

Традиційні ризики, які впливають на фінансову безпеку підприємства, є важливою складовою управління

фінансами в будь-якій організації. Вони охоплюють різноманітні аспекти діяльності підприємства і можуть суттєво позначатися на його економічній стабільності та здатності до розвитку. До таких ризиків, які можуть впливати на фінансову безпеку підприємства, належать: фінансовий ризик, кредитний ризик, валютний ризик, операційний ризик, ризик ліквідності, інфляційний ризик та ін. Ці ризики мають різні джерела і можуть виникати в результаті зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як зміни в економічному середовищі, коливан-

ня валютних курсів, зміни в законодавстві або внутрішні помилки в управлінні. Управління цими ризиками потребує ретельного аналізу, оцінки та планування, а також розробки стратегій, спрямованих на мінімізацію можливих негативних наслідків для підприємства.

Однак, з початком війни ситуація значно змінилася, і підприємства в Україні, а також в інших країнах, що перебувають у конфлікті, зіткнулися з новими типами ризиків, пов'язаними із воєнними діями, які мають набагато більший масштаб і вплив на їхню фінансову безпеку. Ці ризики виникають через безпосередній вплив воєнних дій, що включає фізичне руйнування об'єктів інфраструктури, зміни в політичному і економічному середовищі країни, а також викликає додаткові економічні та соціальні труднощі. Воєнні ризики можуть бути різними за характером, але їх об'єднує те, що вони є непередбачуваними і часто виникають у короткий термін.

Уряд України до воєнних ризиків відносить страхові ризики, поширені в міжнародній практиці, що можуть виникнути на території країни, зокрема: "воєнний конфлікт, включаючи війну або збройний конфлікт, збройна агресія, бойові дії, масові заворушення; насильницька зміна чи повалення конституційного ладу або захоплення державної влади; терористичні акти або диверсії; окупація, анексія" [6].

Одним із найбільших ризиків, з яким стикаються підприємства в умовах війни, є руйнування інфраструктури. Пошкодження виробничих потужностей, складів, складів сировини та готової продукції знижує ефективність підприємств і збільшує витрати на відновлення. Крім того, руйнування транспортних мереж ускладнює логістику, що також може призвести до затримок постачання та збільшення витрат.

На початок 2024 року "загальний обсяг прямих збитків підприємств становив \$13,1 млрд. Від початку війни пошкоджено або знищено активи не менше 426 великих і середніх приватних компаній, а також державних підприємств, до того ж десятки тисяч малих приватних підприємств" [2] (табл. 1). Реальна цифра, ймовірно, є вищою, оскільки не вся інформація про підприємства доступна, зокрема щодо тих, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях.

Підприємства в зонах бойових дій часто зазнають зниження обсягів виробництва через неможливість здійснювати діяльність у таких умовах. Це також створює додаткові фінансові труднощі, оскільки вони не можуть генерувати доходи, але при цьому повинні утримувати персонал та виконувати фінансові зобов'язання.

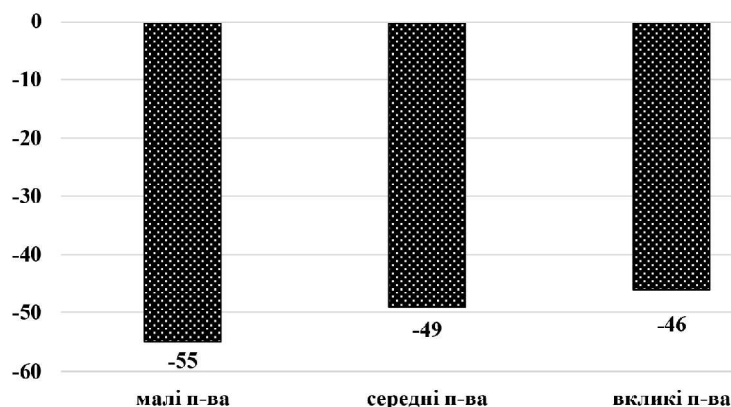


Рис. 1. Середня зміна обсягів продажів суб'єктами господарювання у 2023 році в порівнянні із 2021 роком, у відсотках

Джерело: побудовано авторами на основі [8].

За даними звіту Світового банку на початок 2024 року "продажі продукції та послуг українськими суб'єктами господарювання зменшилися вдвічі у порівнянні з 2021 роком. Обсяги продажів впали в середньому на 53 відсотки, причому найбільше падіння відбулося в малих підприємствах — на 55 відсотків порівняно із 49 відсотками для середніх підприємств і 46 відсотками для великих підприємств. Суб'єкти господарювання, розташовані на сході та півдні країни, зазнали найбільшого падіння продажів (70 відсотків і 63 відсотки), тоді як на заході спостерігалось падіння на 39 відсотків" [8] (рис. 1).

Майже кожне друге підприємство повідомило про падіння продажів більш ніж на 50 відсотків. Приблизно 72 відсотки суб'єктів господарювання повідомили про зниження своїх продажів, причому майже у половини з них (46 відсотків) рівень продажів впав більш ніж на 50 відсотків (рис. 2).

Воєнні ризики істотно знижують інвестиційну привабливість країни. У таких умовах інвестори стають обережними щодо розміщення капіталу, що веде до зменшення припливу інвестицій. Нестабільність економічної ситуації, що виникає внаслідок війни, знижує рівень довіри до економіки України в цілому.

Міжнародні фінансові організації та іноземні інвестори мають меншу готовність до участі в українському ринку, що знижує доступність фінансування для підприємств. Залучення інвестицій на вигідних умовах стає значно обмеженим, що негативно впливає на можливості для розвитку бізнесу та підтримки фінансової безпеки.

З незначними відмінностями в залежності від розміру суб'єкта господарювання, приблизно 84 відсотки українських підприємств мають труднощі з доступом до фінансування. Фінансова впевненість має вирішальне значення для підприємств, оскільки вона забезпечує передбачуване планування, інвестиційні рішення та стабільну діяльність. Війна створила надзвичайно високий рівень фінансової невизначеності, порушуючи імовірність планування та перешкоджаючи інвестиційним рішенням підприємств.

Тому, фінансові проблеми для українських підприємств є звичайним явищем, причому більше половини підприємств мають або очікують мати прострочені зобов'язання. Великі підприємства більш схильні до фінансових проблем, ніж менші за розміром суб'єкти господарювання. Частка великих підприємств, які мають заборгованість або очікують її, становить 69 від-

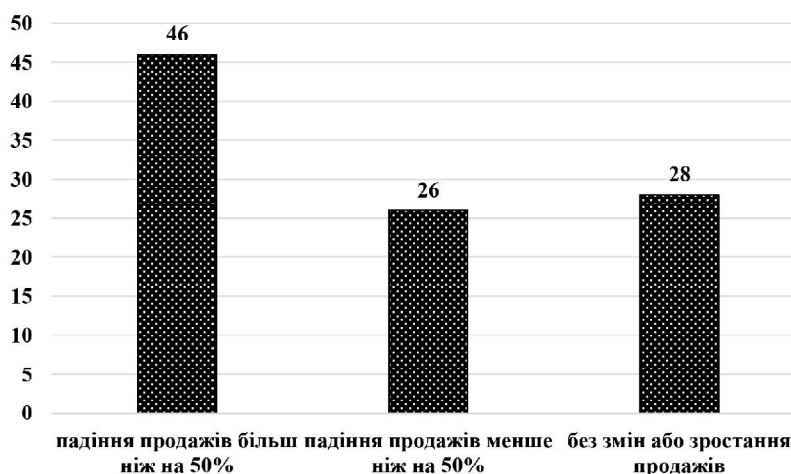


Рис. 2. Відсоток суб'єктів господарювання з різними рівнями змін обсягів продажів за період 2021—2023 років

Джерело: побудовано авторами на основі [8].

сотків, що вище, ніж середній показник для малих і середніх підприємств (рис. 3).

Одним із найважливіших аспектів, який також впливає на фінансову безпеку, є зміни в грошово-кредитній політиці держави. Війна спричиняє значне коливання валютного курсу, інфляцію, зростання вартості кредитів, що збільшує витрати підприємств на обслуговування заборгованості. Крім того, воєнні ризики можуть призвести до підвищення процентних ставок, оскільки економіка переживає період невизначеності, що знижує доступність кредитних ресурсів для бізнесу.

Девальвація національної валюти та інфляція збільшують витрати на імпортовані товари та сировину, що негативно позначається на фінансовому стані підприємств, особливо тих, які залежать від імпорту. У результаті цього підприємства змушені коригувати свої фінансові стратегії, зокрема, підвищувати ціни на свою продукцію або шукати альтернативних постачальників.

Воєнні ризики також спричиняють проблеми з людським капіталом. Мобілізація частини населення, виїзд громадян у більш безпечні регіони або за кордон призводить до дефіциту працівників. Це створює труднощі для підприємств, оскільки вони не можуть забезпечити нормальне функціонування своїх виробничих процесів через нестачу кваліфікованої робочої сили. Водночас високий рівень мобілізації підвищує витрати на заміну кадрів або перепідготовку персоналу. Зокрема, малий та середній бізнес, як найбільш вразливий сектор економіки, відчуває найбільший тиск через відсутність кваліфікованих кадрів та дефіцит робочої сили.

Підприємства постраждали від значного скорочення зайнятості, втративши в середньому одну чверть своїх працівників. У період із січня 2022 року до січня 2024 року вони повідомили про зниження в середньому на 25 відсотків кількості працівників, зайнятих повний і неповний робочий день. Найбільш різкого падіння кількості зайнятих працівників зазнали великі підприємства (рис. 4).

Також невизначеність щодо майбутнього і загроза втрати життя впливають на мотивацію працівників, а підприємства мають забезпечити умови для утримання своїх співробітників, що може стати додатковим навантаженням на фінансові потоки.

У ситуаціях військового конфлікту уряди зазвичай вживають заходів для збільшення доходів до бюджету, що може призвести до підвищення податкового тиску на бізнес. Прикладом цього є збільшення військового збору з 1,5% до 5%, а також інших податків. Підприємства змушені адаптуватися до нових податкових умов, що також впливає на їхню фінансову безпеку. Вищі податки або нові збори збільшують витрати бізнесу і зменшують його прибутковість.

Війна також приносить нові правові ризики для бізнесу. В умовах воєнного стану можуть бути введені нові обмеження або навіть зміни в законодавстві, які не дають можливості нормально

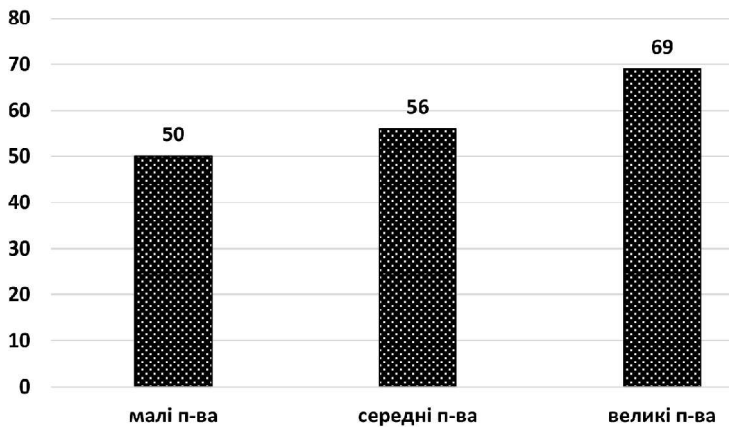


Рис. 3. Рівень простроченості виконання фінансових зобов'язань суб'єктами господарювання на кінець 2023 року, у відсотках

Джерело: побудовано авторами на основі [Ukraine].

функціонувати бізнесу. Це може включати обмеження на вивезення товарів, зміни в податковому законодавстві, введення ембарго на певні продукти чи технології, а також зміну умов регулювання бізнесу на рівні держави. Крім того, підприємства можуть бути змушені відповідати за військові або кримінальні порушення, що виникають унаслідок порушення державних норм і обмежень.

Досить часто війна викликає також психологічні наслідки для співробітників та керівництва підприємства. Нестабільність ситуації, постійні страхи і стреси можуть негативно позначитися на ефективності роботи персоналу, знижувати мотивацію та продуктивність. Крім того, репутаційні ризики можуть виникнути через співпрацю з підприємствами, які прямо чи опосередковано пов'язані з військовими діями або через невідповідність очікувань споживачів, які можуть ставити під сумнів етичність ведення бізнесу в умовах війни.

Отже, як бачимо, зміна внутрішнього і зовнішнього попиту на продукцію, вироблену суб'єктами господарювання, міграційні потоки, втрата торговельних зв'язків, припинення прямих іноземних інвестицій та загострення проблем фінансової безпеки можуть обумовити прийняття рішення про закриття бізнесу.

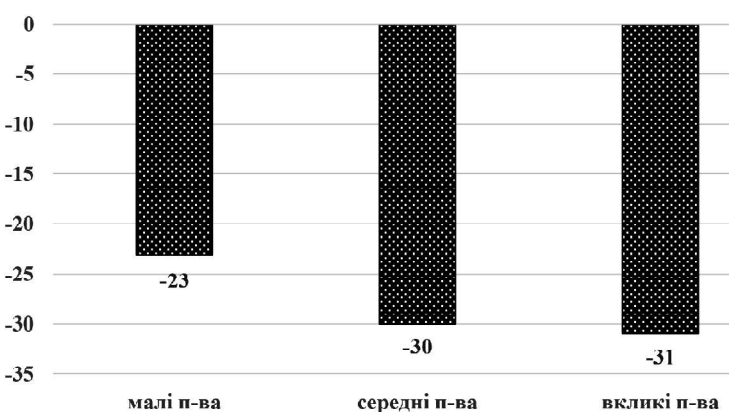


Рис. 4. Скорочення кількості працівників за розміром суб'єкта господарювання у 2023 році в порівнянні із 2021 роком, у відсотках

Джерело: побудовано авторами на основі [8].



Рис. 5. Найчастіші причини закриття бізнесу в умовах дії воєнного стану, у відсотках

Джерело: побудовано авторами на основі [8].

У ході війни "дві третини українських малих і середніх підприємств були змушені повністю або частково припинити діяльність. Водночас 36,5 відсотка підприємств зуміли продовжити роботу без перерви, а 6 відсотків були змушені зупинитися на рік і більше" [5]. Для підприємств, які були тимчасово або остаточно закриті, недостатній попит був найчастіше вказуваною причиною закриття. Дійсно, про низький рівень попиту порівняно з попередніми роками свідчить той факт, що в середньому підприємства використовують близько 40 відсотків своїх виробничих потужностей. Інші, варті уваги причини закриття підприємств включають проблеми безпеки, брак робочої сили та пошкодження або втрата майна через війну (рис. 5).

Таким чином, воєнні ризики значно посилюють фінансову уразливість суб'єктів господарювання. Тому, для забезпечення їхньої фінансової безпеки, необхідно застосовувати ефективні стратегії ризик-менеджменту та адаптації до нових економічних реалій.

Управління ризиками в умовах воєнного стану є складним процесом, оскільки підприємства стикаються з непередбачуваними ситуаціями, які можуть змінюватися швидко і мати серйозні наслідки для їхньої діяльності.

У відповідь на військові ризики підприємствам потрібно розробляти певні стратегії для мінімізації негативного впливу на свою діяльність. Це можуть бути:

1) Адаптація виробничих потужностей та переналаштування діяльності. Підприємства, що знаходяться в зонах активних бойових дій, змушені переносити виробництво в більш безпечні регіони або адаптувати свої потужності до нових умов. Це може бути пов'язано з необхідністю перепрофілювання виробництва на інші товари чи послуги, зокрема на продукцію, що користується підвищеним попитом в умовах війни (наприклад, військова техніка, засоби захисту, продукти харчування тощо).

2) Диверсифікація ринків і джерел постачання. Оскільки бойові дії порушують традиційні канали постачання, підприємства повинні шукати нові шляхи для закупівлі сировини та розширювати свої ринки збуту. Вони можуть налагоджувати нові торгові відносини з іншими країнами або компаніями, що можуть бути надійними постачальниками в умовах війни.

3) Використання технологічних рішень та автоматизація процесів. Сучасні підприємства вдаються до застосування цифрових технологій для зменшення залежності від фізичних ресурсів та персоналу. Інтернет-магазини, автоматизовані виробничі лінії, системи дистанційного керування та інші технологічні інновації дозволяють бізнесу залишатися конкурентоспроможним навіть під час воєнного конфлікту.

Згідно з останніми дослідженнями, підприємства реагують на воєнні ризики через кілька стратегій, які можна поділити на: консервативну, агресивну та гнучку.

Підприємства, що дотримуються консервативної моделі, намагаються мінімізувати свою активність у кризовий період, зменшуючи обсяги виробництва, інвестицій та нових проєктів. Вони зосереджуються на збереженні ліквідності та відкладенні ризикованих рішень до стабілізації ситуації.

Підприємства, які обирають агресивну стратегію, намагаються використовувати ситуацію на свою користь. Вони можуть збільшити обсяги виробництва в тих сегментах, де попит збільшується через військову ситуацію (наприклад, виробництво медичних засобів, засобів індивідуального захисту тощо), або спробувати завоювати нові ринки за рахунок конкурентних переваг.

Багато підприємств в умовах війни комбінують елементи консервативної та агресивної моделей. Вони зберігають гнучкість в управлінських рішеннях, дозволяючи швидко адаптуватися до зміни умов господарювання, і намагаються балансувати між ризиками та можливостями, знижуючи витрати, водночас не відмовляючись від можливості швидко реагувати на ринкові зміни.

Для ефективного управління підприємства повинні мати чітку стратегію управлінських дій для зменшення негативного впливу воєнних ризиків, яка може включати такі ключові етапи:

— оцінка ризиків та сценаріїв дій. Першим кроком є оцінка потенційних ризиків, що виникають в умовах війни. Це може включати аналіз ймовірних ситуацій, таких як знищення інфраструктури, порушення каналів постачання, зміни валютного курсу та ін.

— розробка плану дій. На основі оцінки ризиків створюється план, який включає різні стратегії реагування в залежності від того, який ризик виникає. Це можуть бути стратегії переналаштування виробництва, забезпечення ліквідності, пошук нових партнерів або каналів постачання.

— впровадження сучасних технологій для підтримки безперервної діяльності. Використання інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи управління, онлайн-інструменти для комунікації з клієнтами та постачальниками, допомагають підтримувати діяльність підприємств в умовах кризи.

— моніторинг і корекція стратегії. Після впровадження плану важливо регулярно моніторити ефективність стратегії та коригувати її відповідно до змін у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах воєнних дій.

Отже, управління ризиками в умовах воєнного стану потребує чіткої стратегії та адаптивності підприємств. Успішна реакція на воєнні ризики має включати своєчасне оцінювання ситуації, застосування відповідних моделей поведінки та оперативне впровадження управлінських рішень, що дозволяють зберегти фінансову безпеку та забезпечити безперервність бізнесу. Розробка та реалізація такого алгоритму управлінських дій стане важливим інструментом для зменшення негативного впливу непередбачуваних обставин і стабілізації фінансової ситуації на підприємствах у період війни.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, з початком війни в Україні з'являються нові ризики, які значно ускладнюють процеси управління фінансовою безпекою підприємств. Традиційні економічні, операційні та фінансові ризики змінюються та набувають нових форм через вплив воєнних дій. Для ефективного управління фінансовою безпекою підприємства в таких умовах необхідно розробляти нові стратегії, які враховують непередбачуваність війни та її вплив на всі аспекти господарської діяльності. Підприємства мають бути готовими до різних сценаріїв розвитку подій і мати чітко визначену стратегію реагування на воєнні ризики, щоб забезпечити стабільність та безперервність своєї діяльності в умовах війни.

Вплив воєнних ризиків на фінансову безпеку суб'єктів господарювання в Україні є величезним і багатограним. Сучасна економічна ситуація в країні, зумовлена збройним конфліктом, ставить під загрозу стабільність підприємств, їх здатність забезпечувати фінансову стійкість і здійснювати ефективну діяльність. Водночас можливість забезпечити фінансову безпеку у таких умовах залежить від здатності бізнесу адаптуватися до змінюваних умов і активно використовувати механізми державної підтримки та стратегії ризик-менеджменту.

Для успішного подолання викликів війни необхідно забезпечити комплексний підхід до забезпечення фінансової безпеки бізнесу, що включає як індивідуальні заходи підприємств, так і ефективну політику держави, спрямовану на підтримку економічної стабільності в країні.

Література:

1. Варналії З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 56. С. 106—113.
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Київ: Київська школа економіки, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
3. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694>
4. Матвійчук В. І., Матушевський О. В. Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах

воєнного стану. Економіка і організація управління. 2023. № 4 (52). С. 118—131.

5. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с.

6. Про затвердження переліку воєнних та політичних ризиків та Умов і порядку страхування (перестрахування) воєнних та політичних ризиків під час здійснення видів діяльності Експортно-кредитного агентства: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 квітня 2024 р. № 388. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2024-p#Text>

7. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3—4 (316—317). С. 126—136.

8. Ukraine: Firms through the War: the report of The World Bank. The World Bank Group, 2023. 128 p.

References:

1. Varnalii Z. S. and Bondarenko S. M. (2023). "Financial security of ukrainian enterprises during the war and post-war period", *Ekonomicnyi visnyk universytetu*, vol. 56, pp. 106—113.
2. Kyiv School of Economics (2024), "Report on direct infrastructure damage from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of early 2024", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (Accessed 10 Dec 2024).
3. Kostenko Yu., Korolenko O. and Huz M. (2022). "Analysis of the financial stability of an enterprise under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694> (Accessed 10 Dec 2024).
4. Matviichuk V. I. and Matushevskiy O. V. (2023). "Formation of financial security of a business entity under martial law", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4, pp. 118—131.
5. United Nations Development Programme in Ukraine (2024). "Assessing the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine", 86 p.
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the list of military and political risks and the Terms and Procedure for Insurance (Reinsurance) of Military and Political Risks during the Activities of the Export Credit Agency", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2024-p#Text> (Accessed 10 Dec 2024).
7. Chernyshova L. I., Bondar K. R. and Krasilovska L. O. (2024). "Peculiarities of risk management under martial law: behavioral models of modern enterprises", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3—4, pp. 126—136.
8. The World Bank (2023). "Ukraine: Firms through the War", available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> (Accessed 10 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.12.2024 р.

Ю. О. Головчук,

д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

О. О. Галаченко,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2776-1777>

О. А. Ночвіна,

д. мед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0332-7610>

Л. В. Дибчук,

к. і. н., доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Вінницький кооперативний інститут
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5412-7686>

Г. М. Мазур,

асистент кафедри анестезіології, інтенсивної терапії та медицини невідкладних станів,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5917-9824>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.44

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Y. Holovchuk,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

O. Halachenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management
and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

O. Nochvina,

Doctor of Medical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

L. Dybchuk,

PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department
of Management, Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute

G. Mazur,

Assistant of the Department of Anesthesiology, Intensive Care and Emergency Medicine,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING IN THE HEALTHCARE SECTOR IN UKRAINE

У статті розглядаються питання впровадження гендерного менеджменту та стратегічного планування в сфері охорони здоров'я України. Аналізуються ключові напрямки інтеграції гендерної рівності в управлінські процеси медичних закладів, а також вплив гендерних підходів на ефективність та якість надання медичних послуг. Окреслюються проблеми та виклики, пов'язані з цим.

зані з гендерною нерівністю, та шляхи їх подолання через оптимізацію ресурсів, підвищення кваліфікації медичних працівників і впровадження гендерно-чутливих політик. Здійснено аналіз гендерної статистики серед лікарів, виявлено основні тенденції лікарів у демографії за період з 2019 по 2023 рік. Авторами підкреслено важливість врахування гендерних особливостей у процесі стратегічного планування та управління охороною здоров'я для досягнення сталого розвитку, підвищення ефективності та якості послуг галузі.

The article discusses the problems of implementing gender management and strategic planning in the context of healthcare in Ukraine. The authors focus on the importance of integrating gender equality into the management processes of medical institutions to ensure the efficiency, accessibility, and quality of medical services. The article analyzes the key areas of gender mainstreaming, noting their impact on the development of human resources, organizational culture, and overall institutional performance of medical institutions.

The purpose of the article is to research and develop gender-sensitive approaches in strategic planning and management of medical institutions in Ukraine. The article aims to study the impact of gender management on the efficiency, equity, and quality of healthcare services, as well as to analyze existing barriers and develop strategies to overcome them. The main goal is to promote the integration of gender equality into management processes to ensure equal access to healthcare services, reduce disparities, improve the overall health of the Ukrainian population, and support marginalized groups.

Particular attention is paid to the problems of gender inequality in the medical field and the challenges they pose to society, healthcare policy, and governance. It is noted that proper consideration of gender dimensions contributes not only to the creation of fair working conditions for men and women in the medical profession, but also increases the overall efficiency, sustainability, and resilience of the healthcare system.

The analysis of gender statistics among healthcare professionals from 2019 to 2023 allows us to understand the trends and dynamics in the development of the professional community, highlighting areas requiring urgent intervention. The need to strengthen managerial sensitivity to gender issues in strategic planning to ensure the improvement of the quality of medical services, the provision of equitable care, and the achievement of high standards in the healthcare sector is emphasized. This process also contributes to achieving sustainable development goals.

Ключові слова: кадровий менеджмент, гендерний менеджмент, стратегічне планування, охорона здоров'я, гендерна рівність, управління медичними закладами.

Key words: human resource management, gender management, strategic planning, healthcare, gender equality, management of medical institutions.

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

У сучасній системі охорони здоров'я України існує низка викликів, пов'язаних із гендерною нерівністю, що впливають на якість та доступність медичних послуг для різних груп населення. Проблема полягає у недостатньому врахуванні гендерних особливостей у процесах управління медичними закладами та планування їх діяльності.

Важливими науковими завданнями у цьому напрямку є розробка методологічних підходів до інтеграції гендерної рівності в управлінські процеси, дослідження впливу гендерно-чутливих підходів на результати діяльності медичних закладів, а також аналіз існуючих бар'єрів і шляхів їх подолання. Практичні завдання включають впровадження гендерно-чутливих політик, оптимізацію розподілу ресурсів з урахуванням гендерних особливостей та підвищення кваліфікації медичного персоналу в питаннях гендерної рівності.

Розв'язання цих завдань сприятиме підвищенню ефективності та якості медичних послуг, зменшенню нерівностей у доступі до закладів охорони здоров'я та покращенню загального рівня здоров'я населення України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Методологічні підходи до інтеграції гендерної рівності в управлінські процеси досліджували Мороз С. Р. та Цесьців Д. С. Вплив гендерно-чутливих підходів на результати діяльності медичних закладів аналізували у своїх працях Голода А. П. та Штойка П. І.

Аналіз існуючих бар'єрів, пов'язаних із гендерною нерівністю, а також шляхів їх подолання представлений у дослідженнях Дибчук Л. В., Пчелянської Г. О. та Середницької Л. П. Проте, попри велику кількість наукових робіт, ще недостатньо враховані гендерні особливості в процесах управління медичними закладами та плануванні їх діяльності, що є важливим напрямком для подальших досліджень і практичних змін у сфері охорони здоров'я.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний прогрес у впровадженні гендерної рівності в сфері охорони здоров'я, залишаються невіршеними кілька ключових проблем. Зокрема, недостатньо дослідженими є питання ефективного впровадження гендерно-чутливих підходів у стратегічне планування та менеджмент медичних закладів. Відсутність методологічних інструментів для інтеграції гендерної рівності у процеси прийняття рішень та управління ресурсами ускладнює реалізацію гендерно-чутливих політик на практиці.

Також бракує комплексного аналізу впливу гендерного менеджменту на результати діяльності медичних закладів, включаючи якість та доступність медичних послуг для різних груп населення. Не менш важливим є вивчення бар'єрів та перешкод, з якими стикаються медичні установи при впровадженні гендерно-чутливих підходів, а також розробка стратегій для їх подолання.

Стаття присвячується дослідженню цих невіршених питань, зокрема розробці та впровадженню гендерно-чутливих підходів у стратегічне планування та менеджмент у сфері охорони здоров'я України, а також аналізу їх впливу на ефективність та якість медичних послуг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження та розробка гендерно-чутливих підходів у стратегічному плануванні та менеджменті медичних закладів в Україні. Стаття спрямована на вивчення впливу гендерного менеджменту на ефективність та якість надання медичних послуг, а також на аналіз існуючих бар'єрів і розробку стратегій для їх подолання. Основна мета полягає у сприянні інтеграції гендерної рівності в управлінські процеси для забезпечення рівного доступу до медичних послуг та покращення загального рівня здоров'я населення України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Впровадження гендерної рівності у сфері охорони здоров'я є важливим кроком для забезпечення справедливого та ефективного надання медичних послуг. Розглянемо питання розробки гендерно-чутливих підходів у стратегічному плануванні та менеджменті медичних закладів в Україні.

По-перше, необхідно провести дослідження для виявлення гендерних відмінностей у доступі до медичних послуг, рівні захворюваності та інших показниках стану здоров'я. Гендерні відмінності у здоров'ї та доступі до медичних послуг є важливим напрямком, що потребує ретельного дослідження. Наприклад, жінки та чоловіки можуть мати різні потреби в охороні здоров'я та доступі до медичних послуг через фізіологічні відмінності, соціальні ролі та економічні фактори. Проведення досліджень дозволяє виявити ці відмінності та розробити відповідні стратегії для їх врахування.

Зібрані дані про гендерні відмінності повинні бути інтегровані у стратегічні плани та програми медичних закладів. Це дозволить розробляти політики, які враховують специфічні потреби різних гендерних груп, та забезпечити рівний доступ до медичних послуг.

По-друге, важливо інтегрувати гендерні індикатори в систему моніторингу та оцінки ефективності діяльності медичних закладів, щоб мати можливість відслідковувати прогрес у забезпеченні гендерної рівності та покращенні доступу до медичних послуг для всіх груп населення. Ці індикатори можуть включати рівень доступу до послуг, результати лікування та задоволеність пацієнтів.

Регулярне оновлення та аналіз даних для виявлення прогресу та проблемних зон, система моніторингу повинна регулярно оновлюватись, а зібрані дані аналізуватись для виявлення прогресу та проблемних зон. Це дозволить своєчасно вносити корективи у політики та програми для досягнення більшої ефективності.

По-третє, необхідно впровадити освітні програми та курси підвищення кваліфікації для медичного персоналу з питань гендерної рівності, підкреслюючи важливість гендерного підходу в наданні медичних послуг та забезпеченні рівного доступу до них для всіх пацієнтів. Медичний персонал повинен бути добре поінформований про значення гендерної рівності у сфері охорони здоров'я. Проведення спеціалізованих навчальних програм допоможе підвищити обізнаність медичних працівників та забезпечити якісне надання послуг для всіх пацієнтів незалежно від їхньої гендерної ідентичності.

Необхідне включення гендерних особливостей у програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Гендерні особливості повинні бути інтегровані у програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку медичного персоналу. Це допоможе забезпечити постійне підвищення знань та навичок у сфері гендерної рівності.

По-четверте, забезпечення рівного доступу до фінансування та ресурсів для всіх гендерних груп, що сприятиме створенню справедливих умов для розвитку медичних послуг та покращення їх доступності для всіх верств населення. Важливо забезпечити рівний доступ до фінансування та ресурсів для всіх гендерних груп,

щоб уникнути дискримінації та забезпечити справедливе розподілення ресурсів. Це може включати рівномірний розподіл фінансових засобів, матеріальних ресурсів та доступ до медичного обладнання.

Впровадження гендерно-чутливих бюджетних практик, які враховують специфічні потреби різних груп населення. Гендерно-чутливе бюджетування передбачає врахування специфічних потреб різних гендерних груп при плануванні бюджету медичних закладів. Це допоможе забезпечити справедливе та ефективне використання фінансових ресурсів.

По-п'яте, розробка та впровадження політик і процедур, які сприяють забезпеченню гендерної рівності в медичних закладах, що включає створення справедливих умов праці, рівні можливості для кар'єрного зростання та доступ до медичних послуг для всіх гендерних груп. Медичні заклади повинні розробляти та впроваджувати політики, які сприяють гендерній рівності. Це може включати політики щодо найму персоналу, надання медичних послуг та внутрішніх процедур. Важливо забезпечити механізми контролю та відповідальності за дотримання гендерно-чутливих політик. Це дозволить забезпечити їх ефективне впровадження та виконання.

По-шосте, проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності населення щодо гендерної рівності в сфері охорони здоров'я, що включає освітні заходи, поширення інформації про права пацієнтів та важливість гендерного підходу у медичній практиці. Інформаційні кампанії сприяють підвищенню обізнаності населення щодо важливості гендерної рівності у сфері охорони здоров'я. Це може включати поширення інформації через засоби масової інформації, соціальні мережі та громадські заходи.

Залучення представників різних гендерних груп до процесу прийняття рішень у медичних закладах. Важливо залучати представників різних гендерних груп до процесу прийняття рішень у медичних закладах. Це допоможе забезпечити врахування різноманітних потреб та інтересів, що сприятиме підвищенню якості та ефективності медичних послуг.

Отже, впровадження гендерно-чутливих підходів у стратегічному плануванні та менеджменті медичних закладів сприятиме підвищенню якості та ефективності медичних послуг, забезпеченню рівного доступу до охорони здоров'я та покращенню загального рівня здоров'я населення України.

Розглянемо більш детально гендерний менеджмент і його вплив на ефективність та якість надання медичних послуг. У сучасному світі охорона здоров'я стикається з численними викликами, які вимагають нових підходів та технологій для їхнього подолання. Одним із таких перспективних напрямків є впровадження гендерного менеджменту, який здатен суттєво вплинути на ефективність та якість надання медичних послуг. Гендерний менеджмент включає в себе врахування гендерних особливостей у процесах стратегічного планування, прийняття рішень та управління ресурсами медичних закладів. Цей підхід дозволяє створювати більш інклюзивну та відповідальну систему охорони здоров'я, що забезпечує рівний доступ до медичних послуг для всіх груп населення.

Перш за все, впровадження гендерного менеджменту сприяє покращенню доступу до медичних послуг. Врахування гендерних відмінностей дозволяє розробляти спеціальні програми для жінок, чоловіків та осіб з нестандартною гендерною ідентичністю, що враховують їхні специфічні потреби. Наприклад, жінки можуть стикатися з унікальними медичними проблемами, такими як репродуктивне здоров'я та вагітність, тоді як чоловіки можуть потребувати спеціалізованих послуг для профілактики та лікування хронічних захворювань, таких як серцево-судинні захворювання. Інклюзивний підхід забезпечує пацієнтам необхідну допомогу відповідно до їхніх потреб, що значно підвищує якість надання медичних послуг.

Гендерно-чутливий підхід до управління медичними закладами сприяє підвищенню якості медичних послуг. Гендерний менеджмент дозволяє більш точно визначати потреби пацієнтів і надавати послуги, які відповідають їхнім індивідуальним потребам. Це сприяє підвищенню задоволеності пацієнтів та покращенню результатів лікування. Наприклад, врахування гендерних особливостей у діагностиці та лікуванні захворювань може призвести до більш точного і своєчасного виявлення проблем, а також до розробки більш ефективних методів лікування.

Крім того, впровадження гендерного менеджменту сприяє ефективному управлінню ресурсами. Оптимізація розподілу ресурсів з урахуванням гендерних особливостей дозволяє забезпечити ефективне використання фінансових та людських ресурсів. Це включає гендерно-чутливе бюджетування, що враховує специфічні потреби різних груп населення, а також забезпечення рівного доступу до фінансування та ресурсів для всіх гендерних груп. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність роботи медичних закладів та забезпечити більш справедливий розподіл ресурсів.

Важливим напрямком гендерного менеджменту є також підвищення поінформованості та участі громадськості. Проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності населення щодо гендерної рівності у сфері охорони здоров'я сприяє формуванню більш справедливого та відповідального суспільства. Залучення представників різних гендерних груп до процесу прийняття рішень у медичних закладах дозволяє враховувати їхні потреби та інтереси, що сприяє підвищенню якості та ефективності надання медичних послуг.

Загалом, впровадження гендерного менеджменту у сфері охорони здоров'я має значний потенціал для покращення якості та ефективності медичних послуг. Врахування гендерних особливостей у процесах стратегічного планування та управління ресурсами сприяє забезпеченню рівного доступу до медичних послуг для всіх груп населення, підвищенню задоволеності пацієнтів та покращенню результатів лікування. Гендерний менеджмент є важливим кроком на шляху до створення більш інклюзивної та відповідальної системи охорони здоров'я, яка забезпечує здоров'я та благополуччя всіх громадян.

Інтеграція гендерної рівності в управлінські процеси медичних закладів є ключовим елементом у створенні справедливої та ефективної системи охорони здоров'я. Такий підхід сприяє забезпеченню рівного доступу до

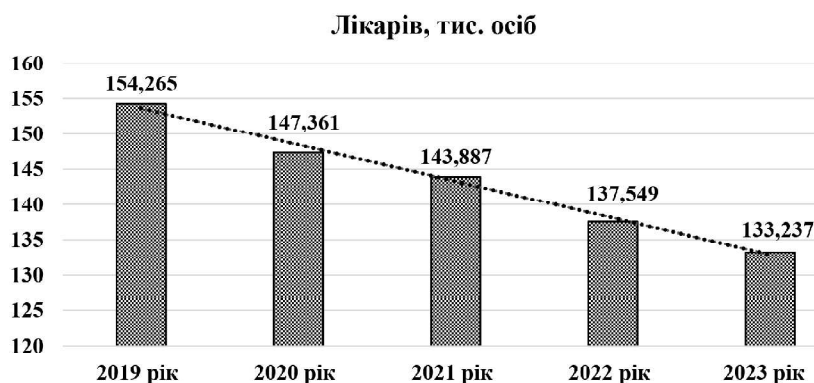


Рис. 1. Загальні тенденції у демографії лікарів

Джерело: сформовано на основі [1].

медичних послуг для всіх громадян, незалежно від їхньої гендерної ідентичності, та покращенню загального рівня здоров'я населення. Розглянемо основні кроки та заходи, які можуть бути впроваджені для досягнення цих цілей.

На основі Статистичних даних системи МОЗ Форма N-17 "Звіт про медичні кадри" про кількість лікарів у різних регіонах України на кінець 2019–2023 років, проведемо аналіз з акцентом на гендерні особливості.

Згідно статистичних даних МОЗ України за 2019 рік зазначається, що загальна кількість лікарів становила 154,265 тис. осіб, з яких жінки склали значну більшість — 98,199 тис. осіб або приблизно 63,67%. Чоловіки представляли 36,33% від загальної чисельності лікарів, що відображає стабільну гендерну динаміку у медичній сфері в цей період [1; 2, с. 1328—1332].

Розглянемо загальні тенденції у демографії лікарів за 2019–2023 роки на основі наданих даних МОЗ Форма N-17 "Звіт про медичні кадри". Професія лікаря в Україні демонструє значну гендерну динаміку, що відображає загальні тенденції суспільства та професійні амбіції жінок і чоловіків. Аналіз даних з 2019 по 2023 рік надає уявлення про те, як змінювалися гендерні ролі та представленість у цьому важливому секторі. (Рис. 1).

Як видно з таблиці 1, за останні п'ять років в Україні спостерігалось зменшення кількості лікарів. У 2019 році загальна кількість лікарів становила 154,265 тис. осіб, а до 2023 року ця цифра зменшилася до 133,237 тис. осіб [1; 3, с. 87—89]. Це зменшення можна пояснити декількома факторами. По-перше, демографічні зміни грають важливу роль. Зменшення народжуваності та зміна структури населення можуть впливати на кількість осіб, які обирають медичну професію. Зменшення народжуваності може означати менший попит на медичні послуги у майбутньому і, відповідно, меншу потребу у лікарях.

Економічні умови також грають свою роль. Зміни в умовах праці, оплата праці, доступ до фінансування медичних установ і програми охорони здоров'я можуть впливати на привабливість медичної професії і здатність системи охорони здоров'я залучати та утримувати лікарів. Міграція фахівців є ще одним чинником, що впливає на кількість лікарів. Виїзд медичних працівників за кордон може бути зумовлений політичною нестабільністю, економічними умовами чи пошуком кращих умов для професійного розвитку.

Також важливим фактором є реформи в охороні здоров'я. Впровадження нових стратегій управління, зміни у фінансуванні та організації медичних послуг можуть вплинути на розподіл лікарів по різних секторах та регіонах країни. Всі ці чинники разом призводять до загального зменшення кількості лікарів у медичній системі України, що має значний вплив на доступність та якість медичної допомоги в країні [4, с. 149—157; 5, с. 527—530].

Детальний аналіз за кваліфікаційними категоріями показує, що серед жінок найбільш поширені категорії були I категорія (38,66%) і Вища категорія (18,87%), у той час як категорія II становила 9,74%. У чоловіків преобладали категорії I (51,10%) і Вища категорія (25,50%), так само як і категорія II (25,50%). Ці дані вказують на певні відмінності у розподілі кваліфікацій серед гендерних груп, що може відобразити різні тенденції у професійному розвитку та попиті на ринку праці [1; 6, с. 245—260].

У 2020 році в Україні налічувалося 147,361 тис. лікарів, з них жінки склали 94,365 тис. осіб, що становить приблизно 64,03% від загальної кількості, тоді як чоловіки — 52,996 тис. осіб або 35,97% [1]. Це відображає стабільний тренд з попередніх років щодо переважання жінок серед медичного персоналу.

У розподілі за кваліфікаційними категоріями серед жінок виділяється значна кількість лікарів із категоріями I категорія (38,68%) і Вища категорія (17,49%), в той час як у категорії II працює 9,19% жінок. У чоловіків преобладають категорії I (48,08%) і Вища категорія (24,38%), а також II категорія, яка також становить 24,38%. Ці дані свідчать про відмінності у кваліфікаційному складі між гендерами у медичній сфері та можливі різні шляхи професійного розвитку [1].

Порівняння цих результатів з попередніми роками дозволить зрозуміти динаміку змін у структурі медичного персоналу за гендерним принципом та виявити потенційні вектори для збалансованого розвитку професійного середовища у сфері охорони здоров'я.

У 2021 році в Україні було обліковано 143,887 тис. лікарів, з яких 64% або 92,036 тис. осіб склали жінки, а решта 36% (51,851 тис. осіб) — чоловіки [1]. Це свідчить про сталу присутність жінок у медичній професії, що відображається на рівні загальної кількості медичного персоналу. Жінки займають значну частину медичних посад і відіграють ключову роль у забезпеченні ме-

дичних послуг, що підкреслює важливість подальшої підтримки гендерної рівності в цій сфері для забезпечення її сталого розвитку.

У розподілі за регіонами виділяються Київська область та Харківська область як лідери за кількістю лікарів, з високим відсотком жінок-лікарів — відповідно 64% і 68%. Це може свідчити про добре розвинену медичну інфраструктуру в цих регіонах, що створює можливості для кар'єрного зростання жінок у медичній сфері. Однак, при цьому варто відзначити, що Луганська та Донецька області мають значно менший відсоток жінок-лікарів — 39% і 37% відповідно [1]. Це підкреслює регіональні варіації у гендерному складі медичного персоналу, що може бути зумовлено різними соціально-економічними та культурними факторами, а також специфікою потреб місцевих громад у медичних послугах.

Такі гендерні розбіжності на рівні регіонів вказують на необхідність впровадження більш чітких і зважених стратегій для забезпечення рівних можливостей для жінок у медичній сфері, особливо в тих регіонах, де спостерігається низький відсоток жінок-лікарів. Це включає створення умов для залучення та утримання медичних фахівців-жінок у таких областях, розвиток програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації, а також усунення бар'єрів, які можуть обмежувати їх кар'єрний ріст.

Кваліфікаційний аналіз показує, що більше половини лікарів з вищою кваліфікацією є жінками, з їхньою присутністю в цій категорії досягається 65% [1]. Підвищення усвідомлення та підтримки гендерної рівності у медичній сфері, особливо у розумінні професійного зростання, є критичним для забезпечення справедливих умов розвитку кар'єри для всіх медичних працівників в Україні.

На кінець 2022 року українська медична система налічувала 137,549 тис. лікарів, з яких 64% або 87,999 тис. осіб були жінками, тоді як чоловіки складали 36% або 49,550 тис. осіб [1]. Ці дані вказують на стабільний тренд у гендерному розподілі серед медичного персоналу країни, з високою присутністю жінок у професії лікаря. Високий відсоток жінок-лікарів демонструє значний внесок жінок у забезпечення медичних послуг в Україні, що підкреслює важливість гендерної рівності для стабільності та ефективності медичної сфери.

Загалом, така пропорція свідчить про рівний доступ жінок до професії лікаря, однак, для досягнення більшої гендерної рівності необхідно звернути увагу на такі особливості, як кар'єрне зростання, управлінські посади та створення умов для балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Також важливо продовжувати працювати над подоланням гендерних стереотипів та створенням можливостей для жінок на всіх рівнях медичної системи, що сприятиме більшій інтеграції гендерних підходів у медичну практику та управління.

Розподіл лікарів за регіонами показує, що Львівська та Харківська області мають найбільшу кількість медичних працівників, при цьому понад 64% жінок серед них. Водночас, Івано-Франківська та Полтавська області виділяються високим відсотком жінок-лікарів, досягаючи 68% від загальної кількості [1].

Кваліфікаційний аналіз також підтверджує значну присутність жінок серед лікарів з вищою кваліфікацією — 60% у цій категорії. Це свідчить не лише про високий рівень професійної підготовки жінок у медичній сфері, але й підкреслює важливість підтримки гендерної рівності та створення сприятливих умов для стимулювання кар'єрного зростання для жінок у медичній галузі України. Розвиток кар'єрних можливостей для жінок є одним із ключових напрямків для подальшого зміцнення та модернізації медичного сектору, сприяючи не тільки підвищенню якості медичних послуг, але й соціально-економічному розвитку країни в цілому.

На кінець 2023 року в Україні налічувалося 133,237 тис. лікарів, з яких 64% або 85,356 тис. осіб були жінками, а чоловіки становили 36% або 47,881 тис. осіб [1]. Ці дані свідчать про стабільний гендерний розподіл у медичній професії, де жінки продовжують займати значну частину медичного персоналу країни. Водночас, незважаючи на переважання жінок у загальній чисельності лікарів, чоловіки все ще часто займають високі керівні посади в медичних установах. Це підкреслює необхідність подальшої роботи над подоланням гендерних бар'єрів і забезпеченням рівних можливостей для жінок не тільки на рівні практикуючих лікарів, але й в управлінських та адміністративних структурах медичних закладів.

Розподіл лікарів за регіонами показує, що Львівська та Харківська області є лідерами за кількістю лікарів, при цьому більше 64% медичних працівників в цих областях складають жінки. Ці регіони відзначаються також високим рівнем розвитку медичних закладів та великим попитом на медичні послуги, що забезпечує стабільну зайнятість і значну присутність жінок у медичному секторі. Регіони Івано-Франківська та Полтавська області також відзначаються високим відсотком жінок-лікарів, що становить 69% та 68% відповідно [1]. Це може свідчити про традиційно високий рівень медичної освіти серед жінок у цих областях та більшу присутність жінок на медичних посадах у порівнянні з іншими регіонами.

Ці статистичні дані також акцентують увагу на важливості врахування регіональних особливостей при розробці політик і стратегій щодо гендерної рівності в медичній сфері. У таких областях, як Івано-Франківська та Полтавська, де жінки складають більшість медичних працівників, необхідно забезпечити рівний доступ до можливостей для кар'єрного росту та професійного розвитку, а також створювати умови для подолання гендерних стереотипів у медичній професії.

Водночас важливо відзначити, що, незважаючи на чисельну перевагу жінок серед лікарів, чоловіки продовжують займати вищі позиції в медичних установах, зокрема в управлінських та адміністративних структурах. Це вказує на необхідність подальших заходів для стимулювання кар'єрного росту жінок на керівні посади, а також запровадження гендерно чутливих політик в управлінні медичними закладами, що дозволить досягти більшої гендерної рівності в галузі охорони здоров'я. [7, с. 25—26; 8].

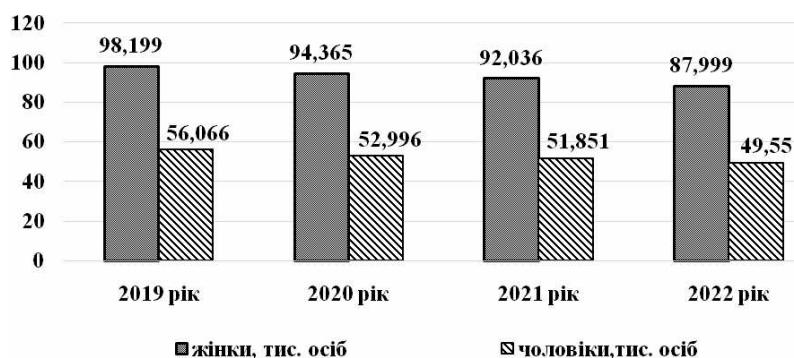


Рис. 2. Гендерний розподіл лікарів у медичній сфері України

Джерело: сформовано на основі [1].

Аналіз кваліфікаційних категорій показує, що більшість жінок-лікарів утримується у вищих кваліфікаційних категоріях: 61% мають вищу кваліфікацію, 65% — першу категорію і 67% — другу категорію [1]. Це свідчить про високий рівень професійної підготовки жінок у медичній сфері, що підкреслює їхню важливу роль у забезпеченні якості медичних послуг. Такий розподіл свідчить не тільки про значну кількість жінок, які досягли високих результатів у своїй кар'єрі, але й про необхідність підтримки та сприяння їх професійному зростанню для подальшого розвитку медичного сектору.

Наявність значної кількості жінок на вищих кваліфікаційних рівнях є важливим фактором для стабільності та розвитку медичної сфери, оскільки висококваліфіковані фахівці здатні покращувати стандарти медичних послуг, підвищувати ефективність роботи медичних установ та сприяти інноваціям у галузі охорони здоров'я. Однак, для того, щоб цей процес був стійким і довготривалим, необхідно створювати умови, які сприятимуть гендерній рівності в медичній сфері, зокрема через підтримку професійного розвитку жінок, забезпечення рівних можливостей для кар'єрного росту та інтеграцію гендерно чутливих політик у систему управління медичними установами.

Узагальнюючи, дані аналізу підкреслюють необхідність системних політичних заходів, спрямованих на підтримку гендерної рівності у медичній галузі, що сприятиме збереженню та зміцненню потенціалу медичного персоналу країни.

Варто зазначити, що протягом періоду з 2019 по 2023 роки гендерний розподіл у медичній сфері України показав стабільність, не дивлячись на невеликі коливання в загальній кількості лікарів. У цей період жінки складали від 63,62% до 64,04% від загальної кількості лікарів, що свідчить про певну стабільність гендерного розподілу серед лікарів [1; 9]. Ці дані вказують на те, що частка жінок у медичній професії в Україні залишається високою і майже не змінювалася протягом вказаного періоду. Такий стабільний гендерний розподіл може відображати тривалий і стабільний інтерес жінок до медичної кар'єри, а також ефективність заходів, спрямованих на забезпечення гендерної рівності у медичній сфері (Рис. 2).

Гендерний розподіл у медичній сфері України за останні п'ять років показує стабільне переважання жінок серед лікарів. Українське суспільство та культурні норми відчутно підтримують участь жінок у медичній про-

фесії. Медицина часто сприймається як сектор, який підходить для жінок, через їхні традиційні ролі у догляді за іншими людьми. Збільшення доступу жінок до освіти в Україні дало їм можливість вибирати медичну професію та отримувати відповідну кваліфікацію. Медична професія може бути привабливою для жінок з-за її соціальної значущості, можливостей для професійного зростання та стабільності у заробітній платі. Україна, так само як і багато інших країн, в останні десятиріччя переживає перетворення у гендерних ролях, що може призводити до більшої представленості жінок у високопрофесійних галузях, таких як медицина [10; 11, с. 198—205].

Ці чинники разом сприяли сталому та зростаючому участі жінок у медичній професії в Україні, що відображається у стабільному гендерному розподілі серед лікарів у розглянутому періоді.

Сформулюємо практичні завдання з урахуванням гендерної рівності у медичній сфері:

1. Впровадження гендерно-чутливих політик:

- розробка і впровадження політик, що сприяють гендерній рівності серед медичного персоналу, зокрема розробка механізмів пошуку і запобігання дискримінації на основі гендерної приналежності;

- забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку і кар'єрного зростання для жінок і чоловіків у медичній сфері [12, с. 254—255].

2. Оптимізація розподілу ресурсів.

- аналіз і оптимізація розподілу фінансових, матеріальних і людських ресурсів в медичних установах з урахуванням гендерних особливостей.

- вдосконалення системи розподілу обладнання та інфраструктури з урахуванням потреб різних гендерних груп [13, с. 79—82; 14; 15].

3. Підвищення кваліфікації медичного персоналу:

- організація тренінгів і семінарів з питань гендерної рівності для медичного персоналу, що сприяють усвідомленню гендерних стереотипів і покращенню взаєморозуміння між співробітниками різного гендеру:

- включення курсів із гендерних питань до професійної підготовки медичних працівників для підвищення їхньої компетентності у цій сфері [16; 17, с. 6—9; 18].

Запропоновані практичні завдання спрямовані на створення сприятливого середовища для гендерної рівності в медичній сфері, що сприяє покращенню якості медичних послуг і підтримці професійного зростання всіх медичних працівників.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження свідчать про значні гендерні дисбаланси у медичній сфері України, які варто враховувати при формуванні стратегічних рішень. Аналіз виявив, що жінки переважають серед медичних працівників, однак вони часто зіштовхуються з перешкодами у просуванні на керівні посади. Регіональні відмінності також вказують на необхідність диференційованого підходу до вирішення проблем гендерної рівності.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі включають глибший аналіз факторів, що впливають на гендерний розподіл у медичній професії, дослідження впливу гендерно-чутливих політик на ефективність медичних установ та розробку рекомендацій для усунення виявлених дисбалансів. Важливим є також вивчення впливу гендерних підходів на якість медичних послуг та здоров'я населення в цілому.

Література:

1. Статистичні дані системи МОЗ Форма N-17 "Звіт про медичні кадри" URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html>

2. Dybchuk L., Holovchuk Y., Nahorna O., Yashchenko M., Svyryd O., Kunets K. Digital Content Marketing: Optimisation of Content in the Distribution Policy System of Trade and Agro-Industrial Enterprises. *Economic Affairs*. vol. 69 (03), pp. 1325—1335, September 2024. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n4o.pdf>

3. Holovchuk Yu. Strategic management in pharmaceutical education: influence on the development of leadership qualities of pharmacists. Матеріали XI міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р. С. 85—91.

4. Tanasiichuk A., Kovalchuk S., Nianko V., Boiko R., Drazhnitsya S., Holovchuk Y. Marketing Activities of Extractive Industry Enterprises in Ukraine in Overcoming the Consequences of the Corona Crisis. *European Journal of Sustainable Development*. 2022. vol. 11 (1). P. 147—161. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2022.v11n1p147>

5. Tanasiichuk A., Hromova O., Holovchuk Y., Serednytska L., Shevchuk A. Market Researches which Are Conducted for Introduction of New Product on the Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. vol. 9 (2). P. 525—531. URL: <http://www.ojs.ecsdev.org/index.php/ejsd/article/view/1046>

6. Головчук Ю.О. Інноваційні засади формування маркетингових стратегій регіонального розвитку туризму в умовах нестабільності: дис. д-ра екон. наук: 08.00.05. м. Одеса, 2024. С. 456. URL: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2024/disser-Golovchuk.pdf>

7. Голод А. П., Головчук Ю. О., Мороз С. Р., Дудаш О. І. Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник маркетингової політики регіонального розвитку туризму. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2022. № 9 (65). С. 22—27. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8235>

8. Голод А. П., Графська О. І., Головчук Ю. О., Дудаш О. І., Крижанівський Т. Я. Модернізація регіональ-

них туристичних систем на засадах сталого розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2023. No 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8600>

9. Голод А. П., Штойко П. І., Головчук Ю. О. Концептуальні засади туристичної регіоналістики. *Географія та туризм*. 2022. Вип. 68. URL: <http://www.geolgt.com.ua/images/stories/zbirnik/vipusk68/v681.pdf>

10. Графська О. І., Головчук Ю. О. Інноваційні засади регіональної політики розвитку туризму. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2023. № 1 (69), DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8550>

11. Дибчук Л.В., Головчук Ю.О., Рузакова О.В. Використання цифрових технологій у маркетингу транспортних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 196—208. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310141>

12. Дибчук Л. В., Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Маркетингове управління діяльністю вітчизняних суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 1. С. 252?257. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-44](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-44)

13. Дибчук Л. В., Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Застосування цифрових технологій для оптимізації сучасних логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2024. №86. С. 76—86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.309953>

14. Лепетан І. Організація діловодства в управлінській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1389/1339>

15. Паска М. З., Головчук Ю. О., Гарасимчук Н. А. Гастрономічний туризм як елемент маркетингових стратегій розвитку регіональної економіки в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8086>

16. Черевко О. В., Белоусова Н. В., Головчук Ю. О. Теоретико-методологічне забезпечення розвитку економіки регіонів України. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 4. С. 17—25. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/4.21._top

17. Черевко О. В., Белоусова Н. В., Головчук Ю. О. Оцінка доцільності використання методики прогнозування регіонального економічного розвитку інклюзивного туризму. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 2. С. 4—11. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/2.21._topic_Chervko-O.V.-B%D1%96elousova-N.V.-Golovchuk-J.%D0%9E.-4-11.pdf

18. Федоришина Л., Головчук Ю.О. Боднар Р.О. Туризм як об'єкт регіональних економічних досліджень. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-88>

References:

1. Ministry of Health System (2024), "Statistical Data", available at: <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html> (Accessed 25 Dec 2024).

2. Dybchuk, L., Holovchuk, Y., Nahorna, O., Yashchenko, M., Svyryd, O. and Kunets, K. (2024), "Digital Content

Marketing: Optimisation of Content in the Distribution Policy System of Trade and Agro-Industrial Enterprises", Economic Affairs, vol. 69 (03), pp. 1325—1335, available at: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n4o.pdf> (Accessed 25 Dec 2024).

3. Holovchuk, Y. (2024), "Strategic management in pharmaceutical education: influence on the development of leadership qualities of pharmacists", Materialy XI mizhnar. nauk.-prakt. dystantsijnoi konf. [Materials of the XI international scientific and practical distance conference], Kharkiv, Ukraine, 21 Mar, pp. 85—91.

4. Tanasiichuk, A., Kovalchuk, S., Nianko, V., Boiko, R. Drazhnitsya, S. and Holovchuk, Y. (2022), "Market Researches which Are Conducted for Introduction of New Product on the Market", European Journal of Sustainable Development, vol. 9 (2), pp. 525—531, available at: <http://www.ojs.ecsdev.org/index.php/ejsd/article/view/1046> (Accessed 25 Dec 2024).

5. Holovchuk, Y., Tanasiichuk, A., Hromova, O., Serednytska, L. and Shevchuk, A. (2020), "Market Researches which Are Conducted for Introduction of New Product on the Market", European Journal of Sustainable Development, vol. 9 (2), pp. 525—531, available at: <http://www.ojs.ecsdev.org/index.php/ejsd/article/view/1046> (Accessed 25 Dec 2024).

6. Holovchuk, Y. O. (2024), "Innovative Principles of Formation of Marketing Strategies for Regional Tourism Development in Conditions of Instability", Doctor Thesis, Economy, ONTU, Odesa, Ukraine, available at: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2024/disser-Golovchuk.pdf> (Accessed 25 Dec 2024).

7. Holod, A. P., Holovchuk, Y. O., Moroz, S. R. and Dudaish, O. I. (2022), "Modernization of sanatorium and resort facilities as a factor of marketing policy of regional tourism development", Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internaika", vol. 9 (65), pp. 22—27. DOI: 10.25313/2520-2294-2022-9-8235

8. Holod, A. P., Hrafskaya, O. I., Holovchuk, Y. O., Dudaish, O. I. and Kryzhanivskiy, T. Y. (2023), "Modernization of regional tourism systems on the basis of sustainable development", Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internaika", vol. 2, DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8600>

9. Holod, A. P., Shtoiko P. I. and Holovchuk, Y. O. (2022), "Conceptual Foundations of Tourism Regionalism", Heohrafiya ta turizm, vol. 68, available at: <http://www.geolgt.com.ua/images/stories/zbirnik/vipusk68/v681.pdf> (Accessed 25 Dec 2024).

10. Hrafskaya, O. I. and Holovchuk, Y. O. (2023), "Innovative principles of regional tourism development policy", Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internaika", vol. 1 (69), DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8550> (Accessed 25 Dec 2024).

11. Dybchuk, L. V., Holovchuk, Y. O. and Ruzakova O. V. (2024), "The Use of Digital Technologies in Marketing Transport Services", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 86, pp. 196—208. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310141>

12. Dybchuk, L. V., Holovchuk, Y. O. and Pchelyanska, G. O. (2021), "Marketing management of domestic business entities in the Ukrainian tourism market", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 5 (1),

pp. 252—257. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-44](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-44)

13. Dybchuk, L. V., Holovchuk, Y. O. and Serednytska, L. P. (2024), "Application of digital technologies to optimize modern logistics systems", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 86, pp. 76-86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.309953>

14. Lepetan I. (2022), "Organization of Document Management in the Managerial Activities of an Enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 39, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1389/1339> (Accessed 25 Dec 2024).

15. Paska, M. Z., Holovchuk, Y. O. and Harasymchuk, N. A. (2022), "Gastronomic tourism as an element of marketing strategies for the development of the regional economy in times of crisis", Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internaika", vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8086>.

16. Cherevko, O. V., Byelousova, N. V. and Holovchuk, Y. O. (2021), "Theoretical and Methodological Support for the Development of the Economy of the Regions of Ukraine", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 4, pp. 17—25, available at: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2022/02/4.21._top (Accessed 25 Dec 2024).

17. Cherevko, O. V., Byelousova, N. V. and Holovchuk, Y. O. (2021), "Evaluation of the Feasibility of Using the Methodology for Forecasting Regional Economic Development of Inclusive Tourism", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 2, pp. 4—11, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/2.21._topic_Cherevko-O.V.-B%D1%96elousova-N.V.-Golovchuk-J.%D0%9E.-4-11.pdf (Accessed 25 Dec 2024).

18. Fedoryshyna, L., Holovchuk, Y. O. and Bodnar, R. O. (2023) "Tourism as an Object of Regional Economic Research", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 57, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-88>.

Стаття надійшла до редакції 28.12.2024 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

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>

О. А. Котенко,
магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2817-368X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.53

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ВИТРАТ ЗА ЕЛЕМЕНТАМИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ З МЕТОЮ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

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

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

IMPROVING ACCOUNTING AND AUDITING OF COSTS BY ELEMENTS FOR THE FORMATION OF A PRODUCTION BUDGET IN CONDITIONS OF FINANCIAL UNCERTAINTY IN ORDER TO MAKE EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS

Для підприємств важливим об'єктом обліку є витрати за елементами, а саме: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати. Витрати за елементами деталізують понесені витрати, дозволяють покращити ведення обліку та поліпшити проведення контролю.

У даний час використовують бухгалтерські рахунки витрат за елементами тільки великі підприємства. На сьогодні відсутня методика аудиту витрат за елементами, хоча ці витрати напряму впливають на виробничу собівартість. Вони є основою для формування бюджету виробництва в умовах фінансової невизначеності для прийняття ефективних управлінських рішень.

Метою роботи є удосконалення обліку та аудиту витрат за елементами для формування бюджету виробництва в умовах фінансової невизначеності з метою прийняття управлінських рішень.

Метою аудиту витрат за елементами є дослідження правильності нарахування та списання витрат за елементами, а також відображення їх в обліку й звітності.

Завдання проведення аудиту витрат за елементами полягають у перевірці правильності їх відображення в обліку, а саме: матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизації, в обліку та звітності.

У роботі розроблена методика проведення аудиту витрат за елементами, яка на відміну від існуючих включає: тест внутрішнього контролю, загальний план, програму, робочі документи. Запропонована програма перевірки надасть змогу контролеру охопити всі аспекти обліку витрат за елементами на підприємстві, дослідити правильність відображення в обліку виробничої собівартості, вчасно виявити порушення, уникнути незаконного збільшення до витрат, провести якісну перевірку формування бюджету виробництва.

Для удосконалення обліку запропоновані відомості відображення витрат за елементами, а саме: матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизації. Це прискорить розрахунки відображення в обліку, розроблені шаблони документів зменшать вірогідність помилок в обліку, необгрунтованого списання витрат за елементами та допоможуть підприємству правильно вести управлінський облік виробничої собівартості, формувати бюджет виробництва в умовах фінансової невизначеності для прийняття ефективних управлінських рішень.

For enterprises, an important object of accounting is costs by elements, namely: material costs, labor costs, deductions for social events, depreciation, other operating expenses. Costs by elements detail the costs incurred, allow for improved accounting and control.

Currently, only large enterprises use cost accounting by elements. Today, there is no methodology for auditing costs by elements, although these costs directly affect the production cost. They are the basis for forming a production budget in conditions of financial uncertainty for making effective management decisions. The purpose of the work is to improve the accounting and audit of costs by elements for the formation of the production budget in conditions of financial uncertainty.

The purpose of the work is to improve the accounting and audit of costs by elements for the formation of a production budget in conditions of financial uncertainty for the purpose of making management decisions.

The work developed a methodology for conducting an audit of costs by elements, which, unlike existing ones, includes: an internal control test, a general plan, a program, working documents. The proposed audit program will allow the controller to cover all aspects of accounting for costs by elements at the enterprise, to investigate the correctness of the reflection in the accounting of production costs, to identify violations in time, to avoid illegal increases in costs, to conduct a qualitative check of the formation of the production budget.

To improve accounting, information on the reflection of costs by elements is proposed, namely: material costs, labor costs, deductions for social events, depreciation. This will speed up the calculations of reflection in accounting, the developed document templates will reduce the likelihood of errors in accounting, unjustified write-off of costs by elements and will help the enterprise to correctly maintain management accounting of production costs, form a production budget in conditions of financial uncertainty for making effective management decisions.

Ключові слова: облік, аудит, витрати за елементами, формування бюджету, виробництво, фінансова невизначеність, прийняття управлінських рішень, ефективність.

Key words: accounting, audit, cost by elements, budgeting, production, financial uncertainty, making management decisions.

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

Для підприємств важливим об'єктом обліку є витрати за елементами, а саме: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати. Витрати за еле-

ментами деталізують понесені витрати, дозволяють покращити ведення обліку та поліпшити проведення контролю.

У даний час використовують бухгалтерські рахунки витрат за елементами тільки великі підприємства. На сьогодні відсутня методика аудиту витрат за елементами, хоча ці витрати напряду впливають на виробничу собівартість. Вони є основою для формуван-

Таблиця 1. Тест внутрішнього аудиту витрат за елементами

№	Зміст питання	Варіанти відповіді			
		Інформація відсутня	Так	Ні	Примітки
1	Чи є на Вашому підприємстві допоміжні виробництва?				
2	Чи класифікуються витрати за елементами за видами продукції?				
3	До яких витрат відносяться витрати, які пов'язані безпосередньо з технологічними процесами виробництва: - основних; - накладних?				
4	До яких витрат відносяться витрати, які обумовлені управлінням та обслуговуванням виробництва: - основних; - накладних?				
5	До яких витрат відносяться витрати, які пов'язані з виробництвом окремих видів продукції або виконанням конкретних робіт і можуть бути віднесені на їх собівартість безпосередньо, без розподілу: - прями витрати; - непрямі витрати?				
6	До яких витрат відносяться витрати, які пов'язані з виробництвом декількох видів продукції (робіт, послуг) і тому мають бути відповідним чином розподілені за допомогою спеціальних методів: - прями витрати; - непрямі витрати?				
7	На якому рахунку акумулюються непрямі витрати, які пов'язані з виробництвом декількох видів продукції: 23 «Виробництво» 91 «Загальновиробничі витрати» 92 «Адміністративні витрати» 93 «Витрати на збут»?				
8	Величина витрат, які змінюються (зростає або знижується) залежно від зміни обсягу виробництва відносяться до: -змінних витрат; -постійних витрат?				
9	Що відноситься до витрат за елементами: - матеріальні витрати - витрати на оплату праці - відрахування на соціальні заходи амортизації?				
10	Якщо частина змінних витрат зростає в меншій мірі, ніж обсяг виробництва, оскільки зі збільшенням обсягу виробництва створюються сприятливі умови для кращого використання основних засобів, палива, матеріалів, підвищення продуктивності праці, зниження матеріаломісткості продукції відносяться до: - змінних; - умовно-змінних?				

Джерело: складено авторами.

ня бюджету виробництва в умовах фінансової невизначеності для прийняття ефективних управлінських рішень.

раження в обліку, а саме: матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизації, в обліку та звітності.

Таблиця 2. Загальний план проведення аудиту витрат за елементами

Етап перевірки	Процедури перевірки	Період проведення	Виконавці
Підготовчий	Знайомство з бізнесом клієнта, планування проведення перевірки витрат за елементами		
Основний	Перевірка матеріальних витрат Перевірка витрат на оплату праці Перевірка відрахування на соціальні заходи Перевірка амортизації		
Завершальний	Складання звіту за результатами перевірки витрат за елементами		

Джерело: складено авторами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемними питаннями обліку та аудиту витрат за елементами 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 аудиту витрат. Проте саме питання документування ведення обліку та методики проведення аудиту витрат за елементами розкрито недостатньо і потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є удосконалення обліку та аудиту витрат за елементами для формування бюджету виробництва в умовах фінансової невизначеності з метою прийняття управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою аудиту витрат за елементами є дослідження правильності нарахування та списання витрат за елементами, а також відображення їх в обліку й звітності.

Завдання проведення аудиту витрат за елементами полягають у перевірці правильності їх відоб-

Тест внутрішнього аудиту витрат за елементами подано в таблиці 1.

Одержавши в процесі попереднього планування дані про підприємство, аудитор приступає до розробки загального плану аудиту витрат за елементами (табл. 2). Загальний план аудиту витрат за елементами є документом організаційно-методологічного характеру. План складається з переліку робіт на декілька етапах і строків їх виконання із зазначенням виконавців.

Програму аудиту витрат за елементами наведено в таблиці 3. Для вирішення постав-

Таблиця 3. Програма аудиту витрат за елементами

№	Мета	Перелік процедур аудиту	Критерії якості	Метод перевірки	Код робочого документа	Період проведення	Виконавець	Примітки
1	Впевнитись у правильності веденні обліку матеріальних витрат	Перевірка матеріальних витрат	А, Б, В, Г, Е	Документальний, арифметичний, по суті, вибірковий	BE-1			
2	Впевнитись у правильності веденні обліку витрат на оплату праці	Перевірка витрат на оплату праці	А, Б, В, Г, Е	Документальний, арифметичний, по суті, вибірковий	BE-2			
3	Впевнитись у правильності веденні обліку відрахування на соціальні заходи	Перевірка відрахування на соціальні заходи	А, Б, В, Г, Е	Документальний, по суті, арифметичний, вибірковий	BE-3			
4	Впевнитись у правильності веденні обліку амортизації	Перевірка амортизації	А, Б, В, Г, Е	Документальний, формальний, по суті, арифметичний, вибірковий	BE-4			
Критерії якості аудиту: наявність - А; правдивість - Б; права та зобов'язання - В; повнота - Г; вимірювання - Д; оцінку вартості - Е; подання і розкриття - Є.								

Джерело: складено авторами.

лених завдань аудиту витрат за елементами пропонуємо робочі документи (табл. 4—7), які на думку авторів стануть обґрунтованими доказами якісного проведення перевірки.

Для обліку витрат за елементами відсутні первинні документи, а данні та відповідні розрахунки відображаються у довідках бухгалтерії, але це не зручно і витрачається багато зайвого часу. Для удосконалення обліку

Таблиця 4. Робочий документ BE-1 — Перевірка матеріальних витрат

Матеріальні витрати	За даними обліку	За даними аудиту										Відхилення
		сировина й матеріали	купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	товари, які використані для виробничо- господарських потреб	тара і тарні матеріали	паливо та енергія	будівельні матеріали	запасні частини	МШП	роботи та послуги	витрати у межах установлених норм природного убутку	

Джерело: складено авторами.

Таблиця 5. Робочий документ BE-2 — Перевірка витрат на оплату праці

Витрати на оплату праці	За даними обліку	За даними аудиту					Відхилення
		витрати на виплату основної та додаткової заробітної плати	гарантійні та компенсаційні виплати	виплати за невідпрацьований час	інші витрати на оплату праці	Витрати на оплату праці	

Джерело: складено авторами.

Таблиця 6. Робочий документ BE-3 — Перевірка відрахування на соціальні заходи

Відрахування на соціальні заходи	За даними обліку	За даними аудиту				Відхилення
		відрахування сум ЄСВ у розмірах та порядку, установлених законодавством	відрахування на індивідуальне страхування робітників, зайнятих виробництвом, та апарату управління цехами	відрахування на інші соціальні заходи	Відрахування на соціальні заходи	

Джерело: складено авторами.

Таблиця 7. Робочий документ BE-4 — Перевірка амортизації

Амортизація	За даними обліку	За даними аудиту				Відхилення
		амортизація основних засобів	амортизація інших необоротних матеріальних активів	амортизація нематеріальних активів	Амортизація	

Джерело: складено авторами.

Таблиця 8. Відомість матеріальних витрат

Матеріальні витрати	сировина й матеріали	купівельні напівафабрикати та комплектуючі вироби	товари, які використані для виробничо-господарських потреб	тара і тарні матеріали	паливо та енергія	будівельні матеріали	запасні частини	МШП	роботи та послуги	витрати у межах установлених норм природного убутку

Джерело: складено авторами.

Таблиця 9. Відомість витрат на оплату праці

Витрати на оплату праці	витрати на виплату основної та додаткової заробітної плати	гарантійні та компенсаційні виплати	виплати за невідпрацьований час	інші витрати на оплату праці

Джерело: складено авторами.

Таблиця 10. Відомість відрахування на соціальні заходи

Відрахування на соціальні заходи	відрахування сум ЄСВ у розмірах та порядку, установлених законодавством	відрахування на індивідуальне страхування робітників, зайнятих виробництвом, та апарату управління цехами	відрахування на інші соціальні заходи

Джерело: складено авторами.

Таблиця 11. Відомість амортизації

Амортизація	амортизація основних засобів	амортизація інших необоротних матеріальних активів	амортизація нематеріальних активів

Джерело: складено авторами.

запропоновані відомості відображення витрат за елементами, а саме: матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизації, що наведені у таблицях 8—11.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У роботі розроблена методика проведення аудиту витрат за елементами, яка на відміну від існуючих включає: тест внутрішнього контролю, загальний план, програму, робочі документи. Запропонована програма перевірки надасть змогу контролеру охопити всі аспекти обліку витрат за елементами на підприємстві, дослідити правильність відображення в обліку виробничої собівартості, вчасно виявити порушення, уникнути незаконного збільшення до витрат, провести якісну перевірку формування бюджету виробництва.

Для удосконалення обліку запропоновані відомості відображення витрат за елементами, а саме: матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизації. Це прискорить розрахунки відображення в обліку, розроблені шаблони документів зменшать вірогідність помилок в обліку, необгрунтованого списання витрат за елементами та допоможуть підприємству правильно вести управлінський облік виробничої собівартості, формувати бюджет виробництва в умовах фінансової невизначеності для прийняття ефективних управлінських рішень.

Література:

1. Меліхова Т. О., Шишига М. П. Удосконалення обліку і аудиту адміністративних витрат підприємства. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 28—34. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.28
2. Меліхова Т. О., Троян О. В., Лауреанті Д. С. Удосконалення методики внутрішнього контролю витрат на

виробництво для підвищення економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 3. С. 34—41.

3. Феофанов Л. К., Меліхов В. В. Удосконалення внутрішнього аудиту витрат на виробництво для покращення ефективності роботи підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7508> (дата звернення: 16.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.82

4. Макаренко А. П., Хайло Г. С. Розробка програми аудиту витрат на виробництво продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 1. С. 68—75.

5. Макаренко А. П., Рянічева А. А. Удосконалення методики аудиту виробничої собівартості продукції підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 12—19. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.2.12

6. Макаренко А. П., Босенко Е. О. Організація та методика аудиту готової продукції. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6818> (дата звернення: 16.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.3

7. Меліхова Т. О., Феофанова І. В., Лісіна Н. Л. Удосконалення методики аудиту готової продукції для покращення системи обліку на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 1. С. 19—26. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.19

8. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Аудит. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.

9. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Організація і методика аудиту. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 280 с.

10. Меліхова Т. О. Визначення витрат господарської діяльності підприємства. Бізнес Інформ. Харків: ХНЕУ, НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, ВД "Інжек", 2013. № 3. С. 254—258.

11. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

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. 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.

14. 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.

15. 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.

16. Меліхова Т. О., Грушевий С. С. Удосконалення документування обліку та контролю собівартості готової продукції з метою підвищення якості організації обліку. Агросвіт. 2023. № 21. С. 64—70. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.21.64

17. Меліхова Т. О., Громов А. Б. Удосконалення документування обліку та контролю якості готової продукції для підвищення ефективності організації та методики проведення аудиту. Агросвіт. 2023. № 22. С. 27—34. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.27

References:

1. Melikhova, T. and Shyshyha, M. (2020), "Improving accounting and auditing of administrative costs of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 28—34. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.28

2. Melikhova, T., Troyan, O. and Laureant, D. (2019), "Improvement of internal control method of costs of production for increasing enterprise economic security", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 34—41.

3. Feofanov, L. and Melikhov, V. (2019), "Improve internal audit of production costs to improve enterprise performance", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7508> (Accessed 16 Oct 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.82

4. Makarenko, A. and Khailo, A. (2017), "Development of goods manufactured cost auditing program with the aim of company activity increase", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 68—75.

5. Makarenko, A. and Rychanicheva, A. (2019), "Improvement of the methodology of the audit production cost of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 12—19.

6. Makarenko, A. and Bosenko, E. (2019), "Audit of finished products", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6818> (Accessed 16 Oct 2023).

7. Melikhova, T., Feofanova, I. and Lisina, N. (2020), "Improvement of the finished product audit methodology

for improving the enterprise accounting system", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 19—26.

8. Makarenko, A. Melikhova, T. and Musiichenko, O. (2024), *Audyt [Audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

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

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

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

12. Melikhova, T. and Vysochyna, 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. Makarenko, A., Melikhova, T. and Chakalova, N. (2020), *Teoriya i metodyka dokumentuvannya v obliku ta audyti [Theory and methods of documentation in accounting and auditing]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

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

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

16. Melikhova, T. and Grushevyi, S. (2023), "Improvement of accounting documentation and cost control of finished products in order to improve the quality of accounting organization", *Agrosvit*, vol. 21, pp. 64—70. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.21.64

17. Melikhova, T. and Hromov, A. (2023), "Improvement of documentation of accounting and quality control of finished products to increase the effectiveness of the organization and audit methodology", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 27-34. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.27

Стаття надійшла до редакції 16.12.2024 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

О. Ю. Астаф'єв,
к. т. н., доцент кафедри економіки та цифрового бізнесу,
Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2929-3076>

К. О. Астаф'єва,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

Г. В. Нікульнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0703-5041>

О. М. Бондарчук,
к. т. н., доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9366-2019>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.59

ОЦІНКА ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ ЕКОНОМІК КРАЇН ЧЕРЕЗ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ БІРЖОВИХ ІНДЕКСІВ

O. Astafiev,
State University of Economics and Technology
K. Astafieva,
Kryvyi Rih National University
H. Nikulnikova,
Kryvyi Rih National University
O. Bondarchuk,
Kryvyi Rih National University

ASSESSMENT OF THE INTERDEPENDENCE OF NATIONAL ECONOMIES THROUGH THE ANALYSIS OF STOCK INDEX DYNAMICS

У статті розглянуто взаємозв'язок між динамікою біржових індексів і розвитком економік різних країн світу. Дослідження спрямовано на оцінку сили зв'язку між змінами основних індексів фондових ринків США (Dow-Jones), Німеччини (DAX) і КНР (Shanghai Composite) з індексами Великобританії (FTSE-100), Франції (CAC-40), Італії (Italy 40), Японії (Nikkei-225), Тайваню (Taiwan Weighted), Індії (Nifty 50) та Південної Кореї (KOSPI).

Для оцінки взаємозв'язку використовувались кореляційні аналізи, які ґрунтуються на статистичних методах виявлення залежності між динамікою індексів. Значення коефіцієнтів кореляції дозволяють визначити якісну характеристику сили зв'язку: від "дуже слабкої" до "дуже високої", відповідно до шкали Чеддока. Зокрема, для індексу Dow-Jones та FTSE-100 було встановлено, що у 36,67% періоду зв'язок був "високим", а у 26,67% періоду — "дуже високим". Аналогічно, між Dow-Jones і Nifty-50 сила зв'язку була "високою" у 31,03% періоду.

Аналіз індексів DAX та CAC-40 показав, що "дуже високий" рівень кореляції спостерігався у 54,55% періоду. З іншого боку, зв'язок між DAX і Nikkei-225 був слабшим, з "дуже слабкою" кореляцією у 23,8% випадків.

Основні висновки підтверджують існування значущих зв'язків між фондовими ринками різних країн, що свідчить про їхню інтеграцію та взаємозалежність. Найбільша кореляція спостерігається між економіками США та Великобританії, тоді як найменший зв'язок виявлено між США та Японією.

Отримані результати підкреслюють необхідність урахування глобальної динаміки фондових ринків при оцінці економічного розвитку, а також важливість аналізу кореляційних залежностей для прогнозування економічних трендів.

Дослідження підтверджує наявність тісного взаємозв'язку між динамікою біржових індексів та розвитком економік різних країн світу. Найбільша залежність спостерігається між економіками країн, тісно інтегрованих у глобальні фінансові ринки, таких як США і Великобританія. При цьому зв'язок між економіками США та Японії, а також Німеччини та Японії є менш вираженим.

Методика кореляційного аналізу дозволила виявити вплив змін біржових індексів на економічні процеси та виявити ступінь інтеграції між різними ринками. Це створює основу для подальших досліджень, спрямованих на аналіз глобальних економічних взаємозалежностей, що є особливо важливим в умовах зростання ролі фондових ринків у світовій економіці.

The article examines the relationship between stock index dynamics and the economic development of various countries worldwide. The study focuses on assessing the strength of the connection between changes in the primary stock market indices of the United States (Dow Jones), Germany (DAX), and China (Shanghai Composite) with the indices of the United Kingdom (FTSE-100), France (CAC-40), Italy (Italy 40), Japan (Nikkei-225), Taiwan (Taiwan Weighted), India (Nifty 50), and South Korea (KOSPI).

Correlation analyses were employed to assess the interconnection, based on statistical methods for identifying dependencies between index dynamics. The values of correlation coefficients provide a qualitative characterization of the strength of the relationship: from "very weak" to "very strong," according to Chaddock's scale. For instance, it was found that for the Dow Jones and FTSE-100 indices, the relationship was "high" for 36.67% of the period and "very high" for 26.67% of the period. Similarly, the strength of the connection between the Dow Jones and Nifty-50 indices was "high" for 31.03% of the period.

An analysis of the DAX and CAC-40 indices showed a "very high" level of correlation in 54.55% of the period. On the other hand, the relationship between the DAX and Nikkei-225 indices was weaker, with a "very weak" correlation observed in 23.8% of cases.

The main findings confirm the existence of significant relationships between the stock markets of various countries, indicating their integration and interdependence. The highest correlation is observed between the economies of the United States and the United Kingdom, while the weakest relationship is identified between the United States and Japan.

The results highlight the necessity of considering global stock market dynamics when assessing economic development, as well as the importance of analyzing correlation dependencies for forecasting economic trends.

The study confirms the close relationship between stock index dynamics and the economic development of different countries worldwide. The strongest dependency is observed among economies closely integrated into global financial markets, such as the United States and the United Kingdom. In contrast, the connection between the economies of the United States and Japan, as well as Germany and Japan, is less pronounced.

The methodology of correlation analysis revealed the impact of changes in stock indices on economic processes and identified the degree of integration among various markets. This lays the foundation for further research aimed at analyzing global economic interdependencies, which is especially important given the growing role of stock markets in the global economy.

Ключові слова: біржові індекси, кореляція, оцінка, взаємозалежність.

Key words: stock indices, correlation, assessment, interdependence.

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

Метою цього дослідження є визначення можливості оцінки взаємозв'язку економік різних країн світу через аналіз динаміки зміни основних біржових індексів. Біржові індекси, як важливі показники ринкової активності, відображають стан економіки країни та її реакцію на різноманітні глобальні та внутрішні події. Аналізуючи зміни цих індексів, можна оцінити ступінь взаємозалежності між економіками різних країн. Для цього

використовують коефіцієнт кореляції, який дозволяє кількісно оцінити силу і напрямок зв'язку між біржовими індексами різних країн. Такий підхід дозволяє більш глибоко розуміти, як економічні процеси в одній країні можуть впливати на інші, і дає можливість прогнозувати потенційні ризики та можливості для міжнародної економічної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведено дослідження біржових індексів як індикаторів активності та розвитку економіки. У роботі

досліджено наукові публікації дослідників Uzun, U. [1], С. В. Безвух [2], Гайда Т. Ю., Целюх А. В. [3], Kahini Dalal [4], Nate Taulbee [5], Дергачова В. В., Голюк В. Я., Ма-наєнко І. М. [6], Azmat Sher [7], Копилова О. В., Бариш-нікова В. В. [8], By— Dev Bahubal [9], Yixin Zhang [10] та інші.

Питанням висвітлення взаємозв'язку між біржовими індексами та економічними показниками країни присвячено роботу Uzun, U. [1] та Безвух С. В. [2]. Останній акцентує увагу на необхідності дослідження виникнення зв'язку фінансових ринків різних країн та їхній вплив на розвиток економіки. Питання взаємозв'язку між фондовими ринками та економічними змінними окремих країн, зокрема Сінгапуру та Гонконгу, аналізуються в роботі Kahini Dalal [4]. У роботі науковця Azmat Sher [7], висвітлено питання інтеграції між китайським фондовим ринком та економіками країн Європейського союзу та США. Цікавить викликає робота Yixin Zhang [10], який розглядає вплив динаміки коливань біржових котирувань на економічні показники країн (економічне зростання, темпи інфляції, монетарну політику, настрої інвесторів тощо).

Наведені дослідження складають лише невелику частину наукових наробок з питань виявлення взаємозв'язків між динамікою біржових індексів та розвитком економіки країн. Разом з тим вони дають підґрунтя для подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Проаналізувати рівень взаємозв'язку динаміки змін біржових індексів різних країн, щоб оцінити глибину економічної інтеграції між ними. Це дозволить зрозуміти, наскільки економіки країн залежать одна від одної, які чинники впливають на цю залежність, а також визначити потенційні ризики та можливості для посилення економічної стійкості. Аналіз подібного зв'язку допоможе ідентифікувати ключових економічних партнерів, оцінити вплив глобальних фінансових криз та розробити стратегії для диверсифікації економічних відносин.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Біржові індекси розраховують на підставі інформації, одержуваної з біржового ринку цінних паперів. Однією з їхніх функцій є ідентифікація економічного стану країни. На думку авторів, аналіз зв'язку динаміки змін індексів різних країн дасть змогу судити про динаміку розвитку економіки цих країн, внаслідок чого характеризувати глибину зв'язку економік країн світу. Остання може діагностуватися шляхом виявлення наявності кореляційної залежності між динамікою біржових індексів.

Біржовий сектор економік країн представлений широким спектром різних індексів, які визначають загальний стан розвитку біржового сектору та економіки країни у цілому. У нашому дослідженні пропонуємо зосередити увагу на виявленні впливу динаміки індексів Dow-Jones (США), Dax (Німеччина), Shanghai Composite (SSEC) (КНР) на розвиток країн світу. Методологічним інструментарієм запропоновано використати виявлення кореляційної залежності між динамікою вище наведених індексів та динамікою індексів: FTSE-100 (Велика Британія), CAC-40 (Франція), Italy — 40 (Італія),

Таблиця 1. Шкала оцінки тісноти зв'язку Чеддока

Кількісна міра тісноти зв'язку (коефіцієнт кореляції)	Якісна характеристика сили зв'язку
0,1 - 0,3	Дуже слабка
0,3 - 0,5	Слабка
0,5 - 0,7	Середня
0,7 - 0,9	Висока
0,9 - 1	Дуже висока

Джерело: [12].

Nikkei-225 (Японія), Taiwan Weighted (Тайвань), Nifty 50 (Індія) [11].

Розрахунок динаміки індексів виконано ланцюговим методом (формула 1).

$$\Delta X = X_n - X_{n-1} \quad (1),$$

де ΔX — зміна значення індексу, част.од;

X_n — значення аналізованого індексу за період n, част.од;

X_{n-1} — значення аналізованого індексу за період n-1, част.од;

Виходячи з вище наведеного, запропоновано виявляти існування кореляційної залежності між динамікою індексу Dow-Jones (США) та динамікою індексів FTSE-100 (Велика Британія), CAC-40 (Франція), Italy — 40 (Італія), Nikkei-225 (Японія), Taiwan Weighted (Тайвань), Nifty 50 (Індія). Для аналізу тісноти зв'язку динаміки зміни основних індексів країн використовуємо коефіцієнт кореляції, розрахунок якого проводиться за рівнянням:

$$r_{DJ.x} = \frac{\sum(\Delta DJ_i - \overline{\Delta DJ}) \times (\Delta X_i - \overline{\Delta X})}{\sqrt{\sum(\Delta DJ_i - \overline{\Delta DJ})^2 \times \sum(\Delta X_i - \overline{\Delta X})^2}} \quad (2),$$

де ΔDJ_i — динаміка значення індексу Dow-Jones на момент часу i (Dax; SSEC);

X_i — значення динаміки індексу іншої країни (FTSE-100, CAC-40, Italy — 40, Nikkei-225, Taiwan Weighted, Nifty 50, KOSPI) на момент часу i;

$\overline{DJ}$ — середнє значення динаміки індексу Dow-Jones за вибраний період;

$\overline{X}$ — середнє значення динаміки відповідного індексу за вибраний період

Чим більше значення коефіцієнту кореляції між динамікою індексу Dow-Jones та динамікою індексу (X_i), тим більший існує зв'язок економіки США із економікою країни до якої належить показник індексу. Для оцінки тісноти зв'язку застосовуємо шкалу англійського статистика Чеддока [12].

Чим вищою значення набуває коефіцієнт кореляції, тим тісніший зв'язок динаміки зміни індексів, а отже, і динаміка розвитку економік відповідних країн. Якісна характеристика сили зв'язку визначається виходячи із питомої ваги (формула 3) кількості років, протягом яких значення коефіцієнту кореляції змінюється у наведених діапазонах (таблиця 1).

$$C3 = \frac{T_{ДЗКК}}{\sum T} \times 100 \quad (3),$$

де $C3$ — питома вага років, протягом яких коефіцієнт кореляції знаходиться у межах діапазонів якісної характеристики сили зв'язку, %

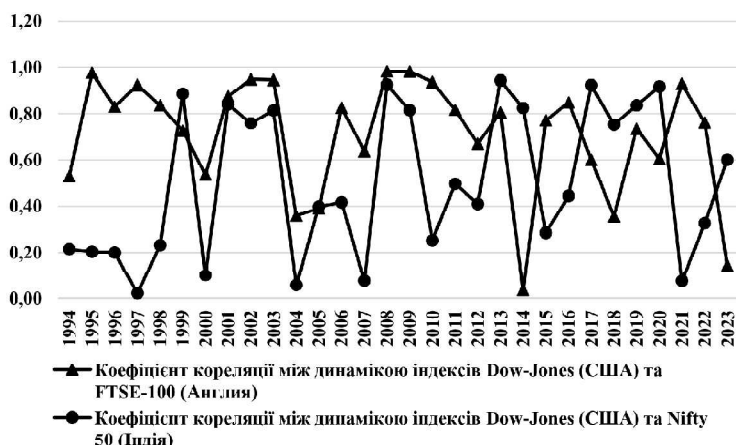


Рис. 1. Коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів Dow-Jones та динамікою індексів FTSE-100, Nifty 50

Джерело: побудовано автором.

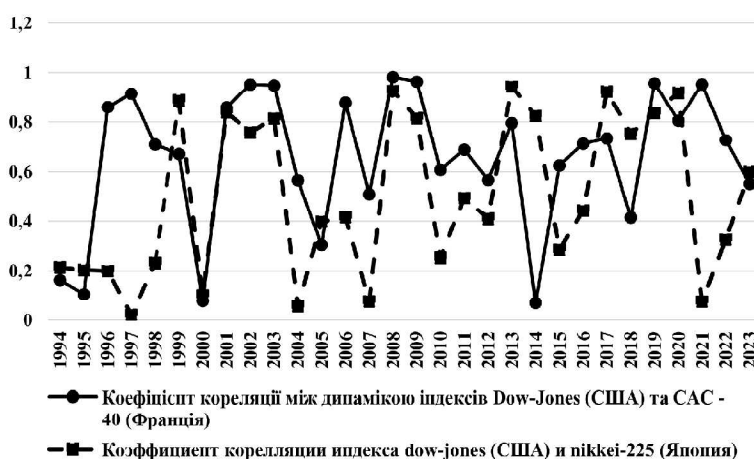


Рис. 2. Коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів Dow-Jones та динамікою індексів CAC-40 та Nikkei-225

Джерело: побудовано автором.

$T_{\text{дзк}}$ — кількість років протягом яких коефіцієнт кореляції знаходиться у межах діапазонів якісної характеристики сили зв'язку, років;

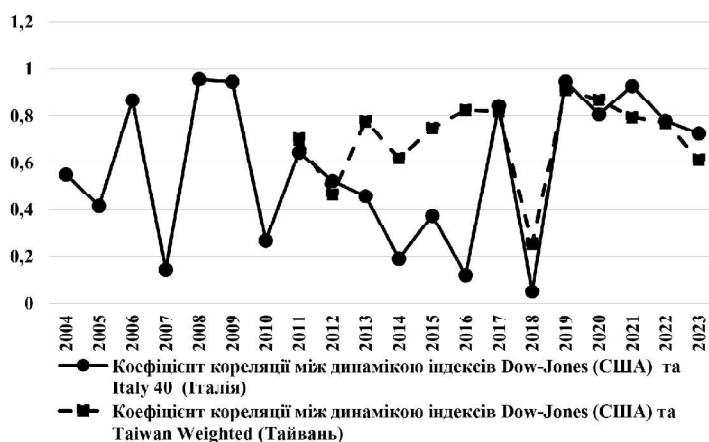


Рис. 3. Коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів Dow-Jones та динамікою індексів Italy 40 та Taiwan Weighted

Джерело: побудовано автором.

T — кількість років протягом яких проводилось дослідження, років;

За аналогією визначається тіснота зв'язку між динамікою індексу Dax (Німеччина) та динамікою індексів FTSE-100, CAC-40, Italy — 40, Nikkei-225, Проводячи аналогічне дослідження за індексом FTSE Shanghai Composite (SSEC) (КНР), можна визначити вплив зміни економіки КНР на зміни економік вище перерахованих країн.

Почнемо з розрахунку коефіцієнту кореляції між динамікою індексів Dow-Jones та динамікою індексів FTSE-100, CAC-40, Italy — 40, Nikkei-225, Taiwan Weighted, Nifty 50.

На рис. 1 наведено значення коефіцієнтів кореляції між динамікою індексів Dow-Jones та FTSE-100 та Nifty 50.

Протягом 1994—2023 рр. якісна характеристика сили зв'язку динаміки індексів Dow-Jones та FTSE-100 визначається: 6,66% періоду — "дуже слабка"; 10% періоду — "слабка"; 20% періоду — "середня"; 36,67% — "висока" та 26,67% — "дуже висока".

Виконано аналіз результатів розрахованих значень коефіцієнтів кореляції між показниками індексу Dow-Jones та Nifty 50 (рисунок 1). Протягом 1994—2023 рр. маємо наступну якісну характеристику сили зв'язку: 6,91% — "дуже слабка", 20,69% — "слабка", 31,03% — "середня", 31,03% — "висока", 10,34% — "дуже висока".

На рис. 2 наведено значення коефіцієнтів кореляції між динамікою індексів Dow-Jones та CAC-40 та Nikkei-225.

На рисунку 2. наведено результати розрахованих значень коефіцієнтів кореляції між динамікою індексів Dow-Jones та динамікою індексів CAC-40 протягом 1994—2023 рр. Встановлено наступну якісну характеристику сили зв'язку: 12,12% періоду — "дуже слабка", 6,06% періоду — "слабка"; 27,27% періоду — "середня", 33,34% періоду — "висока" та 21,21% — "дуже висока".

Наступним кроком виконаємо аналіз якісної характеристики сили зв'язку між динамікою індексу Dow-Jones та Nikkei-225. Визначено, що протягом 1994—2023 рр. коефіцієнти кореляції за показниками динаміки індексів визначають силу зв'язку: "дуже слабку" — 37,5%, "слабку" 15%, "середню" — 12,5%, "високу" — 25% та "дуже високу" — 10%.

Було виконано розрахунок коефіцієнтів кореляції між динамікою індексу Dow-Jones та динамікою індексів Italy 40 і Taiwan Weighted. На рисунку 3 наведено результати розрахунку коефіцієнтів кореляції між динамікою наведених індексів.

Встановлено, що протягом 2004—2023 рр. якісна характеристика сили зв'язку між динамікою індексів Dow-Jones та динамікою індексів Italy 40 характеризується: у 23,8% періоду сила зв'язку "дуже слабка", у 14,29% періоду сила зв'язку "слабка", у 14,29% періоду сила зв'язку "середня", у 28,57% періоду сила зв'язку "висока" та у 19,05% періоду — "дуже висока".

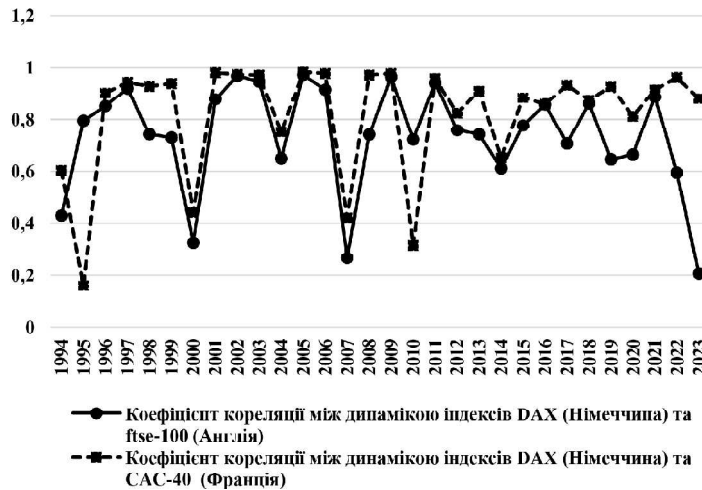


Рис. 4. Коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів Dax та динамікою індексів FTSE-100 та CAC-40

Джерело: побудовано автором.

Виконано аналіз коефіцієнтів кореляції між динамікою індексів Dow-Jones та динамікою індексів Taiwan Weighted за 2011—2023 рр. Встановлено, що протягом аналізованого періоду значення коефіцієнтів кореляції визначає силу зв'язку: 23,08% періоду характеризується, як "дуже слабка"; 15,38% періоду характеризується, як "слабка"; 46,16% періоду характеризується, як "висока"; 7,69% періоду сила зв'язку характеризується, як "дуже висока".

Було проведено наявність залежності динаміки економіки США з змінами у економіці Великобританії, Франції, Італії, Тайваню, Японії та Індії. Визначено, що найбільший зв'язок присутній між економіками США та Великобританією і найменший між економіками США та Японії.

Переходимо до характеристики наявності залежності між економікою Німеччини та економіками Великобританії, Франції, Італії та Японії. Для цього виконано розрахунок коефіцієнту кореляції між динамікою індексу Dax та динамікою індексів FTSE-100, CAC-40, Italy — 40, Nikkei-225.

На рисунку 4 наведено коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів Dax та динамікою індексів FTSE-100 та CAC-40.

Відповідно до рисунку 4 маємо, що протягом аналізованого періоду 1994—2023 рр. значення коефіцієнтів кореляції між динамікою індексів Dax та динамікою індексів FTSE-100 відображає силу зв'язку у: 6,67% періоду "дуже слабку", 6,67% періоду "слабку", 16,66% періоду "середню", 46,67% періоду — "високу" та 23,33% періоду — "дуже високу".

Проаналізовано рівень залежності економіки Німеччини та Франції (рисунок 4). Виявлено, що значення коефіцієнтів кореляції між динамікою індексів Dax та динамікою індексів CAC-40 відображає силу зв'язку: 3,3% періоду "дуже слабку", 9,09% періоду — "слабку", 6,06% періоду — "середню", 27,27% періоду — "високу" та 54,55% періоду — "дуже високу".

На рисунку 5 наведено коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів Dax та динамікою індексів Italy 40 (Італія) та Nikkei-225 (Японія). Розрахунки проведено за період 2003—2023 рр.

На основі розрахованих значень коефіцієнту кореляції між динамікою індексів Dax та динамікою індексів



Рис. 5. Коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів Dax та динамікою індексів Italy 40 та Nikkei-225

Джерело: побудовано автором.

Italy 40 встановлено наявність силу зв'язку: 3,03% періоду — "дуже слабку", у 9,09% періоду — "слабку", у 6,06% періоду — "середню", 27,27% періоду — "високу" та 54,55% періоду — "дуже високу".

Проаналізовано наявність сили зв'язку між динамікою індексів Dax та динамікою індексів Nikkei-225 (рис. 5). Встановлено, що 23,8% періоду — "дуже слабка" сила зв'язку, 28,57% періоду — "слабка", 4,76% періоду — "середня", 23,8% періоду — "висока", 19,04% періоду — "дуже висока".

Отже, було проведено аналіз наявності залежності між економікою Німеччини та економіками Франції, Великобританії, Італії та Японії. Встановлено, що зв'язок між економіками країн Європи характеризується як "високий". Зв'язок економіки Німеччини та Японії визначено на "слабкому" рівні.

За останні десять років економіка КНР активно розвивалась і на кінець 2023 р. посідає одне із провідних місць у світі. Тому цікавим є визначення зв'язку економіки КНР та економіками країн Європи та Азії.

Для цього було виконано розрахунок коефіцієнту кореляції між динамікою індексу SSEC та динамікою індексів FTSE-100, CAC-40, Italy — 40, Nikkei-225, Taiwan Weighted, Nifty 50, KOSPI.

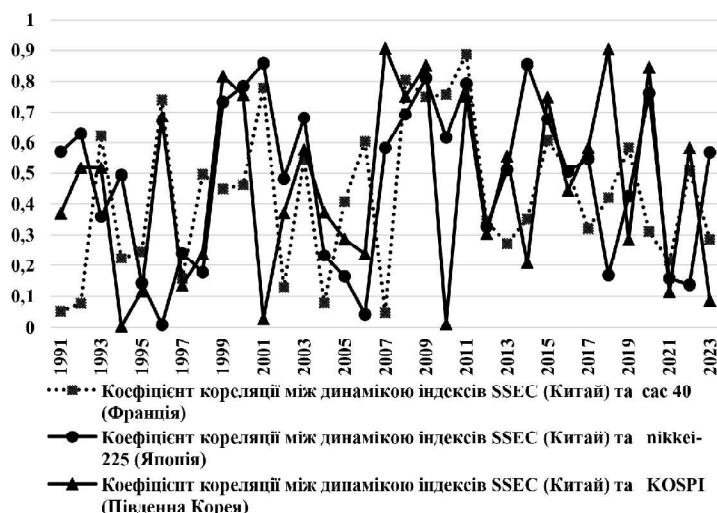


Рис. 6. Коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів SSEC та динамікою індексів CAC 40 (Франція), Nikkei-225 (Японія), KOSPI (Південна Корея)

Джерело: побудовано автором.

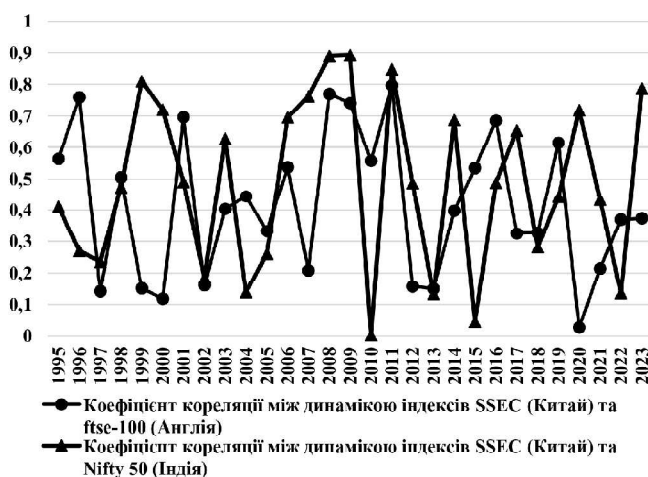


Рис. 7. Коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів SSEC та динамікою індексів Nifty-50 (Індія) та FTSE (Великобританія)

Джерело: побудовано автором.

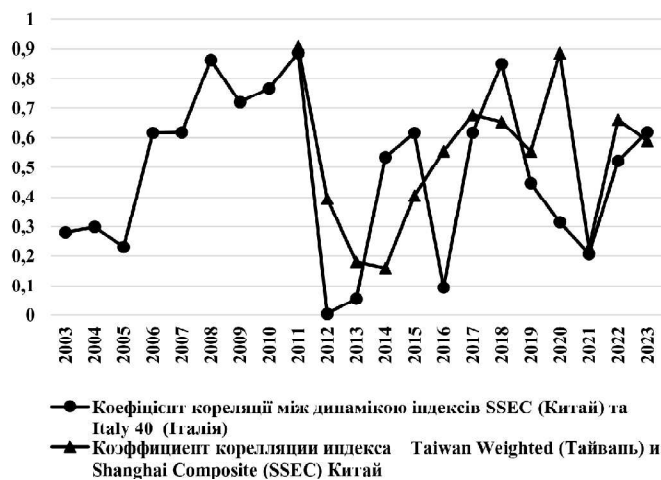


Рис. 8. Коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів SSEC та динамікою індексів Italy — 40 (Італія) та Taiwan Weighted (Тайвань)

Джерело: побудовано автором.

На рисунку 6 наведено коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів SSEC та динамікою індексів CAC 40 (Франція), Nikkei-225 (Японія), KOSPI (Південна Корея). Аналіз проведено за період 1991—2023 рр.

Встановлено, що протягом 1991—2023 рр. значення коефіцієнтів кореляції між динамікою індексів SSEC та динамікою індексів CAC 40 (Франція) вказують на наявність силу зв'язку: 33,33% періоду — "дуже слабку", 24,24% періоду — "слабку", 24,24% періоду — "середню", 18,19% періоду — "високу".

За аналогічний період проведено аналіз залежності економіка КНР та Японії (рис. 6). Встановлено наступну силу зв'язку: у 30,30% періоду сила зв'язку економік визначається як "дуже слабка", у 15,15% — "слабка", у 33,33% — "середня", 21,22% — "висока".

Виконано аналіз залежності економіки КНР та Південної Кореї. Встановлено, що протягом 1991—2023 рр. сила зв'язку між економіками визначається: 36,36% періоду "дуже слабка", 15,15% періоду — "слабка", 21,21% періоду — "середня", 21,21% періоду — "висока" та 6,07% періоду — "дуже висока".

На рис. 7 наведено коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів SSEC та динамікою індексів Nifty -50 (Індія) та FTSE (Великобританія). Дослідження проведено за період 1995—2023 рр.

На рис. 7 наведено розраховані значення коефіцієнтів кореляції між динамікою індексів SSEC та динамікою індексів Nifty-50 (Індія). Встановлено наявність сили зв'язку протягом періоду: 34,48% періоду — "дуже слабка", 24,14% періоду — "слабка", 13,79% періоду "середня", 27,59% — "висока".

Досліджено зв'язок між економікою КНР та економікою Великобританії. Встановлено, що протягом аналізованого періоду значення коефіцієнтів кореляції у 30,00% періоду показувало "слабку" силу зв'язку. У 26,67% періоду силу зв'язку визначено як "слабку" та 30,00% — "середню". "Високу" силу зв'язку між економікою КНР та Великобританією визначено у 13,33% періоду.

На рисунку 8 наведено розраховані коефіцієнти кореляційні між динамікою індексів SSEC та динамікою індексів Italy — 40 (Італія) та Taiwan Weighted (Тайвань).

Таблиця 2. Узагальнена таблиця залежності між економіками країн

Країна	США		Німеччина		КНР	
	СЗ у межах (0,5 – 1)	Рівень зв'язку	СЗ у межах (0,5 – 1)	Рівень зв'язку	СЗ у межах (0,5 – 1)	Рівень зв'язку
Великобританія	83,54%	«дуже високий»	86,66%	«дуже високий»	43,33%	«слабкий»
Італія	61,91%	«середній»	85,71%	«високий»	57,15%	«середній»
Індія	72,4%	«високий»	x	x	41,38%	«слабкий»
Франція	81,82%	«високий»	87,88%	«дуже високий»	42,43%	«слабкий»
Тайвань	61,54%	«середній»	x	x	61,54	«середній»
Японія	47,5%	«слабкий»	47,61%	«слабкий»	54,55%	«середній»
Південна Корея	x	x	x	x	48,49%	«слабкий»

Джерело: побудовано автором на основі [12].

Встановлено, що протягом 2003—2023 рр. економіки КНР та Італії у 57,15% періоду мають силу зв'язку вище за "середню". Тобто, коефіцієнти кореляції змінюються у межах від 0,5 до 1. Досліджено зв'язок економіки КНР та Тайваню за період 2011—2023 рр. (рис. 8). Виявлено, що у 23,08% періоду сила зв'язку характеризується як "дуже слабка", у 15,38% періоду — "слабка", 46,16% періоду — "середня", 7,69% періоду — "висока" та 7,69% періоду — "дуже висока".

Використовуючи шкалу Чаддока було виявлено наявність сили зв'язку між: економікою США та економіками Великобританії, Японії, Індії, Франції, Тайваню та Італії; економікою Німеччини та економіками Англії, Франції, Італії та Японії; економікою КНР та економіками Англії, Японії, Індії, Франції, Тайваню, Італії та Південної Кореї (таблиця 2).

У таблиця 2 наведено рівні зв'язку між економіками, що визначається виходячи з суми відсоткового виразу періодів (СЗ), протягом яких коефіцієнт кореляції змінюється у діапазоні від 0,5 до 1.

Отже, можна стверджувати, що економіка США має зв'язок із економікою Великобританії на "дуже високому" рівні (табл. 2), так як значення коефіцієнту кореляції між показниками динаміки індексів у 83,34% випадках знаходилась у діапазоні від 0,5 до 1 (рис. 1). Встановлено, що економіка США має зв'язок із економікою Індії та Франції на "високому" рівні.

Виявлено, що економіка США має зв'язок із економікою Японії на "слабкому" рівні, а з економікою Італії на "середньому" рівні. Економіка США має зв'язок із економікою Тайваню на "середньому" рівні, так як частина аналізованого періоду, протягом якого коефіцієнт кореляції змінюється у діапазоні від 0,5 до 1, становить 61,54%.

Досліджено зв'язок економіки Німеччини та Англії і Німеччини та Франції, останні визначені на "дуже високому" рівні. Зв'язок економіки Німеччини та Італії визначено на "високому" рівні. Встановлено, що зв'язок між економікою Німеччини та економікою Японії можна вважати "слабким".

Проаналізовано наявність зв'язку економіки КНР з економікою Франції. Виявлено наявність "слабкого" зв'язку. Встановлено рівень зв'язку між економікою КНР та Японії на рівні "середній". Зв'язок між економіками КНР та Південної Кореї визначено як "слабкий". Діагностовано зв'язок між економікою КНР та Індією на рівні "слабкий".

Загалом рівень зв'язку між економікою КНР та Англії визначається на рівні "слабкий", так як 43,33% періоду аналіз значення коефіцієнтів кореляції знаходилось у діапазоні від 0,5 до 1. Зв'язок між економіками КНР та

Тайваню визначено, як "середній". Встановлено зв'язок між економіками КНР та Італії на рівні "середній".

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті розглянуто питання взаємозв'язку між динамікою біржових індексів країн світу, як індикатору сили зв'язку між економіками різних країн. Зокрема, аналіз проведено на основі індексів Dow-Jones (США), DAX (Німеччина), Shanghai Composite (КНР) та їх впливу на індекси інших країн, таких як FTSE-100 (Велика Британія), CAC-40 (Франція), Italy 40 (Італія), Nikkei-225 (Японія) тощо. Сила зв'язку визначалась на основі шкали Чаддока.

Основним методологічним підходом стало визначення кореляційної залежності між динамікою індексів. Аналіз динаміки біржових індексів та їх кореляційних зв'язків дозволив визначити ступінь інтеграції економік різних країн. Рівень зв'язку економік визначається на основі шкали: "дуже високий", "високий", "середній", "слабкий" та "дуже слабкий".

Аналіз взаємозв'язків між економіками різних країн свідчить про наявність значного рівня інтеграції глобальних економічних систем. Економіка США має найсильніші зв'язки з економікою Великобританії, Індії та Франції, що вказує на високий рівень взаємодії цих країн у міжнародній торгівлі, фінансових потоках та інвестиціях. Разом з тим, слабкі та середні рівні зв'язку між економіками США і Японії, Італії та Тайваню демонструють різницю в рівнях економічної інтеграції. Подібна ситуація простежується і для економіки КНР, яка має здебільшого слабкі або середні зв'язки з економіками Японії, Франції, Південної Кореї, Індії та Тайваню. Водночас Німеччина має дуже високий рівень економічного зв'язку з Великобританією та Францією, що відображає значну інтеграцію європейських ринків.

Література:

1. Uzun U. The Analysis of Relationship Between Stock Market Indexes and Economic Indicators in the Sample of Developing Countries. Theories and Critics in Economics Management, 2020. 223—234. London: IJOPEC Publication. https://www.researchgate.net/publication/357635450_The_Analysis_of_Relationship_Between_Stock_Market_Indexes_and_Economic_Indicators_in_the_Sample_of_Developing_Countries (дата звернення: 23.12.2024).

2. Безвух С. В. Фондові біржові індекси в Україні та світі: сутність, методи розрахунку, тенденції і пробле-

ми формування Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 8. С. 623—629. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2016> (дата звернення: 23.12.2024).

3. Гайда Т. Ю., Целюх А. В. Сучасні тенденції розвитку фондового ринку в Україні. Ефективна економіка. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5817> (дата звернення: 23.12.2024).

4. Kahini Dalal. The Relationship between the Stock Market and Economic Indicators: Evidence from Singapore and Hong Kong. Department of Economics, Bryant University. <https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1080&context=eeb> (дата звернення: 23.12.2024).

5. Nate Taulbee Economic Influences on the Stock Market. Honors Projects. 2000. p. 77. URL: https://digitalcommons.iwu.edu/econ_honproj/77 (дата звернення: 23.12.2024).

6. Дергачова В. В., Голюк В. Я., Манаєнко І. М. Динаміка провідних біржових індексів та ключової кредитної ставки США на тлі російсько-української війни. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. Випуск 50. С. 43—47. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/9.pdf (дата звернення: 23.12.2024).

7. Azmat Sher, An Haizhong, Muhammad Kaleem Khan, Judit Sagi. Chinese stock market integration with developed world: A portfolio diversification analysis. Heliyon. 2024. № 10, p. 1—19 (дата звернення: 23.12.2024).

8. Копилова О. В., Баришнікова В. В. Актуальні проблеми глобалізації фондових ринків з позиції інституціоналізму. Актуальні проблеми економіки. 2021, № 9—10 (243—244). С. 6—17. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/12/9-10.21._topik_Kopylova-O.V.-Baryshnikova-V.V.-6-17.pdf (дата звернення: 23.12.2024).

9. By-Dev Bahubal Stock market development and economic growth: an ARDL approach. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management. 2024. № 8, p. 1—20. URL: <https://ijsrem.com/download/stock-market-development-and-economic-growth-an-ardl-approach/> (дата звернення: 23.12.2024).

10. Yixin Zhang The Impact of Stock Price Fluctuations on the Financial Market. Highlights in Business, Economics and Management. 2024. № 39, p. 638—643. URL: <https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/view/23657> (дата звернення: 23.12.2024).

11. World and Sector Indices. investing.com: веб-сайт. URL: <https://www.investing.com/indices/world-indices> (дата звернення: 23.12.2024).

12. Петрашук, М. М. Використання методів кореляційно-регресійного аналізу для моделювання рівня фінансового забезпечення інноваційної діяльності в Україні. Ефективна економіка. 2013. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2139> (дата звернення: 23.12.2024).

References:

1. Uzun, U. (2020), "The Analysis of Relationship Between Stock Market Indexes and Economic Indicators in the Sample of Developing Countries", Theories and Critics in Economics Management, IJOPEC Publication, London, UK, pp. 223—234, https://www.researchgate.net/publication/357635450_The_Analysis_of_Relationship_Between_Stock_Market_Indexes_and_Economic_Indicators_in_the_Sample_of_Developing_Countries (Accessed 23.12.2024).

2. Bezvukh, S. V. (2016), "Stock exchange indices in Ukraine and the world: essence, calculation methods, trends and problems of formation", Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vol. 8, pp. 623—629, available at: <http://global-national.in.ua/issue-8-2016> (Accessed 23.12.2024).

3. Hajda, T. Yu. and Tseliukh, A. V. (2017), "The trends of the Ukrainian stock market development", Efektyvna ekonomika, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5817> (Accessed 23.12.2024).

4. Kahini, Dalal (2012), "The Relationship between the Stock Market and Economic Indicators: Evidence from Singapore and Hong Kong", Department of Economics, Bryant University, available at: <https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1080&context=eeb> (Accessed 23.12.2024).

5. Taulbee, N. (2000), "Economic Influences on the Stock Market", Honors Projects, available at: https://digitalcommons.iwu.edu/econ_honproj/77 (Accessed 23.12.2024).

6. Derhachova, V. V., Holiuk, V. Ya. and Manaencko, I. M. (2024), "Dynamics of the leading stock indexes and the key credit rate of the us during the Russian-Ukrainian war", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, vol. 50. S. 43—47, available at: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/9.pdf (Accessed 23.12.2024).

7. Sher, A. Haizhong, A. Kaleem Khan, M. and Sagi, J. (2024), "Chinese stock market integration with developed world: A portfolio diversification analysis", Heliyon, vol. 10, pp. 1—19.

8. Kopylova, O. V. and Baryshnikova, V. V. (2021), "Actual problems of stock market globalization from the position of institutionalism", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 9—10 (243—244), pp. 6—17, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/12/9-10.21._topik_Kopylova-O.V.-Baryshnikova-V.V.-6-17.pdf (Accessed 23.12.2024).

9. Bahubal, By-Dev (2024), "Stock market development and economic growth: an ARDL approach", International Journal of Scientific Research in Engineering and Management, vol. 8, pp. 1—20, available at: <https://ijsrem.com/download/stock-market-development-and-economic-growth-an-ardl-approach/> (Accessed 23.12.2024).

10. Yixin, Zhang (2024), "The Impact of Stock Price Fluctuations on the Financial Market", Highlights in Business, Economics and Management, vol. 39, pp. 638—643, available at: <https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/view/23657> (Accessed 23.12.2024).

11. investing.com (2024), "World and Sector Indices", available at: <https://www.investing.com/indices/world-indices> (Accessed 23.12.2024).

12. Petraschuk, M. M. (2013), "Use of correlation and regression analysis to model the financial support level of innovation activity in Ukraine", Efektyvna ekonomika, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2139> (Accessed 23.12.2024).

Стаття надійшла до редакції 30.12.2024 р.

УДК 336.277

Ю. Ю. Вергелюк,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
 Державний податковий університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1773-6631>
 А. А. Болдова,
 к. пед. н., доцент, доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
 Державний податковий університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5116-963X>
 Н. В. Москаленко,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
 Державний податковий університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3725-2864>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.67

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ГАРАНТІЙ У СТИМУЛЮВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Y. Verheliuk,
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department
 of Financial Markets and Technologies, State Tax University
 A. Boldova,
 PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department
 of Financial Markets and Technologies, State Tax University
 N. Moskalenko,
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department
 of Financial Markets and Technologies, State Tax University

THE ROLE OF STATE GUARANTEES IN STIMULATING INVESTMENT ACTIVITY

У статті розглянуто державні гарантії як інструмент державно-приватного партнерства, зокрема в частині стимулювання інвестиційної діяльності. Визначено теоретичне підґрунтя державних гарантій як способу стимулювання інвестицій, зокрема вивчено нормативно-правові засади надання державних гарантій. Систематизовано трактування поняття державні гарантії, які містяться в чинних нормативних документах та наукових працях. Визначено спільні та відмінні риси поняття та запропоновано авторське визначення його сутності, яке, на відміну від існуючих, включає ризикові аспекти та вплив на структуру заборгованості країни. В статті здійснено порівняння державних гарантій та прямих державних позик як інструментів залучення додаткових фінансових ресурсів в економіку країни. Виділено переваги та недоліки кожного з зазначених інструментів. Досить складною з позиції механізму реалізації є процедура надання державних гарантій в Україні. Описано діючий механізм їх отримання з акцентацією ролі державних гарантій як стимулу до інвестиційної активності та економічного відновлення. Розглянуто ризики, які супроводжують процес надання державних гарантій, зокрема кредитний, операційний та ризик ліквідності. Наведено перелік принципів, яких слід дотримуватись при управлінні цими ризиками. Зазначається, що погіршення макроекономічного та геополітичного становища України водночас посилює необхідність диверсифікації джерел залучення позикового фінансування в Україні, водночас підвищуючи ризики неповернення позичених коштів. Саме тому необхідним є забезпечення ефективного управління державними гарантіями та ризиками, що супроводжують їх надання. Зроблено висновок про необхідність активізації надання державних гарантій, які є важливим інструментом державної боргової політики та дозволяють забезпечити підтримку стратегічно важливих підприємств і галузей економіки, особливо в умовах підвищеної економічної турбулентності.

The article examines state guarantees as a tool for public-private partnerships, particularly in terms of stimulating investment activity. The theoretical basis of state guarantees as a means of stimulating investment is defined, with a focus on the regulatory and legal foundations for granting state guarantees. The article systematizes the interpretations of the concept of state guarantees as presented in current regulatory documents and scientific works. The common and distinct features of the concept are identified, and the author proposes a new definition of its essence, which, unlike existing ones, includes the risk aspects and the impact on the country's debt structure. A comparison is made between state guarantees and direct state loans as tools for attracting additional financial resources into the country's economy. The advantages and disadvantages of each of these tools are highlighted. The procedure for granting state guarantees in Ukraine is particularly complex from the perspective of its implementation mechanism. The functioning mechanism for obtaining them is described, with a focus on the role of state guarantees as an incentive for investment activity and economic recovery. The risks associated with the provision of state guarantees are discussed, including credit, operational, and liquidity risks. A list of principles to be followed in managing these risks is provided. It is noted that the deterioration of Ukraine's macroeconomic and geopolitical situation simultaneously increases the need for diversification of borrowing sources, while also raising the risks of non-repayment of borrowed funds. Therefore, it is essential to ensure effective management of state guarantees and the risks accompanying their provision. The conclusion is made that it is necessary to activate the granting of state guarantees, as they are an important tool of state debt policy and allow for supporting strategically important enterprises and sectors of the economy, especially in times of heightened economic turbulence.

Ключові слова: державні гарантії; гарантований борг; державний борг; державно-приватне партнерство; інвестиції; інвестиційна діяльність; економічне відновлення; боргова політика.

Key words: state guarantees; guaranteed debt; public debt; public-private partnership; investments; investment activity; economic recovery; debt policy.

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

Сукупність несприятливих чинників визначає турбулентне інвестиційне середовище в Україні. Це означає, що суб'єкти господарювання, гостро потребуючи додаткового зовнішнього фінансування, не мають доступу до ринку позикового капіталу з кількох причин. По-перше, наявна платоспроможність суб'єкта господарювання як позичальника є вкрай низькою, що створює ризики для кредиторів. Кредитоспроможність також є незадовільною, що унеможливорює залучення позикових ресурсів. По-друге, кредитна пропозиція також є зжата через за високі відсоткові ставки та ризики. Для запуску ефекту кредитного важеля в системі відносин позичальник — кредитор в умовах високих ризиків має з'явитись зацікавлений суб'єкт, який перейме частину ризиків. Цим суб'єктом є держава, яка виступає гарантом виконання зобов'язань. Для того, щоб мультиплікативно запустився даний механізм, окрім гарантування, держава повинна виконувати й інші суміжні функції в цьому процесі — контроль поетапності інвестиційних процесів, захист інтересів інвесторів та позичальників, інфраструктурна підтримка. Проте практика реалізації інвестиційних проєктів за участі держави як гаранта, зокрема в Україні, зіштовхується з рядом проблем. Невідпрацьованість механізмів взаємодії держави як гаранта з позичальниками, кредиторами та партнерами призводить до неузгодженості в її функціонуванні. Ця неузгодженість вимагає дослідження цих механізмів і обґрунтування теоретичних та практичних засад в її реалізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню державних гарантії та їх ролі в економіці присвячено чимало наукових публікацій. Проте, проблематика є складною та комплексною, що обумовлює необхідність постійного вивчення її окремих аспектів, особливо в умовах варіативності зовнішніх і внутрішніх чинників. Найбільшу цікавість в контексті даного дослідження становили праці: В. Башка [6], Т. Богдан, М. Ганцяка [9], О. Дмитрика [4], В. Зимовця, В. Кудряшова, Г. Кучер [5], О. Стирської [8], К. Токаревої [4].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування важливості ролі державних гарантії для стимулювання інвестиційної діяльності в рамках державно-приватного партнерства в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із механізмів сприяння залучення зовнішнього фінансування для відбудови та модернізації інфраструктури є державно-приватне партнерство (ДПП). Складність реалізації інвестицій за допомогою державно-приватного партнерства полягає в тому, що одночасно відбуваються процеси інвестування, кредитування, гарантування, кожному з яких притаманні власні ризики: кредитні, інвестиційні, бюджетні, рефінансування.

Огляд чинного законодавства підтверджує існування державно-приватного партнерства у формі надання дер-

Таблиця 1. Законодавче трактування поняття державних гарантій

Закон України «Про інвестиційну діяльність» [1]	Державні гарантії захисту інвестицій - це система правових норм, які спрямовані на захист інвестицій та не стосуються питань фінансово-господарської діяльності учасників інвестиційної діяльності та сплати ними податків, зборів (обов'язкових платежів). Державні гарантії захисту інвестицій не можуть бути скасовані або звужені стосовно інвестицій, здійснених у період дії цих гарантій. Державна підтримка для реалізації інвестиційних проєктів надається, зокрема, шляхом надання державних гарантій.
Закон України «Про державно-приватне партнерство» [2]	Державна підтримка здійснення державно-приватного партнерства може надаватися шляхом надання державних гарантій та місцевих гарантій.
Бюджетний кодекс України [3]	Державні гарантії можуть надаватися виключно у межах і за напрямками, що визначені законом про Державний бюджет України, на підставі: рішення Кабінету Міністрів України, міжнародних договорів України.

Джерело: систематизовано авторами.

жовних гарантій (табл. 1). Тлумачення державних гарантій в нормативних актах України має відмінності. Так, Закон України "Про інвестиційну діяльність" визначає державні гарантії захисту інвестицій, при цьому такі гарантії не можуть бути скасовані або звужені стосовно інвестицій здійснених у період дії цих гарантій. Дещо інший контекст розуміння державних гарантій міститься в Бюджетному кодексі України, де чітко визначається, що державні гарантії реалізуються суто як механізм ДПП та створюють підґрунтя для виникнення гарантійних зобов'язань — зобов'язань держави як гаранта повністю або частково виконати боргові зобов'язання суб'єкта господарювання — резидента України перед кредитором в разі невиконання таким суб'єктом його зобов'язань за кредитом (позикою) залученим під державну чи місцеву гарантію. Закон України "Про державно-приватне партнерство" розглядає державні гарантії як спосіб сприяння інвесторові у залученні фінансування, найчастіше проєктного фінансування, та залучення кредитних ресурсів від МФО.

Більшість вітчизняних науковців, фокусуючись на функціях та ролі державних гарантій, визначають їх як одну з форм державної підтримки суб'єктів господарювання. Дмитрик О.О. та Токарева К.О. стверджують, що державні гарантії не є доволі розповсюдженою формою підтримки суб'єктів господарювання (порівняно з іншими, наприклад, податковими пільгами, розстортенням або розстортенням податковими пільгами). Науковці справедливо зазначають, що державні гарантії характеризуються ознаками державних запозичень, адже така форма державної підтримки суб'єктів господарювання надається на умовах платності, строковості, забезпеченості [4]. Кучер Г. розглядає державні гарантії як інструмент суспільного розвитку та акцентує на тому, що вони забезпечують фінансову базу соціально-економічного розвитку країни, адміністративно-територіальних одиниць, впливають на фінансовий потенціал економічних суб'єктів, формування відновлювальних процесів, стимулювання розвитку суспільства з урахуванням вітчизняних особливостей та економічної циклічності [5]. Науковиця справедливо підкреслює, що державні гарантії варто визначати з урахуванням сфер застосування (політична, фінансова, економічна, соціальна, безпекова тощо) та рівнів (мікро- та макrorівні, наддержавний); про-

голошених конституцією прав та свобод. Проте в сучасних умовах варто зосередити увагу на безпековій складовій державних гарантій на макrorівні, оскільки, якщо не забезпечується належний рівень боргової безпеки таких гарантій, усі інші позитивні прояви та ефекти для економіки нівелюються і навіть створюють ризики.

Саме тому слід звернути увагу на ліміти державних гарантій та їх розміри, які повинні корелювати з можливостями держави виконувати роль гаранта без шкоди власній платоспроможності. Бюджетним кодексом визначається лише розмір боргових гарантійних зобов'язань держави за портфелем кредитів банків-кредиторів, що надаються суб'єктам господарювання мікропідприємництва, малого та/або середнього підприємництва — резидентам України у розмірі, що не перевищує 80 відсотків загальної суми таких боргових зобов'язань за портфелем кредитів та 80 відсотків — за кожним окремим кредитом. В межах закону про бюджет України на відповідний рік відображається перелік та розмір таких гарантій.

Українська практика найчастіше демонструє використання державних гарантій для залучення фінансових ресурсів від міжнародних фінансових установ. В такому випадку держава гарантує захист від ризиків, що відображається в договорах і угодах. Так, в порівнянні з прямими позиками держави, які визначають розмір державного боргу, надання державних гарантій являють собою лише умовні зобов'язання, які у випадку своєчасного та повного використання звільняють гаранта від раніше прийнятих боргових зобов'язань. Виконання гарантійних зобов'язань має ймовірнісний характер, тоді як, виступаючи позичальником держава виконує боргові зобов'язання в безумовному порядку.

Державні гарантії є важливим інструментом державної боргової політики. Ключова роль полягає у стимулюванні та активізації інвестиційної активності в країні та наданні фінансової підтримки пріоритетним галузям економіки. Вищезазначене підтверджує наявність переваг державних гарантій як інструменту державної боргової політики в порівнянні з прямими позиками держави. В таблиці 2 відображено переваги та недоліки, що характерні для державних гарантій та прямих позик.

В той же час не можна однозначно стверджувати, що державні гарантії повинні привілеювати над прямими позиками. Якщо останні в сучасних умовах частіше залучаються для покриття бюджетних розривів та спрямовуються на поточні цілі, то залучені кредити за допомогою державних гарантій йдуть на довгострокове фінансування важливих інвестиційних проєктів. Держава гарантує не лише безумовне погашення позик і кредитів, але й сплату відсотків за ними. За гарантійними позиками держава несе фінансову відповідальність в повній мірі лише у випадку неплатоспроможності позичальника. Однак, і у випадку фінансової стабільності позичальника держава несе певні витрати, наприклад — на організацію та проведення конкурсу по розміщенню гарантій, оформлення гарантій, резервування грошових коштів на погашення і тому подібне.

Державні позики та державні гарантії — явища, які мають різні властивості. Державні позики проводить сама держава з ціллю залучення додаткових фінансових ресурсів, а державні гарантії — надаються другим

Таблиця 2. Переваги та недоліки державних гарантій та прямих позик держави як інструментів боргової політики країни

Державні гарантії	Прямі позики
Переваги:	
Ймовірнісний характер державних гарантій, а отже зменшення боргового навантаження; Доступ до нових джерел позикових ресурсів; Залучення інвестицій в пріоритетні галузі та важливі проекти; Перерозподіл ризиків між гарантом та позичальником; Невисока вартість запозичень для компаній порівняно з альтернативними джерелами; Інвестиційна спрямованість залучених фінансових ресурсів.	Висока гнучкість умов кредитування, як для кредитора, так і для позичальника; Швидкість отримання коштів, що дозволяє профінансувати нагальні потреби; Можливість залучати одночасно (в рамках одного договору) фінансові ресурси від різних фінансових установ; Відносно простіший механізм залучення; Менші корупційні ризики.
Недоліки	
Неефективна система надання державних гарантій є джерелом загроз борговій безпеці та створює додаткове навантаження на бюджет; Необхідність постійного моніторингу та контролю за ризиками; Необхідність дотримання умов кредиторів; Нав'язування кредиторами власних умов використання коштів, технологій, способів реалізації проекту.	Нарощення прямого державного боргу та борговий тиск на економіку; Борговий тягар, що перекладається на наступні покоління; В разі погіршення платоспроможності можлива втрата доступу до ринків позикових капіталів; Ефект витіснення.

Джерело: побудовано авторами.

особам з ціллю полегшення, або забезпечення їм можливості отримати позику. При цьому здійснення державних позик і надання державних гарантій призводить до формування державного боргу, який включає заборгованість за прямими позиками та за наданими гарантіями. Саме тому вважаємо, що вивчення державних гарантій в контексті впливу на сукупний борг країни — найважливіше завдання. Державні гарантії — це сукупність фінансових відносин, що виникають між гарантом в особі держави, позичальниками та кредиторами, носять ризиковий ймовірнісний характер та знаходять своє відображення у структурі державного боргу країни.



Рис. 1. Процедура отримання суб'єктом господарювання державної гарантії для фінансування інвестиційного проекту в загальному вигляді

Джерело: побудовано авторами.

До того ж, якщо брати до уваги вплив державних гарантій та державних позик на структуру державного боргу України, то можна виявити очевидну особливість. Внаслідок прямого фінансування з державного бюджету дефіцит збільшується в момент отримання позики, натомість у випадку здійснення запозичень під гарантії уряду, дефіцит збільшується за настання терміну погашення гарантованого державою боргу. Також додаткові витрати бюджету, пов'язані з тим, що ставки позик під державні гарантії вищі, ніж ставки за державними запозиченнями. Слід погодитися з тезою про те, що державні гарантії дають змогу компенсувати частину витрат на здійснення державними корпораціями квазіфіскальних операцій, пов'язаних з виробництвом товарів і послуг, нижче за економічно обґрунтований рівень. Тобто тут державні гарантії — це одна з форм відшкодування державою зазначених витрат [6].

Процедура отримання кредиту під державні гарантії є багатоетапною та непростю (рис. 1).

Для того, щоб залучити кредитні кошти під державні гарантії здійснюється відбір інвестиційних проектів на основі конкурсу. Дані про інвестиційні проекти розміщуються у Державному реєстрі інвестиційних проектів та проектних (інвестиційних) пропозицій. Наступним етапом є проведення експертної оцінки на предмет економічної ефективності та отримання експертних висновків.

Позитивний експертний висновок дозволяє перейти до наступного етапу — прийняття рішення про визнання державної допомоги допустимою. Це рішення приймає Антимонопольний комітет України на підставі Закону України "Про державну допомогу суб'єктам господарювання" [7].

Чинний Порядок відбору інвестиційних проектів для реалізації яких надається державна підтримка затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 13 листопада 2013 року №835. Порядок містить перелік документів, які необхідні для відбору, критерії відбору, форми надання державної підтримки, склад та порядок роботи конкурсних комісій.

Під час отримання державних гарантій підприємством відбувається погодження надання таких гарантій з державними органами:

якщо мова про внутрішній довгостроковий кредит, або зовнішній кредит, погодження відбувається з Міністерством фінансів України;

якщо мова про внутрішній короткостроковий кредит погодження відбувається з органом виконавчої влади, який здійснює функції з управління державною власністю, або Міністерством економіки України (якщо функції управління державною власністю здійснює КМУ).

Лише після проходження цих усіх процедур підприємство може звернутися до Міністерства економіки України чи іншого уповноваженого органу з заявою та відповідними документами (копія рішення) про погодження умов кредиту.

Про надвисоку ризиковість державних гарантій стверджують українські науковці. Будучи одночасно важливим чинником впливу на прискорення модернізації господарського комплексу України, державні гарантії неодмінно породжують боргові ризики. Потребує вдосконалення політика управління державними гарантіями, зокрема в частині забезпечення ефективного управління ризиками неповернення кредитів. Ретроспективний аналіз боргової ситуації в Україні підтверджує цю тезу. У 90-х роках переважна більшість гарантованих зобов'язань поверталася за рахунок державного бюджету України, що стало причиною зниження обсягів видачі кредитів під державні гарантії в 2000-х роках. З 2010 року рівень витрат за гарантованими зобов'язаннями держави різко зріс, а загальний обсяг бюджетних коштів, витрачених у 2004—2012 роках на виконання зобов'язань держави за позичальників, що отримали кредит під державні гарантії, можна порівнювати з такими значущими видатками:

- у 16 разів вищий ніж обсяги державного пільгового кредитування освіти;

- у 34,9 разів вище обсягів кредитів наданих на будівництво (придбання) житла для НП та НПП;

- у 3 рази більше обсягу державного пільгового кредитування індивідуальних сільських забудовників;

- у 7,6 рази вище обсягів кредитів фермерським господарствам;

- у 2,8 рази вище обсягів пільгового довгострокового державного кредитування молодих сімей на придбання житла [8].

Значна частка гарантованого боргу в структурі сукупної заборгованості України перед кредиторами за останні роки мала тенденцію до зменшення, проте залишалась значною і коливалася в межах 10%. А проблеми управління державними гарантіями залишаються актуальними і на сьогоднішній день. "Обґрунтованими та слушними є думки про те, що варто звернути увагу і на проблему освоєння коштів, які отримує Україна внаслідок запозичень у МФО на реалізацію тих чи інших програм. Через низьку інституційну спроможність як державного сектора, так і приватного, діючих проєктів залишається дуже мало. При цьому, чимало позик від МФО отримують приватні структури під державні гарантії, тим самим збільшується заборгованість держави" [9]. В цьому руслі потребують подальшого вивчення проблеми ефективності управління державними гарантіями та гарантованим державним боргом.

До ризиків пов'язаних з наданням державних гарантій, відповідно до чинної нормативної бази належать:

- кредитний ризик;
- операційний ризик;
- ризик ліквідності.

Для забезпечення ефективного управління цими ризиками необхідно дотримуватись певних принципів [10]:

- безперервності;
- економності та ефективності;

- узгодження завдань з управління ризиками із завданнями з управління гарантованим державною боргом;

- відсутність конфлікту інтересів;
- інтеграції;

- постійного моніторингу;
- повноти характеристики;

- історизму;
- толерантності;
- системності.

У випадках, коли суб'єкти господарювання не можуть самостійно виконати свої кредитні зобов'язання, держава, відповідно до взятих на себе гарантійних зобов'язань, здійснює виплати за такі кредити з Державного бюджету України. Такі виплати проводяться на умовах визначених у відповідних договорах, незалежно від передбачених у законі про Державний бюджет коштів. Вони відображаються як надання бюджетних кредитів на користь суб'єктів господарювання, чиї боргові зобов'язання були гарантовані та погашені за рахунок бюджетних коштів.

Саме тому особливу увагу в процесі надання державних гарантій слід звернути на фінансові ризики. При цьому сучасні умови характеризуються, як несприятливі для суб'єктів господарювання і часто є причиною погіршення їх фінансового стану та платоспроможності, що унеможливує виконання зобов'язань перед кредиторами за позиками отриманими під державні гарантії.

В цьому руслі слід звернути увагу на класифікацію суб'єктів надання державних гарантій серед підприємств. Першу групу становлять установи сектору загального державного управління. Здійснюючи запозичення під державні гарантії відбувається викривлення статистики державних фінансів і зростання додаткових витрат бюджету. Друга група — підприємства, що здійснюють квазіфінансові операції. Державні гарантії за рахунок нижчої вартості залучення позик порівняно з негарантованими позиками, надають державі змогу компенсувати всі, або частину квазіфінансових витрат підприємств. Третя група — підприємства, що не здійснюють квазіфінансові операції. Надання державних гарантій таким позичальникам викликає виникнення заборгованості в позичальників перед державою в результаті виконання нею гарантійних зобов'язань при настанні гарантійних випадків [6].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Державні гарантії є важливим інструментом державної боргової політики, що дозволяє активізувати інвестиційну діяльність та забезпечувати підтримку стратегічно важливих секторів економіки. Їх застосування сприяє залученню іноземного капіталу та фінансуванню довгострокових інвестиційних проєктів, знижуючи кредитні ризики для інвесторів та позичальників. У порівнянні з прямими позиками, державні гарантії забезпечують більш гнучкі умови кредитування та дозволяють перерозподілити частину ризиків між державою, кредиторами та позичальниками. Водночас ці гарантії мають ймовірнісний характер, що знижує миттєве боргове навантаження на бюджет. Проте реалізація таких механізмів в Україні зіштовхується з проблемами недосконалості нормативно-правової бази, складністю процедур відбору проєктів та значними ризиками для боргової безпеки держави.

Проаналізувавши чинне законодавство України здійснено розгляд поняття державних гарантій як одного з інструментів ДПП. Приділено увагу науковим підходам щодо трактування цього поняття та його економічної сутності. Запропоновано авторське визначен-

ня сутності поняття. В контексті впливу державних гарантій на інвестиційну діяльність та структуру державної заборгованості здійснено їх порівняння з прямими позиками з фіксацією переваг та недоліків обох інструментів. Описано схему реалізації інвестиційних проєктів за допомогою державних гарантій з акцентацією на можливі ризики та перепони.

Подальший розвиток системи державних гарантій потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення законодавства, посилення контролю за процесами інвестування та підвищення прозорості процедур надання гарантій. Особливу увагу слід приділити визначенню лімітів гарантійних зобов'язань, а також запровадженню механізмів управління ризиками, пов'язаними з виконанням таких зобов'язань. Ефективна реалізація державних гарантій може стати дієвим інструментом відновлення економіки в умовах турбулентності, залучаючи інвестиції у ключові інфраструктурні та інноваційні проєкти, водночас забезпечуючи стійкість державного боргу.

Література:

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 №1560-XII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
2. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 №2404-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 №2456-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
4. Дмитрик О.О., Токарева К.О. Державні та місцеві гарантії як форми державної підтримки суб'єктів господарювання. Право та інноваційне суспільство. 2019. №2(13). URL: https://apir.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/Dmytryk_Tokareva13.pdf
5. Кучер Г. Державні гарантії як інструмент суспільного розвитку. Формування ринкової економіки в Україні. 2019. № 42. С. 113—128. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/2943/3232>
6. Башко В.Й. Державні гарантії: ризики фіскальної розбалансованості. Економіка в умовах сучасних трансформацій. 2016. № 3. С. 29—42. URL: 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/econprog_2016_3_4.pdf
7. Про державну допомогу суб'єктам господарювання: Закон України від 01.07.2014 №1555-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text>
8. Стирська О.І. Особливості процесу інвестиційного кредитування під державні гарантії. Бізнес Інформ. 2013. № 2. С. 91—94. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2013/2_0/91_94.pdf
9. Вергелюк Ю., Ганцяк М. Державні гарантії в контексті забезпечення боргової безпеки. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 2 (14). С. 95—102. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/311>
10. Положення про управління ризиками, пов'язаними з наданням державних гарантій, та розподіл таких ризиків між державою, кредиторами і позичальниками: Постанова КМУ від 23 лютого 2011 р. №131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/131-2011-%D0%BF#Text>

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On investment activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (Accessed 16 December 2024).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On public-private partnership", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (Accessed 16 December 2024).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Accessed 16 December 2024).
4. Dmytryk, O.O. and Tokarieva, K.O. (2019), "State and local warranties as forms of state support of economic subjects", *Pravo ta innovatsiine suspilstvo*, vol. 2(13), available at: https://apir.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/Dmytryk_Tokareva13.pdf (Accessed 16 December 2024).
5. Kucher, H. (2019), "State guarantees as an instrument of societal development", *Formuvannia rynkovoï ekonomiky v Ukraini*, vol. 42, pp. 113—128, available at: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/2943/3232> (Accessed 16 December 2024).
6. Bashko, V. Ye. (2016), "Public guarantees: risks of fiscal imbalance", *Ekonomika v umovakh suchasnykh transformatsii*, vol. 3, pp. 29—42, 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/econprog_2016_3_4.pdf (Accessed 16 December 2024).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On state aid to economic entities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text> (Accessed 16 December 2024).
8. Styrskaya, O. I. (2013), "Specific Features of the Process of Investment Lending Under State Guarantees", *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 91—94, available at: https://www.business-inform.net/pdf/2013/2_0/91_94.pdf (Accessed 16 December 2024).
9. Verheliuk, Y. and Hantsiak, M. (2024), "State guarantees in the context of ensuring debt security", *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 2 (14), pp. 95—102, available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/311> (Accessed 16 December 2024).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution "On the regulation of risks related to state guarantees and their distribution among the state, creditors, and borrowers", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/131-2011-%D0%BF#Text> (Accessed 16 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 16.12.2024 р.

С. А. Палій,
к. держ. упр., доцент кафедри міжнародних відносин,
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9265-6407>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.73

ЦИФРОВІЗАЦІЯ У ТЕОРІЯХ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

S. Palii,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of International Relations, Interregional Academy of Personnel Management

DIGITALIZATION IN INTERNATIONAL RELATIONS THEORIES

У статті доведено, що розгляд ролі технологій у світовій політиці через призму "великих суперечок" у теорії міжнародних відносин виявив аспекти впливу технологічного розвитку на теоретичну думку міжнародних відносин, а також потенційні рівні аналізу вивчення даного впливу. У ході першої "великої суперечки" вчені — міжнародники довели необхідність вивчення реальних міжнародних процесів в анархічних міжнародних відносинах, де провідну роль відіграють держави. Друга "велика суперечка", яка сама по собі стала результатом "прориву" в точних науках і "біхевіористської революції", привнесла в міжнародні відносини нові (так звані "сайєнсні") методи дослідження міжнародних відносин, до яких, насамперед, належать кількісні методи дослідження міжнародних відносин.

У ході третьої "великої суперечки" найбільший вплив було приділено ролі індивіда у міжнародних відносинах. Тим не менш, ці два рівні взаємопов'язані, оскільки міжнародна система вразлива для мікрополітичного впливу, а отже, турбулентніша. Так, завдяки "ефекту метелика" рівень аналізу індивіда може виявитися найважливішим рівнем аналізу міжнародних відносин. Додавання до існуючих підходів рівня аналізу соціальної структури вказує на необхідність вивчення нормативного та культурного виміру. Тому виділяється також четверта "велика суперечка", в якій конструктивісти відстоювали необхідність вивчення ролі дискурсу та знання.

Встановлено, що конструктивізм увібрав як позитивістський, так і постпозитивістський понятійні апарати. Представники цієї течії надали власного трактування позитивістським теоріям структурного впливу, анархії, суверенітету, національного інтересу. Однак більшість концепцій і методів конструктивістів все ж таки належить до постпозитивізму.

У конструктивістській концепції ідентичності суб'єкти політики та його інтереси є продуктами соціального конструювання. Фундаментальний принцип конструктивістської соціальної теорії полягає в тому, що люди впливають на об'єкти, включно з іншими акторами, на основі того сенсу, який ці об'єкти мають для них. Ідентичність держави формують самосприйняття та сприйняття іншими державами. Таким чином, міжнародні відносини насамперед залежать від переконань держав та їх взаємних очікувань, а, по-друге, від матеріальних факторів (наприклад, сили).

Окрему увагу приділено трьом аспектам: по-перше, чи потрібні нові теорії міжнародних відносин, пов'язані з фактором технологій; по-друге, як дослідити проблеми, з якими стикається політична теорія технологій; і, по-третє, як осмислити новизну таких технологій, як "великі дані".

The article proves that considering the role of technology in world politics through the prism of the "great controversies" in the theory of international relations revealed aspects of the influence of technological development on the theoretical thought of international relations, as well as potential levels of analysis for studying this influence. During the first "great controversy", international scholars proved the need to study real world-political processes in anarchic international relations, where states play a leading role. The second "great controversy", which in itself was the result of a "breakthrough" in the exact sciences and the "behavioral revolution", introduced new (so-called "scientific") methods of studying international relations into international relations, which, first of all, include quantitative methods of studying international relations.

During the third "great controversy", the greatest influence was given to the role of the individual in international relations. Nevertheless, these two levels are interconnected, since the world-political system is vulnerable to micropolitical influence, and therefore more turbulent. Thus, thanks to the "butterfly effect", the level of analysis of the individual may turn out to be the most important level of analysis of international relations. Adding to the existing approaches the level of analysis of the social structure indicates the need to study the normative and cultural dimensions. Therefore, a fourth "great controversy" is also highlighted, in which constructivists defended the need to study the role of discourse and knowledge.

It has been established that constructivism has absorbed both positivist and post-positivist conceptual apparatuses. Representatives of this trend have given their own interpretation to positivist theories of structural influence, anarchy, sovereignty, and national interest. However, most of the concepts and methods of constructivists still belong to post-positivism.

In the constructivist concept of identity, the subjects of politics and their interests are products of social construction. The fundamental principle of constructivist social theory is that people influence objects, including other actors, on the basis of the meaning that these objects have for them. The identity of a state is shaped by its self-perception and the perception of other states. Thus, international relations depend primarily on the beliefs of states and their mutual expectations, and secondarily on material factors (e.g., power).

Particular attention is paid to three aspects: first, whether new theories of international relations related to the factor of technology are needed; second, how to explore the problems that the political theory of technology faces; and third, how to make sense of the novelty of technologies such as "big data."

*Ключові слова: конструктивізм, міжнародні відносини, позитивізм, теорія, технології, цифровізація.
Key words: constructivism, international relations, positivism, theory, technology, digitalization.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток міжнародних відносин на межі XX—XXI ст. був пов'язаний з глобальними соціально-економічними та політичними трансформаціями. У зв'язку з цим вчені-міжнародники переосмислили багато ключових теорій і концепцій. Основою всі цих нових тенденцій у міжнародних відносинах є закономірність зростаючої взаємозалежності світу під впливом мікроелектронної революції, революції у засобах зв'язку, транспорту та комунікації. Результатом стає вторгнення у сферу світової політики нових, нетрадиційних акторів — неурядових організацій, фінансових фірм, мультинаціональних корпорацій, приватних груп, демографічних потоків, мафіозних структур та рядових індивідів.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Сьогодні у фокусі наукової дискусії про вплив технологій на міжнародні відносини (О. Борзенко, А. Глазова, І. Грінько, І. Касяненко, С. Коляденко) знаходиться революційний потенціал "великих даних" та можливості штучного інтелекту. Тому можна говорити і про нову актуальність міжпарадигмальних дебатів у теорії міжнародних відносин, що зачіпають роль технологій у

міжнародних відносинах. Особлива важливість переосмислення цих теоретичних основ полягає у необхідності визначення рівнів аналізу впливу цифровізації на міжнародні відносини.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Визначити теоретичні аспекти впливу цифровізації на міжнародні відносини на сучасному етапі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Професор і дослідник міжнародних відносин, миру та конфліктів Манчестерського університету О. П. Річмонд зазначає, що широко відома публікація "Кінець історії та остання людина" американського філософа та політолога Френсіса Фукуями ознаменувала апогей аналогових міжнародних відносин. Для "аналогового міжнародного" були характерні кілька фаз конфлікту та реакції у відповідь: геополітична фаза з важливістю балансу сил; ліберальна міжнародна фаза з посиленням глобального управління та міжнародного права;

постколоніальна фаза з самовизначенням та розширенням прав; неоліберальна та геоекономічна фаза з обмеженими формами державного будівництва та глобалізації [1].

Неолібералізм вплинув на цифрове суспільство. Західний письменник і журналіст В. Сторр зазначає, що перші розробники персональних комп'ютерів вважали, що вони створюють світ, вільний від ієрархій, в якому люди зможуть робити все, що їм заманеться без необхідності підкорятися центральній владі. Це бачення було втілено в офісах IBM та AT&T, які разом просуvalи риторичку необмеженої індивідуальності, в якій кожна людина буде для себе "хабом винахідливості та отримання прибутку". Іншими словами, кожна людина стане товаром, який можна буде продавати на ринку [2].

Обговорення питань, пов'язаних зі зміною теоретично-методологічних підходів, у тому числі під впливом цифровізації, до дослідження міжнародних відносин представниками різних теоретичних шкіл відомо під назвою "великих суперечок" (або "великих дебатів"). Розгляд теоретичних засад цих наукових дискусій необхідний для виявлення рівнів аналізу впливу цифровізації на міжнародні відносини.

У 1930-х-1940-х рр., у ході першої "великої суперечки" школа "політичного реалізму" витіснила ідеалізм. Міжнародні дослідження почали фокусуватися на реальному політичному процесі та міжнародному політичному контексті. Політичні реалісти пов'язують закони міжнародних відносин з потребами людей, ґрунтуючись на "інтересі, визначеному в термінах влади" [2].

Проблема полягає в тому, що міжнародні відносини, незважаючи на свій міждисциплінарний характер, не набули широкого поширення за межами та своєї наукової дисципліни. На думку авторів, причини цієї проблеми криються у фрагментованому характері вивчення та дефіциті холистичного підходу. Для збільшення конкурентоспроможності міжнародних відносин як науки автори пропонують нарощувати холистичну теорію для взаємодії з фахівцями з інших наук [3].

Теза про необхідність запозичення частини теоретико-методологічної бази науки про дані для науки міжнародних відносин є за своєю суттю продовженням "другої великої суперечки" в теорії міжнародних відносин, що сталася на тлі "біхевіористської революції" в політичній науці в середині ХХ століття. Саме тоді "модерністи", тобто прихильники залучення методів точних і природничих наук (так званих "сайєнсних" методів), а також математичного апарату в науку про міжнародні відносини зіткнулися з "традиціоналістами", які відстоюють провідне становище інтуїтивно-логічних методів дослідження міжнародних процесів та феноменів [3]. Останні вказують на те, що "традиційні" способи пізнання більш адекватні, ніж, наприклад, кількісні способи вивчення міжнародних відносин.

Однак, за змістом даної суперечки криються інші проблеми фундаментального характеру. Таким чином, пропозиція до використання "сайєнсних" методів у науці про міжнародні відносини можна трактувати як частину шляху до підтвердження її наукової спроможності.

На хвилі "другої великої суперечки" в міжнародних відносинах отримав розвиток системний підхід, а класичний політичний реалізм трансформувався в структурний реалізм — неореалізм.

У 1980-х рр. розпочався період третьої "великої суперечки". У ньому порушуються питання щодо сутності наукового знання, а двома головними опонентами виступають прихильники "раціоналізму" (позитивісти) та прихильники "рефлексивізму" (постпозитивісти).

Такий підхід тісно пов'язаний з поняттям "ідентичності" у світовій політиці — ідентифікації та самоідентифікації індивіда як процесу усвідомлення себе частиною спільноти або прийняття системи цінностей. Для індивіда важливий зв'язок із спільністю, з якою він себе співвідносить, а глобалізація та можливості технологій відкривають перед ним нові перспективи. Деякими авторами індивід сприймається як основний актор політики всіх рівнів, включаючи міжнародний [4].

Індивід може бути одночасно громадянином держави, учасником міжнародного громадського руху та частиною транснаціональної корпорації. Роль індивіда у світовій політиці можна описати за допомогою виведеного в математичній науці "ефекту метелика", який означає, що "метелик, що махає крильцями в дощових лісах Амазонки, може вплинути на погоду в Чикаго через кілька тижнів або місяців" [4]. У такому трактуванні індивід може виявитися "метеликом", вплив якого на події світової політики вкрай складно передбачити.

Багато інших дослідників вказують на те, що у процесі глобалізації та інтенсифікації комунікацій створюється єдине глобальне суспільство [5]. Однак одночасно зі зростанням взаємозалежності яскравіше проявляється фрагментарність світового суспільства. Так, багато соціальних груп замість включеності, відчують відчуженість, що було охарактеризовано терміном "не — ідентифікації".

Конструктивісти вважають, що структура впливає на акторів міжнародних відносин, конструюючи їх інтереси та ідентичності [5]. Представники англійської школи міжнародних відносин, з 1970-х р. розвиваючи ідею міжнародного суспільства як насамперед суспільства держав, не обійшли стороною рівень індивіда [6]. Класики англійської школи мали на увазі під світовим суспільством не реальність, а можливий стан, який може бути досягнутий двома шляхами. Перший шлях — це поширення ідеології однорідності (homogeneity) у всьому світі через розвиток зв'язків між транснаціональними акторами та індивідами. Другий шлях створення світового суспільства полягає у створенні світової імперії за допомогою "дотринального імперіалізму".

Виділяють три рівні взаємодії в рамках системи міжнародних відносин — державний, транснаціональний та індивідуальний, а також підрівні аналізу — рівень "транснаціонального суспільства" та "суспільства індивідів" (inter-human society) [5].

Глобалізацію, науково-технічний прогрес та розвиток засобів масових комунікацій часто розглядають як взаємопов'язані процеси. Також дослідники пов'язують зростання кількості акторів світової політики та збільшення кількості інформації. Вони зазначають, що створення нових мереж комунікації призводить до ускладнення світу [3].

Вказується на існування "четвертого великого спору" в теорії міжнародних відносин, головними акторами якого є прихильники двох протилежних підходів до дослідження "міжнародних відносин" — "зверху вниз"

і "знизу вгору" [4]. Першого підходу ("згори донизу") дотримуються представники неореалізму та неолібералізму, тоді як другий підхід ("знизу догори") характерний для прихильників конструктивізму як парадигми міжнародних відносин. Конструктивісти пропонують не лише пояснювати характер міжнародних явищ та шукати причини певних дій чи політичних заяв, а й враховувати контекст — тобто період часу, характер дій чи заяв.

Конструктивізм увібрав як позитивістський, так і постпозитивістський понятійні апарати. Представники цієї течії надали власного трактування позитивістським теоріям структурного впливу, анархії, суверенітету, національного інтересу. Однак більшість концепцій і методів конструктивістів все ж таки належить до постпозитивізму.

У конструктивістській концепції ідентичності суб'єкти політики та його інтереси є продуктами соціального конструювання. Фундаментальний принцип конструктивістської соціальної теорії полягає в тому, що люди впливають на об'єкти, включно з іншими акторами, на основі того сенсу, який ці об'єкти мають для них. Ідентичність держави формують самосприйняття та сприйняття іншими державами. Таким чином, міжнародні відносини насамперед залежать від переконань держав та їх взаємних очікувань, а, по-друге, від матеріальних факторів (наприклад, сили).

У цьому ключовий метод соціального конструктивізму — це дискурсний аналіз, запозичений з лінгвістики. Конструктивісти вводять концепцію влади у суспільстві з метою виявлення рушійних сил, які впливають на структуру. Ця влада має дискурсивну природу та забезпечується знаннями, культурою, ідеологією та риторикою. Носієм влади може виступати держава, різні спільноти та окремі індивіди. У той самий час конструктивісти вказують на новий критерій істинності наукового знання — це відповідність реальності, а корисність судження для суб'єкта політики.

Окрему увагу слід приділити трьом аспектам: по-перше, чи потрібні нові теорії міжнародних відносин, пов'язані з фактором технологій; по-друге, як дослідити проблеми, з якими стикається політична теорія технологій; і, по-третє, як осмислити новизну таких технологій, як "великі дані".

Вчені-міжнародники, які знову звернулися до вивчення можливостей технологій, виявляють, що технологія — це не нова хода: абстрактна концепція чи конкретний об'єкт дослідження, технологія у своїй різноманітності завжди була центральним елементом досліджень міжнародних відносин, особливо теорії міжнародних відносин [1].

ВИСНОВКИ

Загалом роль технологій завжди була в центрі дискусій теоретиків — міжнародників, починаючи з ранніх робіт і закінчуючи "Новим матеріалізмом". Розглядаючи це питання ширше, можна сказати, що історія технологій — це історія держав, транснаціоналізму, глобалізації, регіоналізації та фрагментації. Технологія є основою міжнародних відносин, але постійно змінюється. З цього випливає, що технологія — це тест для існуючого набору парадигм.

Аналіз накопиченого теоретичного досвіду провідних вчених-міжнародників дозволив виявити три тенденції: по-перше, в науці про міжнародні відносини успішно співіснують різні точки зору на роль технологій. По-друге, був виявлений чіткий запит на "науковий прорив" досліджень у світовій політиці як з погляду створення мета-теорії, так і з позиції емпірики. І, по-третє, серйозніше вивчення технологій, ймовірно, призведе до зростання міждисциплінарності міжнародних відносин.

Література:

1. Richmond O.P. (2018) Analog. Digital International Relations and Global Politics. Global Dynamics. available at: <https://www.21global.ucsb.edu/global-e/january-2018/analog-digital-international-relations-and-global-politics> (Accessed 12 December 2024).
2. Storr W. (2018). Selfie: How the West became self-obsessed. London: Picador.
3. Гринько І.М., Касяненко І.А., Реалізація стратегії розвитку цифровізації економіки України в умовах індустрії 4.0: міжнародний досвід країн ЄС. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2022. № 21. С. 24—33.
4. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105—112.
5. Пархоменко-Куцевіл О.І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 3. С. 93—98.
6. Борзенко О., Глазова А. Теоретичні підходи до дослідження процесів цифровізації світової економіки. Журнал європейської економіки. 2022. Т. 21. Вип. 3. С. 315—331.

References:

1. Richmond, O.P., (2018), "Analog. Digital International Relations and Global Politics", Global Dynamics, [Online], available at: <https://www.21global.ucsb.edu/global-e/january-2018/analog-digital-international-relations-and-global-politics> (Accessed 12 December 2024).
 2. Storr, W., (2018), Selfie: How the West became self-obsessed, Picador, London, UK.
 3. Grinko, I.M. and Kasyanenko, I.A., (2022), "Implementation of the strategy for the development of digitalization of the Ukrainian economy in the context of Industry 4.0: international experience of EU countries", Ekonomichnyj visnyk NTUU "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut", vol. 21, pp. 24—33.
 4. Koliadenko, S.V., (2016), "Digital economy: prerequisites and stages of development in Ukraine and the world Economy", Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky, vol. 6, pp. 105—112.
 5. Parkhomenko-Kutsevil, O.I., (2022), "International experience in implementing digitalization in the public service system: experience for Ukraine", Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, vol. 3, pp. 93—98.
 6. Borzenko, O. and Glazova, A., (2022), "Theoretical approaches to the study of the processes of digitalization of the world economy for Ukraine", Zhurnal ievropejs'koi ekonomiky, vol. 21, no 3, pp. 315—331.
- Стаття надійшла до редакції 28.12.2024 р.*

В. А. Хоманець,
к. е. н., Надзвичайний і Повноважний Посол України
в Туніській Республіці та Державі Лівія за сумісництвом
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0564-374X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.77

ЕНЕРГЕТИЧНА ДИПЛОМАТІЯ У ГЛОБАЛЬНИХ ІМПЕРАТИВАХ НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОГО ЕНЕРГОПЕРЕХОДУ

V. Khomanets,
PhD in Economics, Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary of Ukraine to the Republic of Tunisia
and the State of Libya with concurrent appointment

ENERGY DIPLOMACY IN GLOBAL IMPERATIVES OF LOW-CARBON ENERGY TRANSITION

У статті розкрито сутність енергетичної дипломатії держав, комплексно охарактеризовано інструментарій її реалізації за умов глобального низьковуглецевого енергопереходу, а також ідентифіковано ключові напрями екологізації світового енергосектору. Доведено, що у царині системної екологізації національних систем енергетичної дипломатії закладені на сьогодні найпотужніші рушійні сили розв'язання найгостріших міждержавних протиріч і суперечностей держав-власників та країн-споживачів енергетичних товарів. Обґрунтовано, що переведення світового енергосектору на модель сталого розвитку об'єктивно вимагає докорінної трансформації ролі і функцій кадрових дипломатів у бік значного посилення їх менеджерських повноважень з метою формування сприятливого комунікаційного середовища розроблення і впровадження державами ефективних управлінських рішень у сфері енергетики у відповідності зі своїми зовнішньополітичними та зовнішньоекономічними цілями.

The article reveals the essence of countries' energy diplomacy and comprehensively characterizes the tools for implementing its measures in the context of the global low-carbon energy transition. The author identifies the key areas of greening of the global energy sector: increasing the consumption of renewable energy sources, dynamic implementation of energystorage technologies and the Internet of Things, systemic electrification of transport and dynamic development of decentralized energy production, comprehensive digitalization and decarbonization of energy production and consumption. It is stated that the global low-carbon energy transition determines systemic greening of the global energy sector, which radically transforms the geopolitical energy landscape in the next decade on the basis of reconfiguring the balance of power and systemic changes in power relations between energy producers and consumers.

It is proved that the most powerful driving forces for resolving the most acute interstate contradictions and disagreements between the states-owners and countries-consumers of energy goods are laid down in the field of systemic greening of national systems of energy diplomacy. It is established that with the transition of the global energy sector to a sustainable development model, the role and importance of energy diplomacy in the system of global economic governance and foreign policy of states and regions is significantly increasing, given their desire to gain strategic competitive positions in the future green energy landscape. It objectively requires a fundamental transformation

of the role and functions of career diplomats towards a significant strengthening of their managerial functions in order to create a favorable communication environment for the development and implementation of effective management decisions in the energy sector. It is stated that despite the exceptional importance of multilateral energy diplomacy in converging the national interests of different countries in the field of energy consumption, bilateral diplomacy currently demonstrates the highest level of efficiency as a direct channel for realizing such interests.

Ключові слова: світовий енергетичний сектор, низьковуглецевий енергоперехід, енергетична трансформація, енергетична дипломатія, Європейський зелений курс, План REPower EU.

Key words: global energy sector, low-carbon energy transition, energy transformation, energy diplomacy, European Green Deal, REPower EU Plan.

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

Однією з домінуючих тенденцій світогосподарського розвитку у першій чверті XXI ст. є системна трансформація енергетичного базису глобальної економіки у загальному руслі Четвертої промислової революції. Головні її рушійні сили пов'язані, з одного боку, зі стрімким вичерпуванням загальнопланетарних запасів паливно-енергетичних ресурсів та досягненням ними граничних меж залучення у міжнародний господарський обіг, а з другого — зі значним загостренням глобальної екологічної проблеми та посиленням негативного впливу світового енергетичного сектору на навколишнє середовище. Синергетична дія зазначених чинників формує по суті глобальні імперативи низьковуглецевого енергопереходу, актуалізуючи питання щодо докорінної трансформації геополітичного енергетичного ландшафту на основі реконфігурації балансу країнних сил та системної зміни владних відносин між виробниками і споживачами енергії.

За умов глобального низьковуглецевого енергопереходу міжнародна конкуренція за встановлення контролю над світовими регіонами розроблення вуглеводневих покладів та енергетичною інфраструктурою, транзитними каналами та ринками споживання енергоресурсів, не тільки не вщухає, але й набуває якісно нових форм прояву. І це відбувається навіть на тлі перенесення в останні десятиліття значної кількості міждержавних конфліктів зі сфери боротьби за ресурси у царину боротьби систем цінностей. У результаті дипломатична діяльність в енергетичній сфері розвивається нині на перетині інтересів і стратегічних цілей конфліктуючих сторін та у надскладному і турбулентному політико-економічному середовищі з відсутніми єдиними правилами гри ринкових суб'єктів та зміщенням акцентів у системі міжнародних відносин з геополітики у бік геоekonomіки та її системної екологізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед наукових праць, які містять найбільш повне розроблення теоретико-методологічних засад енергетичної дипломатії держав, глобального низьковуглецевого енергопереходу, екологізації і діджиталізації світового енергетичного сектору, країнних і регіональних моделей забезпечення національної енергетичної безпеки, містять роботи таких учених як: Б. Совакул [25]; Дж. Вайсмен [28]; С.Гріффіц [11]; М. Худа [12]; Дж. Крейн та М. Фінлей [14]; М. Рубіо та М.Фолчі [22]; Л. Ліанг, Л. Джин, Г. Селопал та Ф. Росей [16]; Д. Шолтен та Р.Босман [23]; Х. Цінхуа [20]; Н. Семкін, С. Лііра та О. Сіпіла [24]; К. Лі [15]; М. О'Салліван, І. Оверленд та Д. Сандалоу [19]; М. Тутак і Дж. Бродний [27] та багато інших. Зокрема, М. Рубіо та М. Фолчі кваліфікують енергетичний перехід як поступову заміну існуючих джерел енергії на енергоджерела зі значно кращими технічними, соціальними, економічними та фізичними характеристиками [22].

Свою чергою, Б. Совакул акцентує свій дослідницький інтерес на питанні щодо часових рамок глобального енергетичного переходу, роблячи висновок про довгостроковий характер реалізації сталих рішень в енергосекторі [25]. Дж. Вайсмен зазначає, що головними рушійними силами енергетичного переходу у XXI ст. будуть такі: по-перше, стає лідерство урядів, бізнесу, громадянського суспільства та військових в імплементації Паризької кліматичної угоди; по-друге, посилення негативних наслідків глобальних кліматичних явищ; по-третє, проривні технологічні інновації, що змінюють правила гри у секторах енергоефективності, відновлюваної енергетики, зберігання і розподілу енергії, транспорту, будівництва і сільського господарства; по-четверте, проривні інновації, що змінюють правила гри у соціальних, економічних та політичних інститутах і відносинах [28].

У звітах Всесвітнього економічного форуму та Міжнародного енергетичного агентства підкреслюється

ся, що екологізація світового енергосектору супроводжуватиметься посиленням тенденцій щодо його електрифікації та діджиталізації, а також децентралізації усієї системи енергопостачання [7; 26; 6]. Даний енергоперехід, як наголошують Д. Шолтен та Р. Босман, Н. Семкін, С. Ліра, О. Сіпіла, М. О'Салліван, І. Оверленд та Д. Сандалоу, у докорінний спосіб трансформує енергетичну геополітику, насамперед щодо зміни силових відносин між виробниками і споживачами енергоресурсів [19; 23; 24].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розкриття сутності енергетичної дипломатії держав та комплексна характеристика інструментарію її реалізації за умов глобального низьковуглецевого енергопереходу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Індустріальна модель світогосподарського розвитку, яка домінувала останні двісті п'ятдесят років економічної історії людської цивілізації, має своїми економічними наслідками не тільки утвердження марнотратної моделі глобального енергоспоживання, але й значне загострення екологічної проблеми людства в силу не баченого раніше посилення антропогенного навантаження на навколишнє середовище. З часів промислової революції світові обсяги емісійних викидів вуглекислого газу зростають у геометричній прогресії, особливо з другої половини ХХ ст. Зокрема, у період 1950–2022 рр. обсяг глобальних викидів вуглекислого газу паливно-енергетичного комплексу зріс з 5,9 до 37,2 млрд тонн у рік [2]. Окрім того, видобуток, переробка та спалювання вугілля спричиняє утворення значної кількості пилу, сульфідів та оксидів азоту, а також викиди в атмосферу свинцю, ртуті, хрому та інших шкідливих речовин. Зазначені обставини актуалізують питання щодо реалізації у глобальних координатах низьковуглецевого енергетичного переходу. Наголосимо, що такий перехід передбачає не стільки витіснення традиційних вуглеводневих енергоносіїв зі світового енергоспоживання, скільки його системну структурну трансформацію у бік розбудови його сталої моделі з домінуванням відновлювальних енергоносіїв. Достатньо сказати, що тільки у період 2009—2019 рр. світовий попит на відновлювальні енергоносії збільшився на понад 15 ексаджоулів, а обсяг їх загального кінцевого споживання — на 60 ексаджоулів відповідно. Отже — на кінець періоду питома вага відновлювальної енергетики у загальносвітовому зростанні енергопотребу досягла 25% [10].

Попри відсутність у західному і вітчизняному науковому дискурсі єдиних підходів щодо швидкості та часових рамок глобального низьковуглецевого енергетичного переходу, розроблені на сьогодні ученими сценарії переведення світового господарства на модель стало-го енергоспоживання повною мірою кореспондуються зі стратегічними цілями Паризької кліматичної угоди. Вже на 2025 р. припаде пік світового ринкового попиту на викопні види палива. Після цього він почне стрімко знижуватись, приблизно у 2050 р. зрівняється з ринковим попитом на відновлювальні енергоджерела, який,

свою чергою, досягне до 2100 р. відмітки у близько 780 ексаджоулів у рік [1, с. 17].

Даний прогноз, як бачимо, повною мірою підтверджує реалістичність досягнення світовою спільнотою задекларованих у Паризькій кліматичній угоді цілей щодо утримання приросту глобальної середньої температури в межах від 1,5 до 2 °С вище індустріального рівня. Враховуючи такий розвиток подій, Bloomberg New Energy Finance прогнозує, що до 2050 р. на відновлювальну енергетику припадатиме майже 65% глобальної генерації електричної енергії, яка зростає в абсолютних показниках на 57% [18]. Ще більш амбітними у даному плані виглядають прогнози Міжнародного агентства з відновлюваних джерел енергії (International Renewable Energy Agency — IRENA), згідно яких зазначений показник становитиме майже 85% [9] з безумовним переважанням у глобальному виробництві електроенергії вітрової та сонячної генерації. Одночасно прогнозується, що до 2040 р. майже 60% світових продажів нових автомобілів та понад 30% усіх використовуваних легкових автомобілів припадатиме на електричний транспорт, що матиме своїми закономірними наслідками, з одного боку, зростання глобального попиту на електроенергію приблизно на 2000 ТВт / год у рік, а з другого — суттєве перевищення світового попиту на нафтохімічну продукцію порівняно з попитом на нафту для транспортування [4; 17].

Маємо наголосити, що зазначене нарощування масштабів світового споживання відновлювальних джерел енергії супроводжуватиметься динамічним впровадженням технологій накопичення енергії та інтернету речей, масштабною електрифікацією транспорту та розвитком децентралізованого виробництва енергії, системною цифровізацією і декарбонізацією енерговиробництва й енергоспоживання, що переконливо свідчатиме про перехід глобального енергетичного сектору на якісно вищий щабель розвитку. Цілком природно, що такий енергетичний перехід в усій своїй багатогранності і фундаментальності у докорінний спосіб трансформує геополітичний енергетичний ландшафт на основі реконфігурації балансу країнових сил та системної зміни владних відносин між виробниками і споживачами енергії [5; 19; 23; 24]. У той час як держави-власники вуглеводневих покладів стикнуться з негативними політико-економічними наслідками зменшення енергетичного експорту, країни-імпортери викопних видів палива отримають колосальні вигоди не тільки від енергетичної самозабезпеченості, але й експорту зелених енергетичних технологій.

Таким чином, під потужним впливом екологізації світового енергетичного сектору вже найближчим часом усі ми станемо свідками значного підвищення ролі і значення заходів енергетичної дипломатії у системі глобального економічного управління та зовнішній політиці держав і регіонів, з огляду на їх прагнення здобути стратегічні конкурентні позиції у майбутньому зеленому енергетичному ландшафті. Звернімо увагу на те, що вже після підписання у 2015 р. Паризької кліматичної угоди глобальним співтовариством реалізуються комплексні заходи, спрямовані на низьковуглецеву трансформацію світового господарства та прискорення екологізації енергетичного сектору на основі впроваджен-

ня механізмів відповідального інвестування, вуглецевого регулювання та кліматичного менеджменту. В останнє десятиліття вони дедалі більшою мірою детермінують як енергетичну дипломатію окремих держав, так і міжнародну енергетичну дипломатію загалом, справляючи безпосередній вплив на реалізовуваний інструментарій забезпечення національної і глобальної енергетичної безпеки.

Як свідчить світовий досвід, найважливішими інституційними майданчиками реалізації багатосторонньої енергетичної дипломатії є на сьогодні Конференції ООН зі зміни клімату, котрі на наднаціональному рівні ухвалюють найважливіші для низьковуглецевого розвитку світової економіки рішення. Дещо конкретизуємо їх. Так, у м. Глазго у 2021 р. на подібного роду конференції (COP26) понад 100 держав світу долучились до Глобального зобов'язання з метану, а 137 країн взяли на себе зобов'язання щодо досягнення до 2050 р. нульового рівня вуглецевих викидів. Своєю чергою, на Конференції ООН зі зміни клімату (COP27), яка пройшла у Шарм-ель-Шейху у 2022 р., було засновано спеціальний Фонд з фінансування втрат і збитків (англ. — loss and damage), спрямований на ефективне вирішення проблем щодо виплати компенсацій державами-лідерами найбільш постраждалим від кліматичних змін країнам [29, с. 100].

Між тим, попри виключну важливість багатосторонньої енергетичної дипломатії у конвергенції національних інтересів різних держав у сфері енергоспоживання, двостороння та регіональна дипломатія все ж таки демонструють нині найвищий рівень ефективності в якості безпосереднього каналу реалізації таких інтересів. Підтвердженням надважливого значення інструментарію екологізації енергетичної дипломатії держав-членів Євросоюзу є насамперед ухвалений у 2019 р. Європейський зелений курс (англ. — European Green Deal). Як відомо, він являє собою набір політичних ініціатив Європейської Комісії, реалізація яких спрямована на перетворення Європи на кліматично нейтральний континент на період до 2050 р. Досягнення зазначеної стратегічної мети передбачає, зокрема, кардинальне зменшення обсягів емісійних викидів ЄС, розбудову у рамках даного інтеграційного угруповання ресурсоефективної економіки, а також системну структурну трансформацію регіонального енергетичного ринку у бік нарощування обсягів споживання водню і метану. Якщо говорити конкретними цифрами, то станом на тепер понад половину усіх угод, укладених державами-членами ЄС з третіми країнами, мають відношення до реалізації інвестиційних проєктів у сфері відновлювальної та водневої енергетики, декарбонізації регіонального енергоринку та підвищення енергоефективності європейського промислового сектору [13].

Ще одним важливим напрямом екологізації енергетичної дипломатії держав-членів Євросоюзу є реалізація даним інтеграційним угрупованням Плану REPower EU. Він був прийнятий у травні 2022 р. на тлі російсько-української війни і спрямований на забезпечення енергетичної незалежності ЄС від РФ на основі як скорочення обсягів поставок російських енергоносіїв, так і поглиблення міждержавного співробітництва держав-членів Євросоюзу у сфері розбудови сталої енергетики. З цією

метою Єврокомісія та держави-члени ЄС у рамках реалізації заходів енергетичної дипломатії активно співпрацюють з місцевими органами влади держав-членів та їх приватними компаніями у сфері енергозбереження, диверсифікації джерел енергопостачання та прискореного розвитку відновлювальної енергетики з метою скоординованого планування і фінансування розбудови транскордонних та національних об'єктів енергетичної інфраструктури, а також оперативної заміни вуглеводневих енергоносіїв у житлово-комунальному господарстві і транспортному секторі, промисловості і виробництві електроенергії [21]. З метою досягнення зазначених цілей на період до 2027 р. було виділено додаткове фінансування на суму 210 млрд євро, з яких 113 млрд заплановано витратити на розвиток відновлювальної енергетики та розбудову інфраструктури водневої енергетики. Друге місце за обсягами фінансування (56 млрд) посідають програми з енергоефективності та нарощування масштабів використання теплових насосів; а третє (41 млрд) — проєкти впровадження енергоощадних технологій у європейській промисловості. Далі йдуть програми і проєкти нарощування масштабів внутрішнього виробництва біометану (37 млрд); розширення технологічних потужностей електрогенерації (29 млрд); інвестування імпорتنних поставок зрідженого природного газу (10 млрд); а також забезпечення безпеки нафтових поставок на європейський ринок (2 млрд) [8, с. 1].

Разом з тим, лівова частка укладених угод у царині відновлювальної енергетики мають переважно характер меморандумів про взаєморозуміння та листів про наміри, а відтак — відсутність юридичної обов'язковості їх реалізації суттєво знижує ефективність заходів й інструментів екологізації енергетичної дипломатії Європейського Союзу. З метою нівелювання зазначених вад і "вузких місць" економічної дипломатії Європейського Союзу у сфері відновлювальної енергетики станом на тепер розглядається питання щодо створення галузево-секторальних баз даних про енергетичні угоди, укладені між ЄС і його державами-членами, з одного боку, та третіми країнами, з другого. Це дасть змогу не тільки здійснювати постійний моніторинг обсягів середньо- та довгострокових контрактних поставок природного газу до Євросоюзу та прогнозувати потреби у ньому європейської економіки в цілому, але й уникати державам даного інтеграційного угруповання закупівлі надлишків імпоротної енергосировини та втрати фінансових активів у випадку надмірної розбудови енергетичної інфраструктури.

Важливими заходами сучасної енергетичної дипломатії ЄС вважаємо також укладення даним інтеграційним угрупованням так званих індикативних угод про співробітництво у сфері відновлювальної енергетики та декарбонізації енергетичного сектору, а також механізм транскордонного вуглецевого коригування (англ. — Carbon Border Adjustment Mechanism — CBAM). Що стосується індикативних угод, то вони дають змогу Євросоюзу у своїй енергетичній дипломатії перейти від її кризового режиму до режиму, базованому на енергетичному переході [13]. Натомість CBAM репрезентує по суті принципово новий і доволі дієвий елемент міжнародного вуглецевого регулювання, спрямований на при-

мушування країн з низькими екологічними стандартами до скорочення емісії парникових газів. Зазначимо, що запровадження СВМ, суттєво розширюючи чинну в ЄС Схему торгівлі викидами (англ. — European Union Emission Trading Scheme — EU ETS), викликало звернення економічних суб'єктів до Європейського суду та активні політичні дискусії як у межах самого блоку, так і між Євросоюзом та державами, котрі підпадають під вплив зазначеного механізму. Однак, даний інструмент є важливим механізмом реалізації Європейським Союзом енергетичної дипломатії у глобальних імперативах низьковуглецевого енергопереходу.

Характеризуючи заходи енергетичної дипломатії Сполучених Штатів Америки, слід відзначити важливу роль у її екологізації ухваленого у 2022 р. Закону про зниження інфляції (англ. — Inflation Reduction Act in the United States). Він передбачає масштабні інвестиційні капіталовкладення США у розмірі 370 млрд дол. США до 2031 р. на реалізацію програм і проєктів у сфері боротьби з кліматичними змінами. З цієї суми 271 млрд піде на зелене податкове кредитування у сферах відновлювальної енергії та чистої електрогенерації (127,1 млрд, 47% загального фінансування); житлової та комерційної енергетики, ефективної та чистої електрогенерації (36,6 млрд, 14%); атомної енергетики (30 млрд, 11%); чистої водневої енергетики (13,2 млрд, 5%); альтернативних видів палива та зарядки електромобілів (10,4 млрд, 4%); систем уловлювання вуглецю (3,2 млрд, 1%) та відшкодування витрат на чисту енергію (0,6 млрд, 0,2% відповідно) [3].

У глобальному руслі екологізації енергетичної дипломатії перебуває на сьогодні також Китай. Зокрема, до переліку цільових стратегічних пріоритетів реалізації XIV п'ятирічного плану на період до 2025 р. належить, зокрема, нарощування питомої ваги виробництва і споживання відновлювальної енергії до 39 і 20% відповідно; зменшення викидів вуглекислого газу на одиницю виробленого ВВП на 18%; а також загальне зменшення обсягів енергоспоживання на 13,5%. Нарешті, реалізовувана в Японії програма "Зелена трансформація" (англ. — Green Transformation (GX) programme) передбачає досягнення на період до 2050 р. вуглецевої нейтральності, нарощування питомої ваги відновлювальних енергоджерел в енергетичному балансі до 36—38%, а частки ядерної енергетики — до 20—22% відповідно [29, с. 99].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи вищенаведене, можемо стверджувати, що саме у царині системної екологізації національних систем енергетичної дипломатії закладені на сьогодні найпотужніші рушійні сили розв'язання найгостріших міждержавних протиріч і суперечностей держав-власників та країн-споживачів енергетичних товарів. Водночас екологізація енергетичної дипломатії здатна сформувати стійке ядро принципово нового розуміння дипломатичної діяльності в енергетичній сфері. Якщо її традиційний формат упродовж багатьох десятиліть був зорієнтований на забезпечення дипломатичними заходами й інструментами безперешкодного доступу дер-

жав до вуглеводневих джерел енергетичної сировини, то стала модель енергетичної дипломатії має за мету використання країнами механізмів зовнішньої політики з метою нарощування частки відновлювальних джерел у загальному енергоспоживанні та підвищення рівня енергоефективності економічних процесів.

Саме завдяки екологізації енергетичної дипломатії держав та поглиблення дво- і багатостороннього їх співробітництва у сфері зеленої енергетики можна буде забезпечити безконфліктний перехід світогосподарської системи від вуглеводневої до відновлювальної моделі енергоспоживання на принципах справедливості у доступі країн до енергоресурсів, раціональності у їх споживанні, правової відповідальності держав за невиконання взятих на себе міжнародних зобов'язань у сфері екологізації енергетики та ін. Це вимагає докорінного переосмислення ролі і функцій кадрових дипломатів у глобальному енергетичному просторі з поступовим відходом від традиційної дипломатичної діяльності у рамках Віденських конвенцій до дедалі більшого посилення її менеджерських функцій та конструювання нею сприятливого комунікаційного середовища розроблення і впровадження ефективних управлінських рішень у сфері енергетики. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі пов'язані з комплексним дослідженням процесу реформування субсидій на викопні види палива як торговельно-кліматичної ініціативи та одного з напрямів реалізації державами заходів енергетичної дипломатії за умов низьковуглецевого енергопереходу.

Література:

1. A New World. The Geopolitics of the Energy Transformation. IRENA, 2019. URL: https://www.irena.org/-/media/files/irena/agency/publication/2019/jan/global_commission_geopolitics_new_world_2019.pdf
2. Annual global carbon dioxide emissions by fuel or industry from 1800 to 2022 (in millions of tons). Statista. The Statistic Portal. URL: <https://www.statista.com/statistics/1360595/worldwide-co2-emissions-by-source-historical/>
3. Bertrand S. How the Inflation Reduction Act and Bipartisan Infrastructure Law Work Together to Advance Climate Action? Environmental and Energy Study Institute, September 12, 2022. URL: <https://www.eesi.org/articles/view/how-the-inflation-reduction-act-and-bipartisan-infrastructure-law-work-together-to-advance-climate-action>
4. BP Energy Outlook. BP. 2018.
5. Clean Power Is Shaking up the Global Geopolitics of Energy. The Economist. 2018. URL: <https://www.economist.com/special-report/2018/03/15/clean-power-is-shaking-up-the-global-geopolitics-of-energy>
6. Digitalization & Energy. OECD / IEA. International Energy Agency, Paris, 2017.
7. Electric Vehicles for Smarter Cities: the Future of Energy and Mobility. World Economic Forum. Switzerland. 2018.
8. Financing REPowerEU. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/872551/FS%20Financing%20REPowerEU.pdf>

9. Global Energy Transformation. A Roadmap to 2050. International Renewable Energy Agency (IRENA). Abu Dhabi. 2018.
10. Global Overview. REN 21. URL: https://www.ren21.net/gsr-2021/chapters/chapter_01/chapter_01/#table_1
11. Griffiths S. Energy diplomacy in a time of energy transition. Energy Strategy Reviews. 2019. Volume 26. URL: <http://surl.li/mvrbrx>
12. Huda M. Renewable energy diplomacy and transitions: An environmental peacebuilding approach. Environmental Innovation and Societal Transitions. 2024. Volume 50. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2210422424000066>
13. Kardas S. From crisis to climate: Europe's energy diplomacy after two years of war in Ukraine. European Council of Foreign Relations. 4 April 2024. URL: <https://ecfr.eu/article/from-crisis-to-climate-europes-energy-diplomacy-after-two-years-of-war-in-ukraine/>
14. Krane J., Finley M. The Arab Embargo 50 Years Ago Weaponized Oil to Inflict Economic Trauma — Sound Familiar? Baker Institute for Public Policy, October 11, 2023. URL: <https://www.bakerinstitute.org/research/arab-embargo-50-years-ago-weaponized-oil-inflict-economic-trauma-sound-familiar>
15. Lee C. China's energy diplomacy: does Chinese foreign policy favor Oil-Producing countries? Foreign Policy Anal. 2019. 15 (4), 570-588. DOI: <https://doi.org/10.1093/fpa/orz011>
16. Liang L., Jin L., Selopal G. S., Rosei F. Peace Engineering in Practice: China's Energy Diplomacy Strategy and Its Global Implications. Sustainability. 2023. Volume 15. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021442>
17. Long-Term Electric Vehicle Outlook 2018, Bloomberg New Energy Finance. 2018.
18. New Energy Outlook 2018. Bloomberg New Energy Finance. 2018.
19. O'Sullivan M., Overland I., Sandalow D. The Geopolitics of Renewable Energy. Columbia University Center on Global Energy Policy. Belfer Center for Science and International Affairs. 2017.
20. Qinhua X. China's Energy Diplomacy and its Implications for Global Energy Security. Friedrich-Ebert-Stiftung. FES Briefing Paper 13. 2007. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/iez/global/04763.pdf>
21. REPowerEU: A plan to rapidly reduce dependence on Russian fossil fuels and fast forward the green transition. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3131
22. Rubio M. M., Folchi M. Will small energy consumers be faster in transition? Evidence from the early shift from coal to oil in Latin America. Energy Policy. 2012. Volume 50. P. 50—61.
23. Scholten D., Bosman R. The geopolitics of renewables; exploring the political implications of renewable energy systems. Technological Forecasting and Social Change. 2016. Volume 103. P. 273—283.
24. Semkin N., Lyyra S., Sipila O. Global Energy Sector Transitions Will Have an Impact on Geopolitics. Government's Analysis, Assessment and Research Activities. Policy Brief. 2017. URL: <http://surl.li/kpsfew>
25. Sovacool B. K. How long will it take? Conceptualizing the temporal dynamics of energy transitions. Energy Research Social Science. 2016. Volume 13. P. 202-215.
26. The Future of Electricity: New Technologies Transforming the Grid Edge. World Economic Forum. Switzerland. 2017.
27. Tutak M., Brodny J. Analysis of the level of energy security in the three seas initiative countries. Appl. Energy 2022. 311, 118649. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2022.118649>
28. Wiseman J. The great energy transition of the 21st century: the 2050 Zero-Carbon World Oration. Energy Research Social Science. 2018. Volume 35. P. 227—232.
29. Алиев Аллахверди оглы Р. Энергетическая дипломатия в эпоху энергоперехода. Международная аналитика. 2023. № 14 (4). С. 91-16.

References:

1. IRENA (2019), "A New World. The Geopolitics of the Energy Transformation", available at: https://www.irena.org/-/media/files/irena/agency/publication/2019/jan/global_commission_geopolitics_new_world_2019.pdf (Accessed 10 Dec 2024).
2. Statista. The Statistic Portal (2024), "Annual global carbon dioxide emissions by fuel or industry from 1800 to 2022 (in millions of tons)", available at: <https://www.statista.com/statistics/1360595/worldwide-co2-emissions-by-source-historical/> (Accessed 10 Dec 2024).
3. Bertrand, S. (2022), "How the Inflation Reduction Act and Bipartisan Infrastructure Law Work Together to Advance Climate Action?", Environmental and Energy Study Institute, available at: <https://www.eesi.org/articles/view/how-the-inflation-reduction-act-and-bipartisan-infrastructure-law-work-together-to-advance-climate-action> (Accessed 10 Dec 2024).
4. BP (2018), "BP Energy Outlook", available at: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/energy-outlook/bp-energy-outlook-2018.pdf> (Accessed 10 Dec 2024).
5. The Economist (2018), "Clean Power Is Shaking up the Global Geopolitics of Energy", available at: <https://www.economist.com/special-report/2018/03/15/clean-power-is-shaking-up-the-global-geopolitics-of-energy> (Accessed 10 Dec 2024).
6. OECD (2017), Digitalization & Energy, IEA. International Energy Agency, Paris.
7. World Economic Forum (2018), Electric Vehicles for Smarter Cities: the Future of Energy and Mobility, World Economic Forum, Switzerland.
8. European Commission (2022), "Financing REPowerEU", available at: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/872551/FS%20Financing%20REPowerEU.pdf> (Accessed 10 Dec 2024).
9. IRENA (2018), Global Energy Transformation. A Roadmap to 2050, International Renewable Energy Agency (IRENA), Abu Dhabi.
10. REN 21 (2021), "Global Overview", available at: https://www.ren21.net/gsr-2021/chapters/chapter_01/chapter_01/#table_1 (Accessed 10 Dec 2024).
11. Griffiths, S. (2019), "Energy diplomacy in a time of energy transition", Energy Strategy Reviews, Vol. 26,

available at: <http://surl.li/mvrbrx> (Accessed 10 Dec 2024).

12. Huda, M. (2024), "Renewable energy diplomacy and transitions: An environmental peacebuilding approach", *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 50, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2210422424000066> (Accessed 10 Dec 2024).

13. Kardas, S. (2024), "From crisis to climate: Europe's energy diplomacy after two years of war in Ukraine", *European Council of Foreign Relations*, available at: <https://ecfr.eu/article/from-crisis-to-climate-europes-energy-diplomacy-after-two-years-of-war-in-ukraine/> (Accessed 10 Dec 2024).

14. Krane, J. and Finley, M. (2023), "The Arab Embargo 50 Years Ago Weaponized Oil to Inflict Economic Trauma — Sound Familiar?", *Baker Institute for Public Policy*, available at: <https://www.bakerinstitute.org/research/arab-embargo-50-years-ago-weaponized-oil-inflict-economic-trauma-sound-familiar> (Accessed 10 Dec 2024).

15. Lee, C. (2019), "China's energy diplomacy: does Chinese foreign policy favor Oil-Producing countries?", *Foreign Policy Anal.*, vol. 15 (4), pp. 570-588. DOI: <https://doi.org/10.1093/fpa/orz011>

16. Liang, L., Jin, L., Selopal, G. S. and Rosei, F. (2023), "Peace Engineering in Practice: China's Energy Diplomacy Strategy and Its Global Implications", *Sustainability*, Vol. 15. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021442>

17. Bloomberg New Energy Finance (2018), "Long-Term Electric Vehicle Outlook 2018", available at: <https://about.bnef.com/> (Accessed 10 Dec 2024).

18. Bloomberg New Energy Finance (2018), "New Energy Outlook 2018", available at: <https://about.bnef.com/> (Accessed 10 Dec 2024).

19. O'Sullivan, M., Overland, I. and Sandalow, D. (2017), *The Geopolitics of Renewable Energy*, Columbia University Center on Global Energy Policy. Belfer Center for Science and International Affairs, Cambridge, USA.

20. Qinhu, X. (2007), "China's Energy Diplomacy and its Implications for Global Energy Security", *Friedrich-Ebert-Stiftung. FES Briefing Paper*, vol. 13, available at: <https://library.fes.de/pdf-files/iez/global/04763.pdf> (Accessed 10 Dec 2024).

21. European Commission (2022), "REPowerEU: A plan to rapidly reduce dependence on Russian fossil fuels and fast forward the green transition", available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3131 (Accessed 10 Dec 2024).

22. Rubio, M. M. and Folchi, M. (2012), "Will small energy consumers be faster in transition? Evidence from the early shift from coal to oil in Latin America", *Energy Policy*, Vol. 50, pp. 50—61.

23. Scholten, D. and Bosman, R. (2016), "The geopolitics of renewables; exploring the political implications of renewable energy systems", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 103, pp. 273—283.

24. Semkin, N., Lyyra, S. and Sipilä, O. (2017), "Global Energy Sector Transitions Will Have an Impact on Geopolitics", *Government's Analysis, Assessment and Research Activities. Policy Brief*, available at: <http://surl.li/kpsfew> (Accessed 10 Dec 2024).

25. Sovacool, B. K. (2016), "How long will it take? Conceptualizing the temporal dynamics of energy transitions", *Energy Research Social Science*, Vol. 13, pp. 202—215.

26. World Economic Forum (2017), "The Future of Electricity: New Technologies Transforming the Grid Edge", available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-electricity-new-technologies-transforming-the-grid-edge/> (Accessed 10 Dec 2024).

27. Tutak, M. and Brodny, J. (2022), "Analysis of the level of energy security in the three seas initiative countries", *Appl. Energy*, vol. 311, 118649. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2022.118649>

28. Wiseman, J. (2018), "The great energy transition of the 21st century: the 2050 Zero-Carbon World Oration", *Energy Research Social Science*, Vol. 35, pp. 227—232.

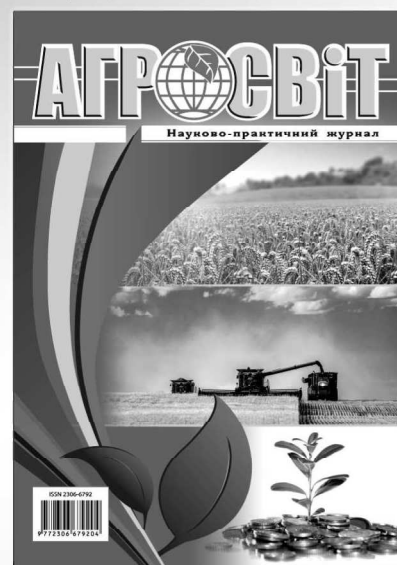
29. Alyev Allakhverdy ohly, R. (2023), "Energy Diplomacy in the Era of Energy Transition", *Mezhdunarodnaia analytika*, vol. 14 (4), pp. 91—16.

Стаття надійшла до редакції 23.12.2024 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. А. Шаповал,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1939-9811

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.84

КОМУНІКАТИВНІ ЗДІБНОСТІ ТА ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ПОВЕДІНЦІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖЕРА ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

O. Shapoval,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Finances, National Academy of National Guard of Ukraine

COMMUNICATIVE ABILITIES AND LEADERSHIP QUALITIES IN THE ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR OF AN OPERATIONS MANAGER AS A MEANS OF INCREASING THE EFFICIENCY
OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

У даній статті розглянуто комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом. Охарактеризовано умови поєднання комунікативних здібностей та лідерських якостей задля створення позитивної морально-психологічної атмосфери та продуктивних відносин в колективі, які вимагаються від керівників усіх ланок, а особливо операційних. Визначено головні вміння та навички, які необхідні сучасним операційним менеджерам. Розкрито сутність лідерства, як можливості впливу через працівників на організацію в цілому, її стратегічні комунікації, тактичні цілі. Охарактеризовано комунікативні навички операційного менеджера. Визначено дві групи вимог до сучасного лідера. Наведено основні складові комунікативної компетентності лідера. Встановлено значення лідерських комунікацій на сучасному етапі розвитку бізнес-процесів.

The article considers communication skills and leadership qualities in the organizational behavior of an operational manager as a means of improving the efficiency of the personnel management system. The author characterizes the conditions for combining communication skills and leadership qualities to create a positive moral and psychological atmosphere and productive team relations, which are required of managers of all levels, especially operational managers. The main skills and abilities required by modern operational managers are identified. The essence of leadership as an opportunity to influence the organization as a whole, its strategic communications, and tactical goals through employees is revealed. The communication skills of an operational manager are characterized. Two groups of requirements for a modern leader are defined. The main components of the leader's communicative competence are presented. The importance of leadership communications at the present stage of development of business processes is determined. The

dynamism of society and the instability of the company's external environment require active action and quick management decisions. That is why modern organizations need managers who have such qualities and can instantly adapt to the situation. This requirement applies not only to top managers, but also to operational managers, who must be able to effectively combine the functions of production and human resources managers. That is, for modern operational managers, it is important to combine communication skills with leadership qualities and understanding of the essence of the enterprise management system. The characteristic of leadership is determined by the mechanisms of its formation, which is associated with the involvement of the leader and the team in the management process on the basis of social partnership. During management, leadership in the context of organizational behavior focuses on the interaction of the leader's individual authority and his or her professional skills and abilities, which support organizational norms and values, and the stability of communication channels. Therefore, the use of leadership and communication skills in the HR management system is more effective in a dynamic environment, so it is the managers who need to be ready for changes and have the skills to prepare their subordinates for changes.

Ключові слова: комунікація, комунікативні здібності, лідер, лідерські якості, управління персоналом, операційний менеджер, керівник, організаційна поведінка.

Key words: communication, communication skills, leader, leadership qualities, personnel management, operations manager, manager, organizational behavior.

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

Вплив комунікативних здібностей та лідерських якостей операційного менеджера на управління персоналом та продуктивність праці дуже складний процес, тому що для аналізу ефективності діяльності підприємства необхідне врахування всіх чинників взаємодії керівників та підлеглих, налагодженості виробничих процесів та організаційних зв'язків. Динамічність розвитку суспільства, нестабільність зовнішнього середовища підприємства вимагають активних дій та швидкого прийняття управлінських рішень. Саме тому сучасні організації потребують керівників, які мають подібні якості та вміють миттєво адаптуватись до ситуації. Ця вимога стосується не тільки менеджерів вищої ланки, але й операційних керівників, які повинні бути здатними ефективно поєднувати одночасно функції виробничих та кадрових менеджерів. Тобто для сучасних операційних менеджерів важливим є поєднання комунікативних здібностей з лідерськими якостями та розуміння сутності системи управління підприємством.

Сьогодні успішне функціонування підприємств дедалі міцніше пов'язане з використанням сучасних методів управління персоналом, заснованих на принципах лідерства та ефективних комунікацій в організаційній поведінці.

Отже, провідною тенденцією розвитку вітчизняних підприємств стає важливість застосування управлінських методів, заснованих на лідерських принципах та якісних комунікативних процесах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний вклад у визначення лідерства та комунікацій в управлінні персоналом внесли багато науковців, серед яких можна відзначити Дж. Коттер, Пітер М. Сенге, М. Лінські, Р.А. Гайфец, П. Друкер, В. Бланк тощо. Серед вітчизняних дослідників питаннями впливу лідерства та комунікацій на управління персоналом та підприємством в цілому приділено багато уваги у роботах С.С. Бойко, Н.Л. Гавкалова, О.С. Пономарьов, Л.Р. Прус, Я.В. Кудря, Т.О. Титаренко. Але не дивлячись на достатньо ґрунтовний аналіз, питання впливу лідерства та комунікативних здібностей менеджерів на процес кадрового управління потребує пошуку альтернативних засобів та інноваційних методів підвищення ефективності даного процесу. Це й визначило мету цього дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної роботи є розгляд сутності комунікативних здібностей та лідерських якостей операційного менеджера та їх вплив на ефективність управління персоналом підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зараз в складних соціально-економічних умовах функціонування підприємств нашої країни ускладнюється проблемами повномасштабного вторгнення РФ на територію України, економічною кризою, дисбалансами у бюджетно-податковій системі, що безпосередньо

впливає на досягнення високих результатів господарської діяльності, підтримку високого рівня конкурентоспроможності та ефективність управління.

Всі ці аспекти призводять до необхідності зміни парадигми менеджменту та трансформації бізнесу на умовах створення потенціалу згуртованої роботи та використання сучасних методів та концепцій управління.

Інтелектуалізація діяльності підприємств та технологій управління вимагають перманентних змін умов діяльності та швидкої адаптації до них, активних дій керівників на зовнішні та внутрішні виклики оточуючого середовища, вміння окреслювати перспективи та втілювати їх в реальність з одночасною підтримкою впевненості та стабільності в трудовому колективі [1].

Саме ці умови вимагають від керівників усіх ланок, а особливо операційних, поєднання комунікативних здібностей та лідерських якостей задля створення позитивної морально-психологічної атмосфери та продуктивних відносин в колективі.

Операційний менеджер необхідний для успіху бізнесу, оскільки він відповідає за повсякденну діяльність усієї організації.

Від управління кадрами та персоналом до управління бюджетом і запасами — ті, хто обіймає посаду операційного менеджера, забезпечують безперебійну роботу всіх служб, допомагаючи компанії досягати своїх цілей і залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Операційні менеджери відповідають за багато критично важливих бізнес-практик, на які спирається більшість організацій. Фактично, посада менеджера з операцій робить великий внесок у здатність бізнесу досягати і підтримувати стійке зростання.

Менеджери з операцій повинні володіти сильними лідерськими навичками, щоб керувати і мотивувати співробітників і направляти всю робочу силу до досягнення цілей компанії. Обов'язки менеджера з операцій також включають ухвалення рішень, які вплинуть на всю компанію, наприклад, допомога в реалізації програми корпоративних поїздок для економії часу і грошей компанії, а це означає, що вони повинні бути впевнені в тому, як вони керують.

Крім того, операційні менеджери повинні вміти тримати в голові загальну картину, розробляти процеси і впроваджувати політики, які принесуть користь майбутньому організації.

Операційним менеджерам необхідні сильні аналітичні навички та навички критичного мислення для аналізу даних, виявлення тенденцій і закономірностей, а також ухвалення обґрунтованих рішень для поліпшення операційної діяльності.

Їм також необхідно виявляти неефективність і вузькі місця в процесах своєї організації, прогнозувати попит на основі даних і оптимізувати ресурси на основі метрик і ключових показників ефективності.

Навички операційного управління — це риси, які операційні менеджери розвивають для ефективної підтримки бізнес-практик, які максимізують ефективність і досягають успіху.

Професіонали, які працюють у сфері управління операціями, беруть на себе обов'язки, що мають вирішальне значення для успіху їхніх компаній. Такі навички, як управління проєктами, делегування, гнучкість і знання бізнес-фінансів, допомагають менеджерам з

операцій ухвалювати рішення про розробку продуктів, управління ризиками та стратегії скорочення витрат. Володіючи глибокими знаннями в галузі бізнес-процесів і управління, менеджери з операцій можуть краще ініціювати проєкти, співпрацювати з командами і дотримуватися важливих термінів.

Операційні менеджери покладаються на сильне поєднання як жорстких навичок, так і гнучких навичок для організації та управління процесами своїх організацій, включно з такими навичками, як технічна придатність, координація та планування.

В організаційній поведінці під час здійснення процесу управління ключовими учасниками є керівництво, а саме його професіоналізм, вміння досягати поставлених цілей, експертність в прийнятті управлінських рішень, здатність реалізовувати стратегічні комунікації та наявність індивідуальних лідерських якостей, які забезпечать авторитет, довіру та підтримку у підлеглих.

Але в сучасних умовах шаблонні навички керівництва є недостатніми, вони обов'язково повинні підкріплюватись варіативністю лідерської поведінки, стратегічними вміннями розподіляти владні повноваження та делегувати певні обов'язки, вибудовувати суб'єкт — суб'єктні взаємодії з підлеглими [2].

Саме тому активним важелем в управління стає лідерство, яке дозволяє створити оптимальний формат співробітництва, коли колектив сприймає керівника як одним із своїх членів, як еталона організаційної поведінки, як професіонала не тільки в операційних процесах, але й фахівця в питаннях організаційних цінностей, корпоративних традицій, стратегічних комунікацій та перспективного розвитку підприємства.

Характеристика лідерства зумовлюється механізмами його формування, що пов'язано з залученістю керівника та колективу до процесу управління на засадах соціального партнерства. Під час управління керівництво в контексті організаційної поведінки зосереджує увагу на взаємодії індивідуального авторитету лідера та його професійних навичках та вміннях, завдяки яким відбувається підтримка організаційних норм та цінностей, стабільність функціонування каналів комунікацій.

Лідерство покращує ефективність управлінської взаємодії, є стимулятором створення позитивного соціально-психологічного клімату та підтримки групових інтересів. Лідерство надає можливість впливу через працівників на організацію в цілому, її стратегічні комунікації, тактичні цілі тощо.

Управління персоналом на засадах лідерства сприяє самоорганізації, забезпечує функціональність та підтримку не тільки вертикального, але й горизонтального впливу на колектив та діяльність підприємства в цілому [3].

У сучасних умовах ведення бізнес-процесів загалом переживає безпрецедентні потрясіння. Російсько-українська війна завдала сильного удару по результатах господарської діяльності, що вкрай негативно вплинуло на перспективи функціонування суб'єктів господарювання. У такому становищі ефективні стратегії бізнесу де-факто є необхідністю для підтримки життєдіяльності підприємств. Саме тому всі лідери, безсумнівно, прагнуть досягти бажаної бізнес-стратегії. Важко уявити, що саме лідерство буде вимагати ключових змін як індивідуальних, так і колективних.

Стратегією лідерства буде чітко визначено кількість необхідних лідерів, їх навички та здібності, необхідні для досягнення високих результатів діяльності.

Кожен керівник усвідомлює важливість чітко визначеної бізнес-стратегії. Але мало хто замислюється про стратегію лідерства, яка необхідна для її реалізації. Тобто саме культура лідерства стане визначальною в процесі створення організаційного успіху та вирішення операційних завдань.

Усі організації покладаються на комунікацію для свого основного функціонування. Комунікація використовується для передавання інформації своїй аудиторії про місію та бачення організації, політику та процедури, завдання та обов'язки, а також про різні види діяльності всередині компанії. Хоч би як просто виглядала комунікація, вона може як створити, так і зруйнувати існування організації. Тому хороша комунікаційна стратегія необхідна для виживання бізнесу.

Комунікація діє як сполучна ланка між особами, які ухвалюють рішення, і всіма співробітниками. Під час поганого здійснення комунікації спричиняє міжособистісні конфлікти в організаціях.

Оскільки операційним менеджерам доводиться співпрацювати, керувати та взаємодіяти з широким колом людей та зовнішніх партнерів, їм потрібні високоефективні комунікативні навички.

Крім побудови відносин, вони також вправні в управлінні конфліктами, а також у натхненні та мотивації всього колективу.

Ефективна комунікація покращує організаційні стосунки і зводить до мінімуму конфліктні та кризові ситуації. Організаційні цілі та завдання іноді зазнають невдачі, коли комунікація неефективна. Через прогалини в комунікації можуть бути допущені втрати і дорогі помилки. Відсутність ефективної комунікації є однією з основних причин, яка може призвести до плутанини і поганого планування в багатьох організаціях. Це пов'язано з тим, що комунікація є джерелом інформації, використовуваної менеджерами під час ухвалення рішень, які впливають на ефективність організації.

Комунікативні навички операційного менеджера мають життєво важливе значення не тільки для ухвалення рішень, а й для передавання результатів і намірів рішень іншим людям. У більшості організацій менеджери часто концентруються на досягненні цілей і очікують, що роль ефективної комунікації буде виходити від відділу кадрів. Це створює навантаження на вільний потік інформації, який допомагає персоналу розуміти цю інформацію. Внесок співробітників у роботу є найважливішим фактором розвитку та досконалості в організації, оскільки виконання потреб з точки зору задовільної та правильної інформації щодо організації та їхніх ролей, які необхідно виконати, може підвищити продуктивність.

З метою забезпечення ефективного здійснення комунікативних процесів лідеру необхідно володіти комунікативними здібностями, які містять систему навичок та вмінь.

Комунікативні здібності лідера — це його здатність створення та налагодження контактів в колективі, це система знань та вмінь вербальних та невербальних засобів відображення дійсності в спілкуванні.

Ідеальною комунікацією лідера буде тоді, коли його думка або ідея передається таким чином, що менталь-

на картина, яку сприймає підлеглий, була такою ж, як і та, яку уявляв собі керівник-лідер. Тому найціннішими ресурсами в організації є менеджери-лідери, які володіють комунікативними здібностями. Тому обов'язком менеджерів є заохочення потоку інформації для підвищення продуктивності організації, а також продуктивності співробітників. Це робить комунікацію дуже важливою для всіх учасників, оскільки вона об'єднує більшість управлінських цілей.

Менеджери мають у своєму розпорядженні різні інструменти комунікації, які, якщо вони збалансовані та зрозумілі, можуть посилити комунікацію. На основі різних проєктів в організації співробітники формують команди та групи. Команди та групи використовують комунікацію для розв'язання важливих проблем усередині цих груп. Лідери повинні уповноважувати і підтримувати співробітників для вирішення проблем і контролю якості. Вони важливі для делегування роботи й уникнення непотрібних конфліктів.

Концентрація на ефективній комунікації може вплинути на підвищення точності та швидкості виконання співробітниками своїх завдань у поєднанні з іншими розробками, такими як структури, що полегшать доступ і потік комунікації. Існуюча організаційна робота вимагає від організацій більшої уваги до ефективних процесів комунікації, оскільки завдання стають дедалі складнішими через багатокультурне робоче середовище.

Комунікація є центральною функцією в організаційній ефективності. Ефективна передача повідомлення та його розуміння є передумовою для прогресу. Немає сенсу рухатися вперед, якщо основне повідомлення втрачено або в процесі є бар'єри.

Комунікація, серце бізнесу, є найважливішою з усіх підприємницьких навичок. Здатність організації передавати інформацію допомагає і клієнтам, і співробітникам відчувати, що вони можуть спілкуватися з компанією і в кінцевому підсумку довіряти їй. Комунікація сьогодні важливіша, ніж у попередні роки, почасти тому, що умови бізнесу і ринку стали складнішими.

Розроблення стратегічної комунікаційної стратегії та її реалізація можуть надати організаціям низку переваг, як-от підтримання мотивації та залучення співробітників, а також своєчасне передання чітких, послідовних повідомлень співробітникам, що, своєю чергою, сприяє підвищенню продуктивності організації [4].

Ефективна комунікація може спонукати співробітників покращувати своє робоче середовище за допомогою позитивного внеску. Міра наявного зв'язку між ефективною комунікацією та продуктивністю праці й іншими пояснювальними змінними охоплює тривалість роботи в компанії, освітню кваліфікацію, своєчасну інформацію про зміни на роботі, співробітництво на роботі та адекватне навчання, яке надається співробітникам. Крім того, щоб досягти цільового рівня продуктивності, операційні менеджери повинні підтверджувати ясність або розуміння інструкцій, надавати достатнє навчання співробітникам, забезпечувати співробітництво на роботі шляхом надання стимулів і, нарешті, розробляти гарний план комунікації для своєчасного доведення інформації про зміни, що впливають на роботу.

Організаційні лідери повинні спробувати впровадити ефективні стратегії комунікації, які допоможуть підвищи-

ти організаційну ефективність. Відсутність належної комунікації є проблемою для організаційної ефективності.

Виділяють дві групи вимог до сучасного лідера:

1. ділові та особисті якості, а саме організаторські здібності, глибокі професійні знання, високий інтелектуальний рівень, вміння працювати на перспективу, здоровий спосіб життя, вольовий характер, емоційний інтелект, стресостійкість тощо;

2. соціальні якості, а саме підтримка зв'язку з різними соціальними групами, ціннісні орієнтації.

У структурі особистості лідера є наступні особистісні складові:

- вміння та спосіб спілкування з колегами;
- вміння знаходити спільну мову, ухвалювати спільні рішення;
- вміння аргументувати власну думку під час дискусій та обговорень;
- впевненість у собі, харизма;
- вміння переконувати та утримувати увагу.

Отже, застосування лідерства та комунікативних здібностей в системі управління персоналом є більш ефективним у динамічному середовищі, тому саме керівникам потрібно бути готовими до змін та мати навички підготувати до змін своїх підлеглих. [5]

Готовність до змін формує нові запити до лідерства та визнає складне поєднання особистісних рис та лідерських якостей:

- управлінський професіоналізм керівника та яскраво виражені лідерські якості;
- вміння брати відповідальність за власні вчинки та впливати на ситуацію;
- наявність міцного особистого авторитету;
- стратегічне мислення та вміння ставити цілі та досягти їх;
- вміння розуміти бажання та інтереси членів колективу.

Саме лідер здатний забезпечувати ефективність комунікації та підвищення вмотивованості персоналу задля досягнення планових цілей організації.

Тобто комунікативна компетентність лідера демонструє його вміння спілкуватись з підлеглими, визначати свої інтереси під час взаємодії з партнерами, обирати техніку та прийоми спілкування в залежності від ситуації, контролювати хід спілкування, одержувати чіткі результати та вчасно завершувати акт спілкування. [6]

Серед основних складових комунікативної компетентності лідера можна виділити наступні:

- сприйняття чужих думок, тобто емпатійність;
- підтримка контактів з оточуючими, тобто комунікабельність;
- здатність до взаєморозуміння, тобто партнерство;
- володіння ораторськими та самопрезентаційними здібностями;
- дотримання норм етикету та правил організаційної поведінки;
- здатність аналізувати невербальні сигнали тощо.

Таким чином, стає очевидним, що значення лідерських комунікацій на сучасному етапі розвитку бізнес-процесів постійно зростає. Ефективними керівниками є саме ті, хто вдало опанував принципи управління персоналом, які базуються на комунікативних здібностях та налагодженому процесі комунікації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи проведене дослідження, слід зазначити, що головним чинником забезпечення ефективного управління персоналом є нові якісні риси керівників, які поєднують їх професіоналізм, соціальні компетентності, комунікативні здібності та лідерські якості.

Досягнення підприємством сталого економічного розвитку та стійких конкурентних переваг в сучасних реаліях стає можливим лише за умов, що його керівники мають високий рівень професіоналізму, вміють вибудовувати ефективні колективні відносини, спираються на інноваційність та креативність у своїй діяльності, вміють швидко приймати рішення та нести відповідальність за їх наслідки, схильні до постійного самовдосконалення та саморозвитку, а також вміють захоплюватися до професійного зростання весь колектив підприємства. Тобто повна реалізація бізнес-потенціалу підприємства стає можливою тільки за наявності ефективного керівника-лідера.

Література:

1. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. Україна: аспекти праці, 2015. № 3. С. 31—37.
2. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. Київ.: КНЕУ, 2014. 398 с.
3. Пономарьов О. С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей. Теорія і практика управління соціальними системами, 2015. № 3. С. 93—101.
4. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету, 2009. № 1. С. 38—41.
5. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. Проблеми науки, 2016. Т. № 7. С. 21—27.
6. Шаповал О. А. Лідерський потенціал операційного менеджера як ключовий чинник стратегічних комунікацій системи управління персоналом. Інфраструктура ринку, 2024. Вип. 79. С. 282—285.

References:

1. Havkalova, N.L. (2015) "Theoretical foundations of effective personnel management", Ukraine: aspects of labor, vol. 3, pp. 31—37.
2. Daniuk, V. M. and Petiukh, V. M. (2014), Menedzhment personalu [Personnel Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Ponomarov, O.S. (2015) "The phenomenon of leadership in the space of social values", Teoriya i praktyka upravlinnya sotsialnymy systemamy, vol. 3, pp. 93—101.
4. Prus, L.R. (2009) "Communication Management", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 1, pp. 38—41.
5. Kudria, Ya.V. (2016) "New approaches to staffing corporate policy in personnel management". Problemy nauky, vol. 7, pp. 21—27.
6. Shapoval, O. A. (2024) "Leadership potential of an operational manager as a key factor in strategic communications of the HR management system". Infrastruktura rynku, vol. 79, pp. 282—285.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2024 р.

УДК 658:004

О. В. Загороднюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8297-2123>

М. О. Гоменюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7285-7746>

Л. В. Клименко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2126-5126>

Н. Я. Питель,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5320-1522>

Л. В. Длугоборська,

викладач кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8222-7417>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.89

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

O. Zagorodniuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

M. Gomeniuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

L. Klymenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

N. Pitel,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

L. Dlugoborska,

Lecturer at the Department of Management, Uman National University of Horticulture

DIGITALIZATION OF MANAGEMENT ACTIVITIES: PRIORITIES AND PROSPECTS

Статтю присвячено дослідженню специфіки організації управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації економіки. Вивчено роль цифровізації в забезпеченні високої ефективності процесу управління, підвищенні керованості всіх сфер функціонування компанії та якості прийняття управлінських рішень. Виявлено пріоритетні напрями використання цифрових технологій в управлінні діяльністю організації на сучасному етапі розвитку економіки. Розглянуто окремі цифрові технології, найприйнятніші для застосування на різних етапах здійснення управлінського процесу, обґрунтовано доцільність їх використання під час розроблення програм удосконалення наявних у компанії систем управління. Визначено окремі перспективи подальшої цифрової перебудови управлінської діяльності підприємств та об'єднань, що здатні призвести до підвищення ефективності їхнього функціонування, зростання конкурентоспроможності та довгострокового успіху на ринку.

The article is devoted to the study of the specifics of the organization of management activities in the context of the digital transformation of the economy. The role of digitalization in ensuring the high efficiency of the management process, improving the manageability of all areas of the company's functioning and the quality of managerial decision-making has been studied. The priority areas for the use of digital technologies in managing the activities of an organization at the present stage of economic development are identified. Certain digital technologies that are most suitable for use at different stages of the management process are considered, the

expediency of their use in the development of programs for improving the existing management systems in the company is substantiated.

The most significant of them and those that deserve special attention are: Big Data and Data Lake technologies; BI systems; ARIS Simulation module; various CRM, SCM and ERM systems; modern analytical tools such as Tableau, Power BI, Qlik Sense, Google Analytics, QlikView, SQL and Salesforce; HR management software such as Skillz, Zoho People, StartExam, Hurma System; resource management technologies such as Smartsheet, Runn, Saviom, Silverbucket.

The prospects for further digital transformation of the management activities of enterprises and associations are determined, which can lead to an increase in the efficiency of their functioning, an increase in competitiveness and long-term success in the market.

Several examples of successful digitalisation in enterprise management in such leading companies as Amazon, Marriott (the world's leading hotel chain), Nike (the world's leading sportswear brand), and Starbucks (the world's leading coffee shop chain) are considered.

Overall, these examples demonstrate the power of digitalisation to transform business management and drive growth. By leveraging digital technologies and platforms, businesses can increase efficiency, reduce costs and offer customers a more personalised and engaging experience.

By leveraging digital technologies and platforms, businesses can stay ahead of their competitors and meet the growing needs of their customers. The path to successful digital transformation requires a long-term commitment and a willingness to adapt to new technologies and ways of working. With the right strategy, culture and mindset, businesses can successfully meet the challenges of digitalisation and become stronger and more resilient in the digital age.

Ключові слова: управлінська діяльність; цифровізація; технології управління; цифрові технології; ефективність; управлінська діяльність.

Key words: managerial activity; digitalization; management technologies; digital technologies; efficiency.

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

Серед безлічі способів забезпечення ефективності функціонування компанії особлива роль належить побудові високоефективних систем управління, здатних надати впорядкованості всім внутрішньофірмовим процесам, узгодити дії різномірних елементів господарської системи, забезпечити гармонізацію їхніх інтересів і максимальне використання наявного потенціалу.

Від того, наскільки правильно організовано процес управління на підприємстві, залежить не тільки його поточний стан, а й перспективи довгострокового розвитку. Адже в класичному розумінні управління являє собою вплив на об'єкт управління з метою надання йому необхідних характеристик і досягнення необхідної моделі поведінки. І кінцевий результат цього впливу безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно його організовано і втілено в життя, чи вносили в нього коригування в міру зміни умов і чинників зовнішнього середовища, чи використовували при цьому сучасні технології та інструменти, які дають змогу задіяти всі наявні резерви і отримати максимальну вигоду з обставин, що склалися.

Інакше кажучи, ефективність управлінської діяльності зумовлює результативність функціонування компанії і потребує пильної уваги як з боку її керівництва, так і від представників наукового співтовариства, які займаються вивченням різних аспектів здійснення цієї діяльності та розв'язанням проблем підвищення її ефективності.

Значущість дослідження управлінських процесів істотно зростає в сучасних умовах господарювання, коли традиційний інструментарій ведення управлінської діяльності замінюється його цифровими аналогами. Також спалах пандемії коронавірусу негативно відобразився на економіці кожного підприємства та на світовій економіці загалом, що вплинуло насамперед на прибуток підприємств. Це стимулює розвиток цифровізації та розвиває гнучкість підприємства до внутрішніх та зовнішніх обставин.

Усе це й зумовлює потребу додаткового опрацювання особливостей організації управління в умовах цифрової трансформації економіки з метою виявлення пріоритетів і перспектив його подальшого вдосконалення та розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі впровадження інноваційних технологій в цифровізацію управлінської діяльності присвятили свої праці Бут-Гусаїм О. Г., Гарькава В. Ф., Зеліч В. В., Ковтуненко К. В., Матвеєв М. Е., Саюн А. О., Фокіна-Мезенцева К. В та ін., що висвітлюють методологічні аспекти управління в умовах трансформації національної економіки в умовах цифровізації [1], визначення цифрового управління, підходи до формування поняття цифровізації, аргументацію різних сторін та визначення кола проблем цифрового управління, окреслення завдань в алгоритмі програми інтегрованого цифрового менеджменту [2], основні сфери та методики цифровізації системи управління організацією, визначення

нових можливостей для бізнесу на основі цифрової трансформації бізнес-процесів [3].

Однак, більшість існуючих досліджень вказують лише на деякі аспекти функціонування окремих систем, не розкриваючи повністю їх сутність та взаємозв'язки. Недостатньо дослідженими залишаються також питання реалізації функцій управління підприємствами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є поглиблення теоретичних та прикладних засад обґрунтування процесу цифровізації як інноваційного підходу до реалізації функцій управління підприємствами. Основою проведеного дослідження є аналітичний метод, що являє собою вивчення українських і зарубіжних джерел з використанням системного аналізу праць провідних вчених та фахівців. Для розв'язання поставлених завдань використано такі методи дослідження: загальнонауковий; історичний; монографічний; конструктивний; логічний; узагальнення; аналізу та порівняння.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація накладає суттєвий відбиток на всі сфери діяльності організації, але у сфері управління її вплив є особливо відчутним, адже саме тут формуються цілі та обираються засоби їх досягнення, визначається, які технології використовуватимуться на підприємстві та яких результатів планується досягти. Численні дослідження, присвячені цифровим трансформаціям, підтверджують доцільність впровадження в практику організації управлінської діяльності різноманітних цифрових технологій, здатних забезпечити високу швидкість, точність і якість прийняття управлінських рішень. Вибір та ефективність використання цих технологій визначається безліччю чинників, серед яких найвагомішими є рівень розвитку і розміри компанії, специфіка здійснюваної нею господарської діяльності та переслідувані цілі, готовність керівництва і персоналу до впровадження нововведень та інноваційної перебудови виконуваних функцій. Водночас зазначені чинники відіграють чільну роль лише на стадії ухвалення загальних рішень з питань доцільності цифрової трансформації управлінської діяльності та обґрунтування генеральних напрямів застосування цифрових технологій.

На всіх наступних етапах особлива значущість починає зміщуватися в бік специфіки здійснення конкретного управлінського процесу. Як відомо, процес управління здійснюється за допомогою реалізації низки цілеспрямованих дій, які взаємопов'язані між собою і мають певну послідовність виконання.

Набір цих дій у кожному конкретному випадку може істотно відрізнитися залежно від специфіки ситуації, що склалася, об'єкта управління та масштабів поширення управлінського впливу.

Однак у найзагальнішому вигляді управлінський процес можна уявити у вигляді чотирьох укрупнених етапів: постановки цілей (цілепокладання), оцінювання поточного стану речей або ситуації, що склалася, визначення проблеми та ухвалення управлінського рішення.

На кожному з перелічених етапів виникає потреба застосування різних цифрових технологій, що забезпечують найповнішу його реалізацію та досягнення поставлених цілей. При цьому вибір тих чи інших програмних продуктів безпосередньо залежить від розв'язуваних завдань, що визначають спрямованість управлінського впливу та об'єкт управління, конкретних умов господарювання та наявних у розпорядженні компанії та її керівництва засобів і ресурсів.

На сьогодні існує величезна кількість цифрових технологій, застосованих у сфері управління, що істотно ускладнює процедуру їхнього вибору, але водночас дає змогу задовольнити запити всіх без винятку організацій, які відчують потребу в їхньому використанні. Однак найбільш значущими з них і такими, що заслуговують на особливу увагу, є: технології Big Data і Data Lake; BI-системи; модуль імітаційного моделювання ARIS Simulation; різноманітні CRM-, SCM- і ERM-системи; сучасні аналітичні інструменти, як-от Tableau, Power BI, Qlik Sense, Google Analytics, QlikView, SQL та Salesforce; програми для керування персоналом — Skillz, Zoho People, StartExam, Hurma System; технології в галузі управління ресурсами — Smartsheet, Runn, Saviom, Silverbucket і т.д.

Кожен із зазначених програмних продуктів має свої переваги в застосуванні та здатен принести підприємству відчутний економічний ефект. Так, діяльність великих компаній та об'єднань пов'язана з безперервним збором та аналізом величезних масивів інформації, що зумовлює потребу застосування технологій Big Data та Data Lake з метою підвищення якості роботи з даними [4, с. 413]. Ефективність використання технологій Big Data полягає в тому, що вони дають змогу не лише опрацьовувати та систематизувати великі масиви неструктурованих даних (поштові повідомлення, електронні листи, документи, презентації тощо), а й виявляти приховані закономірності, які мають вагоме значення під час ухвалення управлінських рішень.

Своєю чергою технології Data Lake ("озеро даних") дають змогу включити в єдине середовище всі без винятку види даних, джерело походження яких не має значення. Перевагами їхнього використання є й те, що в Data Lake крім зберігання та надання даних передбачено процедури визначення джерел даних та їхнього поповнення, також накопичуються неструктуровані дані, які згодом можна буде використати під час проведення різних аналітичних досліджень.

Під час ухвалення загальних управлінських рішень особливо ефективним буде застосування технологій Business Intelligence або BI-систем, що дають змогу не тільки аналізувати наявну інформацію, а й перетворювати її на нескладну для розуміння форму, сприяючи ухваленню правильних рішень з різних господарських питань.

Ці системи спрощують процес, підвищують швидкість і ймовірність ухвалення правильних управлінських рішень. Але, як і у випадку з технологіями Big Data і Data Lake, їхнє застосування доцільне лише в практиці діяльності великих організацій, менеджери яких працюють з величезними масивами інформації.

Модуль імітаційного моделювання ARIS Simulation доцільно використовувати для аналізу, моделювання та оптимізації бізнес-процесів, а CRM-, SCM- і ERM-систе-



Рис. 1. Етапи діджиталізації

Джерело: узагальнено та згруповано за даними [3].

ми — для автоматизації всієї безлічі таких процесів, починаючи з управління ресурсами і закінчуючи організацією роботи з клієнтами.

Використання сучасних аналітичних інструментів здатне в короткі терміни створити потужну інформаційну базу для подальшого ухвалення управлінських рішень і розробки ефективної стратегії ведення бізнесу тощо. Вибір тих чи інших цифрових технологій може істотно відрізнятися в кожному конкретному випадку. Однак, загалом вони здатні значно спростити, прискорити та підвищити якість прийняття управлінських рішень, забезпечуючи тим самим високу ефективність управлінської діяльності та підтверджуючи доцільність її подальшої цифровізації.

Під час впровадження діджиталізації в організації важливу роль відіграють етапи діджиталізації (Рис. 1).

Впровадження інформаційних технологій сприяє вирішенню поточних цілей, що стоять перед управлінським апаратом підприємства, а саме

- підвищення ефективності управління та обґрунтованості прийнятих рішень;
- скорочення термінів опрацювання інформації та проведення своєчасної та якісної діагностики господарської діяльності;
- забезпечення своєчасного ухвалення та узгодження управлінських рішень на різних рівнях у сучасних нестабільних ринкових умовах;
- зростання продуктивності праці.

Підприємствам рекомендується співпрацювати з партнерами і постачальниками, щоб використовувати їхні знання і досвід у сфері цифрової трансформації. Це може включати роботу з постачальниками технологій для виявлення і впровадження нових цифрових інструментів і платформ, а також партнерство з іншими підприємствами для обміну передовим досвідом і вивчення досвіду один одного. Співпраця також може допомогти підприємствам заповнити прогалини в навичках, прискорити впровадження інновацій і скоротити витрати. Цифрова трансформація має бути обумовлена акцентом на клієнтський досвід, а підприємства повинні використовувати цифрові технології для надання більш персоналізованих і оперативних послуг. Підприємства повинні використовувати дані та відгуки клієнтів для обґрунтування своєї стратегії цифрової трансформації, постійно вдосконалюючи і покращуючи якість обслуговування клієнтів. Це може включати використання карт шляху клієнта, розвиток особистості та впровадження інструментів цифрового маркетингу та обслуговування клієнтів [2, с. 301]. Загалом, успішна цифрова трансформація вимагає комплексного та гнучкого підходу, зас-

нованого на прагненні до інновацій, співпраці та постійного вдосконалення. Застосовуючи ці стратегії, підприємства можуть повною мірою використовувати переваги цифрової трансформації та забезпечити собі довгостроковий успіх в епоху цифрових технологій.

Розглянемо кілька прикладів успішної цифровізації в управлінні підприємством. Amazon є яскравим прикладом цифрової трансформації в управлінні підприємством, що використовує цифрові технології для перетворення галузі роздрібної торгівлі. Amazon розробила низку цифро-

вих інструментів і платформ, зокрема свій веб-сайт електронної комерції, платформу хмарних обчислень (AWS) і цифрового помічника (Alexa), які здійснили революцію у сфері роздрібної торгівлі.

Завдяки цифровому перетворенню Amazon змогла запропонувати покупцям більш персоналізований і оперативний процес здійснення покупок, а також підвищити операційну ефективність і скоротити витрати. Наприклад, її механізм рекомендацій використовує машинне навчання, щоб пропонувати продукти на основі вподобань клієнтів, підвищуючи задоволеність клієнтів і продажі. Amazon також використовувала цифрові технології для поліпшення управління ланцюжками постачань, зниження витрат і підвищення ефективності [5].

Marriott, провідна світова мережа готелів, успішно впровадила стратегію цифрової трансформації, щоб поліпшити якість обслуговування клієнтів і стимулювати зростання. Marriott розробила низку цифрових інструментів і платформ, зокрема мобільний застосунок, канали соціальних мереж і систему онлайн-бронювання, які дали їй змогу забезпечити більш персоналізований і зручний досвід для клієнтів. Завдяки цифровому перетворенню Marriott вдалося підвищити залученість і лояльність клієнтів, а також підвищити операційну ефективність і скоротити витрати. Наприклад, її мобільний застосунок дає змогу клієнтам зареєструватися й отримати ключ від номера, не відвідуючи стійку реєстрації, що скорочує час очікування і підвищує зручність. Marriott також використовувала цифрові технології для поліпшення управління доходами і клієнтською аналітикою, оптимізуючи стратегії ціноутворення і маркетингу [6].

Nike, провідний бренд спортивного одягу, успішно використовує цифрові технології для перетворення своїх стратегій маркетингу та взаємодії з клієнтами. Компанія Nike розробила цілу низку цифрових інструментів і платформ, зокрема членську програму NikePlus і застосунок Nike Training Club, які дали змогу компанії запропонувати клієнтам більш персоналізований і захопливий досвід.

Завдяки цифровому перетворенню Nike вдалося підвищити залученість і лояльність клієнтів, а також підвищити операційну ефективність і скоротити витрати. Наприклад, його програма NikePlus дає змогу клієнтам отримувати доступ до ексклюзивного контенту і винагород, підвищуючи залученість і лояльність. Nike також використовувала цифрові технології для поліпшення управління ланцюжками постачань і дизайну продуктів, підвищуючи ефективність та інновації [7].

Starbucks, провідна світова мережа кав'ярень, успішно впровадила стратегію цифрової трансформації, щоб поліпшити якість обслуговування клієнтів і стимулювати зростання. Starbucks розробила низку цифрових інструментів і платформ, включно з мобільним додатком, цифровою платіжною системою і програмою лояльності. Наприклад, його мобільний додаток дає змогу клієнтам замовляти й оплачувати напої заздалегідь. Завдяки цифровому перетворенню Starbucks вдалося підвищити залученість і лояльність клієнтів, а також підвищити операційну ефективність і скоротити витрати [8].

Загалом, ці приклади демонструють силу цифровізації в перетворенні управління підприємством і стимулюванні зростання. Використовуючи цифрові технології та платформи, підприємства можуть підвищити ефективність роботи, скоротити витрати і запропонувати клієнтам більш персоналізований і привабливий досвід.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифровізація стала найважливішим компонентом управління підприємствами, і багато компаній успішно використовують цифрові технології та платформи для перетворення своєї діяльності та стимулювання зростання.

Цифровізація пропонує підприємствам низку переваг, включно з підвищенням операційної ефективності, зниженням витрат і підвищенням якості обслуговування клієнтів. Однак упровадження цифрових технологій пов'язане із серйозними проблемами, включно з необхідністю культурних змін, розвитку навичок та ефективного управління даними. Щоб успішно впровадити цифрову трансформацію в управління підприємством, підприємства повинні розробити комплексну цифрову стратегію, розвивати цифрову культуру, приділяти пріоритетну увагу управлінню даними та аналітиці, використовувати гнучкі методології, співпрацювати з партнерами та постачальниками і зосередитися на клієнтському досвіді. Застосовуючи ці стратегії, підприємства можуть повною мірою використати переваги цифрової трансформації та забезпечити собі довгостроковий успіх в епоху цифрових технологій. Насамкінець слід зазначити, що цифровізація змінює методи роботи та конкуренції підприємств, пропонуючи нові можливості для зростання та інновацій.

Використовуючи цифрові технології та платформи, підприємства можуть випередити своїх конкурентів і задовольнити зростаючі потреби своїх клієнтів. Шлях до успішної цифрової трансформації вимагає довгострокових зобов'язань і готовності адаптуватися до нових технологій і методів роботи. При правильній стратегії, культурі та мисленні підприємства можуть успішно справлятися з проблемами цифровізації та ставати сильнішими й стійкішими в цифрову епоху.

Література:

1. Фокіна-Мезенцева К. В., Саюн А. О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2022. № 28. С. 39—53.
2. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 297—304.

3. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеєв М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. Ефективна економіка. 2023. № 2.

4. Бурашнікова О. С. Стратегія цифрових трансформацій управління системи податкової служби: теорія і сучасна практика. The 14th International scientific and practical conference "Science, innovations and education: problems and prospects" (August 25—27, 2022). CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. P. 410—419.

5. Digitization: Amazon's competitive advantage. URL: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/digitization-amazons-competitive-advantage> (visited on 12/23/2024).

6. Marriott International is Betting Big on CustomerFacing Technology. URL: <https://digital.travel.wbresearch.com/blog/marriott-international-betting-customer-facing-technology-strategy-research> (visited on 12/23/2024).

7. Nike's Digital Transformation Efforts Continue to Win Big. URL: <https://www.intelligentautomation.network/transformation/articles/nikes-digital-transformation-efforts-continue-to-win-big> (visited on 12/23/2024).

8. Starbucks Just Set Two Digital Transformation Marks. URL: <https://www.forbes.com/sites/noahbarsky/2021/11/16/starbucks-digital-transformation-boosts-customer> (visited on 12/23/2024)

References

1. Fokina-Mezentseva, K. V. and Saiun, A. O. (2022), "Economy and management in the conditions of digitalization", *Problemy innovatsijno-investitsijnoho rozvytku*, vol. 28, pp. 39—53.
 2. But-Husaim, O. H. and Kovtunencko, K. V. (2020), "Digital Management: The Development Problems and Prospects", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 297—304.
 3. Zelich, V. V. Har'kava, V. F. and Matveiev, M. E. (2023), "Digitalization of the management system of the enterprise in the conditions of globalization changes", *Efektivna ekonomika*, vol. 2.
 4. Burashnikova O. S. (2022), "Strategy of digital transformation of the tax service management: theory and modern practice", *The 14th International scientific and practical conference "Science, innovations and education: problems and prospects"*, CPN Publishing Group, Tokyo, Japan, pp. 410—419.
 5. D3.harvard.edu (2017), "Digitization: Amazon's competitive advantage", available at: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/digitization-amazons-competitive-advantage>, (Accessed 23 Dec 2024).
 6. Worldwide Business research (2024), "Marriott International is Betting Big on CustomerFacing Technology", available at: <https://digital.travel.wbresearch.com/blog/marriott-international-betting-customer-facing-technology-strategy-research>, (Accessed 23 Dec 2024).
 7. Intelligent Automation Network (2024), "Nike's Digital Transformation Efforts Continue to Win Big", available at: <https://www.intelligentautomation.network/transformation/articles/nikes-digital-transformation-efforts-continue-towin-big> (Accessed 23 Dec 2024).
 8. Forbes (2021), "Starbucks Just Set Two Digital Transformation Marks", available at: <https://www.forbes.com/sites/starbucks-digital-transformation-boosts-customer> (Accessed 23 Dec 2024).
- Стаття надійшла до редакції 24.12.2024 р.*

Г. М. Кулина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7035-315X>
Д. В. Лукияник,
аспірант кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9478-7444>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.94

РИНОК АВТОТРАНСПОРТНОГО СТРАХУВАННЯ У СВІТІ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ

Н. Kulyna,
PhD in Economics, Assistant Professor, Assistant Professor of the Department
of Financial technologies and banking business, West Ukrainian National University
D. Lukyianyk,
Postgraduate student of the Department of Financial technologies and banking business, West Ukrainian National University

WORLDWIDE MOTOR INSURANCE MARKET: CURRENT TRENDS AND INNOVATIVE SOLUTIONS

У статті проведено аналіз сучасних трендів розвитку ринку автотранспортного страхування у світі з огляду на зростання кількості наземних транспортних засобів, частоти їх викрадення та спричинених ними дорожньо-транспортних пригод. З'ясовано, що основним чинником підвищення вартості страхових продуктів з автострахування була інфляція. Проте, нині до таких факторів належать щораз вищі фінансові витрати й затрати часу на здійснення ремонту таких засобів і медичне обслуговування постраждалих внаслідок ДТП, збільшення страхових виплат за результатами викрадення автомобілів чи настання нещасних випадків, спричинених розсіюванням уваги водіїв. Попри такі зміни ринок автотранспортного страхування у світі демонструє тенденцію до зростання за обсягами валових підписаних премій.

Доведено, що провідні страхові компанії з автострахування адаптуються до нових реалій функціонування, обумовлених трансформацією страхового бізнес-середовища та посиленням впливу на нього FinTech. Вони запроваджують інноваційні рішення перш за все для автоматизації бізнес-процесів. Такими новаціями стали чат-боти, блокчейн, страхові портали самообслуговування, телематика, Big Data, іммерсивні технології. Аргументовано, що вектори розвитку автотранспортного страхування у світі мають бути спрямовані на удосконалення традиційних страхових продуктів шляхом посилення їх гнучкості та адаптивності до зростаючого попиту на короткотермінові страхові продукти та програми страхування електромобілів.

Motor vehicle insurance plays a crucial role in ensuring the effective development of modern society and securing human life. It guarantees compensation for damages incurred by the insured in case of damage or loss of his personal car or other vehicle. The increasing demand for this type of insurance is due to the fact that the number of road accidents and car thefts in the world is increasing, and the

costs of their repair or restoration are constantly growing. Therefore, the issues of studying modern trends in the development of the motor insurance market in the world and key innovative solutions for improving business models and automation of insurance claims, as well as determining the vectors of its progress in the context of the transformation of the insurance business environment and the increasing influence of FinTech on it, are of particular importance.

It was found that the main factor in the increase in the cost of insurance products for motor insurance was inflation. However, today such factors include: increasingly higher financial costs and time spent on repairing such vehicles and providing medical care to victims of road accidents; increased insurance payments as a result of car theft or accidents caused by distracted drivers. Despite these changes, the global motor insurance market shows a tendency to grow in terms of gross written premiums. It has been proven that leading auto insurance companies are adapting to the new realities of operation, caused by the transformation of the insurance business environment and the increasing influence of FinTech on it. They are introducing innovative solutions, primarily for the automation of business processes. This is how the Addenda digital platform based on blockchain, chatbots, and self-service insurance portals appeared. In addition, insurance companies have begun to test Big Data, the Internet of Things, and immersive technologies. They make it possible to increase responsiveness and customer satisfaction, instantly process insurance claims and generate more accurate loss reports, develop hyper-personalized products, effectively assess risks and losses from claims, reduce fraud, and more.

It is argued that the vectors of development of motor insurance in the world should be aimed at improving traditional insurance products by increasing their flexibility and adaptability to the growing demand for short-term insurance products and electric vehicle insurance programs.

Ключові слова: валові страхові премії, вартість страхування, інноваційні рішення, ринок автотранспортного страхування, страхові компанії, телематика, фінансові технології.

Key words: gross insurance premiums, cost of insurance, innovative solutions, motor insurance market, insurance companies, telematics, financial technology.

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

Сучасне суспільство та життєдіяльність у ньому людини нерозривно пов'язані із наземними транспортними засобами. Адже саме завдяки використанню автомобілів як засобу пересування доступнішими стають побутові і соціально-культурні послуги, комфортнішими подорожі та трудова діяльність. Водночас, автомобілі є об'єктом підвищеної небезпеки через високий ризик їх викрадення чи пошкодження під час дорожньо-транспортної пригоди. Так, за даними Національного бюро страхових злочинів (NICB) США "у 2022 році в країні було викрадено понад один мільйон автомобілів — це найбільше з 2008 року та на 7% більше, ніж у минулому році" [13]. Ще складнішою склалась ситуація із викраденням автомобілів у Великій Британії, оскільки у 2022 році кількість таких випадків зросла на 24,9% [4].

Перманентне зростання ризиків власників автотранспортних засобів та їх широкий спектр обумовили потребу у виникненні й розвитку такого виду майнового

страхування як автострахування. За цим видом страхування у випадку настання страхової події здійснюється відшкодування збитків, понесених страхувальником у разі втрати товарної вартості автомобіля (його пошкодження або знищення). Враховуючи те, що у світі дорожньо-транспортних пригод та викрадень автомобілів стає все більше, ринок автотранспортного страхування набуває неабиякого значення, що актуалізує питання його дослідження в контексті трансформаційних процесів у страховій галузі та новітніх технологічних досягнень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню окремих аспектів функціонування ринку автотранспортного страхування, страхових продуктів, які на ньому реалізуються, та новітніх підходів до ведення бізнесу в означеному виді страхування присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців-аналітиків як: К. А. Граймс [2], Л. Кастер [2], Р. Каул [6], Н. Крамер [7], Дж. Ніколас [4], Дж. Б. Оден [2], Г. Олано [10], Дж. Радден [11], А. Тхаккар [12], М. Фаррелл [4], І. Федорович [1], Дж. Хьюетт [5] та інші. Віддаючи належне існуючим напрацюванням та не при-

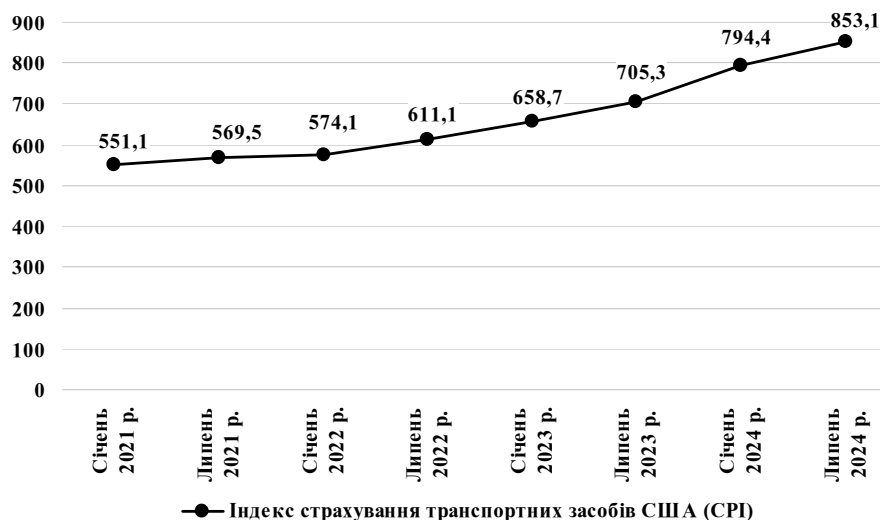


Рис. 1. Динаміка вартості страхування автотранспортних засобів у США за січень 2021—липень 2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [2].

меншуючи їх вагомості, слід більш детально зупинитись на аналізі сучасних трендів розвитку ринку автотранспортного страхування у світі, а також окресленні інноваційних рішень, які приймаються задля забезпечення його подальшого поступу в умовах удосконалення бізнес-процесів у страховій галузі під впливом новітніх фінансових технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз сучасних трендів розвитку ринку автотранспортного страхування у світі та ключових інноваційних рішень щодо покращення бізнес-моделей й автоматизації претензій, а також визначення векторів його поступу в умовах трансформації

страхового бізнес-середовища та посилення впливу на нього FinTech.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В житті сучасної людини важливу роль відіграють автотранспортні засоби, які дають змогу вирішувати важливі повсякденні завдання та роблять нашу життєдіяльність більш комфортною. У сфері бізнесу їх роль не менш значуща в перевезенні вантажів, розвитку торгівлі, налагодженні міжнародних партнерських відносин тощо. Водночас зростання кількості автотранспортних засобів та ризику, які пов'язані із їхнім використанням, обумовили появу та подальший розвиток автотранспортного страхування. В цьому контексті І. Федорович наголошує: "проблеми страхового захисту громадян у сфері автострахування вимагають особливої уваги у зв'язку зі зростанням кількості автомобілів на дорогах і збільшенням кількості ДТП" [1, с. 79].

Сучасні тенденції розвитку ринку автотранспортного страхування у світі зумовлені трансформаційними процесами, які відбуваються у світовій економіці та страховій галузі під впливом макроекономічних викликів та новітніх фінансових технологій. Перш за все це стосується зростання вартості страхових продуктів з досліджуваного виду страхування. Як свідчить практика, страхові премії завжди збільшувались внаслідок інфляції. Однак, у 2023 році ситуація надзвичайно погіршилась як для страховиків, так і для страхувальників. Як зазначають фахівці ABI Motor Insurance Premium Tracker, зростання вартості автотранспортного страхування у 2023 році спричинене збільшенням витрат й затрат часу на ремонт таких засобів і медичне обслуговування в разі ДТП, інтенсифікацією виплат за їх викрадення або настання нещасного випадку за наслідками відволікання уваги водіїв [9]. Так, згідно з даними звіту Global Research Bank of America за 2021 рік: "вартість сировини для середньостатистичного транспортного засобу в США неухильно зрос-

Таблиця 1. Динаміка обсягу валових прямих підписаних премій з автотранспортного страхування та темпи їх зростання за 2022—2023 рр.

(у розрізі провідних страхових компаній світу)

Страхові компанії	Валові прямі підписані премії (GDPW), млрд дол. США		Темпи зростання 2023 р./ 2022 р.	Частка у світовому ринку за 2021 р., %
	2022 р.	2023 р.		
Progressive Insurance Group (США)	39,77	44,22	111,19	5,38
State Farm Group (США)	41,08	42,5	103,46	5,17
PICC Group (Китай)	39,85	39,56	99,27	4,81
Berkshire Hathaway GUARD Insurance Companies (США)	35,64	39,16	108,88	4,76
Ping An Insurance Group (Китай)	29,45	29,29	99,46	3,56
Усі інші страховики/групи	606,71	627,77	103,47	76,32
Загалом (приблизні дані)	792,5	822,5	103,79	100,0

Джерело: складено на основі [7].

Примітка: дані включають придбання, завершені до кінця грудня 2021 року, але не ті, які були погоджені до цієї дати, але заплановані до завершення в 2022 році.

тала, збільшившись від найнижчого значення близько 2200 дол. США за одиницю в квітні 2020 року до близько 4125 дол. США в травні 2021 року, тобто на 87%" [4]. Як результат, починаючи з липня 2021 року до липня 2024 року вартість страхування автотранспортних засобів у США зросла на 54,8% (рис. 1).

У Великій Британії в III кварталі 2023 року страхові виплати за викрадення автомобілів зросли на 35%, тоді як витрати на їх ремонт — на 32%. При цьому, фахівці міжнародної компанії Ernst&Young підрахували, що на кожен отриманий у вигляді страхових премій зі страхування автотранспортних засобів 1 фунт стерлінгів у 2022 році страховики виплатили 1,11 фунта стерлінгів у вигляді претензій та операційних витрат. У 2023 році за прогнозами страховики виплатять уже 1,14 фунта стерлінгів у вигляді претензій і операційних витрат на кожен 1 фунт стерлінгів, отриманий у вигляді премій. Як результат, середній розмір сплаченої страхової премії з досліджуваного виду страхування у країні за 2023 рік склав 627 фунтів стерлінгів, що на 34% вище, порівняно з 4 кварталом 2022 року [9]. В Австралії зростання витрат на страхування автомобілів прогнозується у середньому щонайменше на 10% [5].

До інших характерних рис розвитку ринку автотранспортного страхування у світі належить перманентне зростання обсягу зібраних страхових премій (валова сума) з означеного виду страхування (табл. 1).

Дані табл. 1 свідчать про те, що незважаючи на здрожання страхових продуктів з автотранспортного страхування, американські страховики зуміли збільшити обсяги страхових премій з особистого автострахування. Найбільші темпи зростання валових прямих підписаних премій у 2023 році порівняно з 2022 роком продемонструвала страхова компанія Progressive Insurance Group (111,19%), тоді як у Berkshire Hathaway GUARD Insurance Companies вони склали 108,88%, а в State Farm Group — 103,46%. Натомість у двох найбільших страхових компаній Китаю — PICC Group і Ping An Insurance Group — у 2023 році порівняно з 2022 роком величина досліджуваного показника склала 99,27% і 99,46% відповідно. В цілому по світу темпи зростання валових прямих підписаних премій становили 103,79%.

Прогнозується, що в 2024 році світовий ринок страхування автотранспортних засобів оцінюватиметься в 993,88 млрд дол. США і до 2031 року збільшиться майже вдвічі (до 1729,64 млрд дол. США), демонструючи середньорічний темп зростання (CAGR) на 8,2% з 2024 по 2031 роки [12]. Водночас, за даними керівника відділу досліджень Statista Дж. Радден, світовий ринок страхування автотранспортних засобів за період 2017-2023 рр. зріс на 22%, тоді як за 2023-2028 рр. він збільшиться лише на 12%, досягнувши майже 2,15 трлн дол. США обсягу валових премій [11]. Цьому слугуватиме перш за все зростання кількості автомобілів та інших видів наземних транспортних засобів, що призводить до збільшення кількості ДТП, а також запровадження нових правил обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів з 2025 року. Очікується, що через зростаючу кількість автомобілів у Китаї та Індії Азіатсько-Тихоокеанський регіон буде домінувати на світовому

ринку автотранспортного страхування в найближчій перспективі.

Ще одним трендом, який набуває популярності на ринку автотранспортного страхування у світі, є запровадження передових технологій та інновацій. Великі страхові компанії імплементують сучасні технологічні рішення в бізнес-процеси з метою досягнення конкурентних переваг та зміцнення своїх позицій на ринку за рахунок покращення процесу обслуговування клієнтів, управління ризиками, фінансового консультування та ін. Так, у вересні 2022 року дубайська компанія XA Group здійснила запуск цифрової платформи на основі блокчейну Addenda, яка дозволяє страховим компаніям узгоджувати між собою дебіторську заборгованість за відновлення автомобіля [10]. Передбачається, що у майбутньому ця технологія дасть змогу управляти всіма ключовими процесами взаємодії в рамках створення вартості страхових претензій, пов'язаних із автомобілями, об'єднуючи страховиків, брокерів, ремонтників і клієнтів. На сьогодні Addenda застосовується такими страховиками як Abu Dhabi National Insurance Company, Emirates Insurance Company, Yas Takaful, and Oriental Insurance Company.

Окрім блокчейну важливу роль в автоматизації бізнес-процесів страхових компаній відіграє цифрова обробка страхових претензій, яка передбачає використання технологій та штучного інтелекту для збору, розслідування обставин та управління страховими випадками. Практичним втіленням технологій покращення процесу розгляду претензій, автоматизації й оптимізації бізнес-процесів страховиків стали:

- по-перше, чат-боти (Geico, SWICA, Sensely, Insurity, Maya та ін.), які забезпечують: задоволення зростаючих потреб страхувальників шляхом цілодобової та багатомовної їх підтримки в режимі реального часу, а також скорочення витрат на взаємодію із клієнтами; простоту опрацювання та врегулювання претензій; конфіденційність даних страхувальників; підвищення ефективності роботи страхових агентів; залучення потенційних клієнтів через рекламу та просування; виявлення шахрайства;

- по-друге, страхові портали самообслуговування, програми, які дозволяють страхувальникам використовувати канал самообслуговування для вирішення проблем, з якими вони стикаються. Зокрема, подавати претензії та контролювати їх у своїх особистих кабінетах без безпосереднього звернення до страхових агентів;

- по-третє, Big Data, вплив яких на страхову галузь безпрецедентний. Вони відіграють ключову роль в: обробці цифрових позовів; розробці гіперперсоналізованих послуг клієнтам, які відповідають їхнім індивідуальним потребам і профілям ризиків; виявленні шаблонів, які вказують на шахрайські дії; оптимізації та покращенні андеррайтингу; залученні нових та утриманні вже існуючих клієнтів; дедуплікації даних (особливо в сфері охорони здоров'я).

- по-четверте, імерсивні технології, які дозволяють дистанційно, економічно ефективно оцінювати ризики та збитки від претензій. Симуляції віртуальної реальності забезпечують реалістичні сценарії для оцінки ризиків і збитків, сприяють підготовці більш кваліфікованих фахівців з цих питань. Крім того, доповнена ре-

альність підвищує залучення клієнтів, забезпечуючи отримання ними інтерактивних пояснень.

Важливим рішенням у сфері автострахування стало впровадження Інтернету речей (IoT), а саме телематики як цифрового підходу до управління аваріями та претензіями. Зокрема, програмне забезпечення ОСТО Telematics на основі штучного інтелекту дозволяє страховикам отримати неупереджену інформацію про страховий випадок, на основі чого правильно визначити розмір збитку, автоматично з миттєвою швидкістю опрацювати претензію. Більше того, постійний моніторинг у режимі реального часу за підтримки IoT також сприяє прогнозованому технічному обслуговуванню та підвищує безпеку транспортних засобів, виявляючи механічні проблеми до того, як вони призведуть до поломок або аварій. Як результат, знижується частота позовів і витрати на страхування.

Окремі страховики, впроваджуючи телематику, надають клієнтам послугу післяпродажного страхування та гарантії. Так, у квітні 2023 року мексиканська страхова компанія Qualitas Compra?ia de Seguros, що спеціалізується на автострахуванні, почала використовувати ОСТО Telematics для страхування комерційних автотransпортних засобів. Це дає змогу власникам автопарків відстежувати транспортні засоби, забезпечувати клієнтам точну логістику та підвищувати безпеку водіїв за допомогою телематичних даних у реальному часі [8]. А за результатами співпраці та партнерства Mitsubishi Motors та LexisNexis Telematics телематика виступає агрегованим доступом до даних транспортного засобу для управління ризиками та претензіями і врегулювання останніх. За прогнозами PTOLEMUS Consulting Group, першої стратегічної консалтингової та дослідницької компанії, кількість активних підписок на телематику для транспортних засобів бездоріжжя та позашляховиків до 2030 року збільшиться у шість разів, перевищивши 150 млн од. [3].

Загалом вектори розвитку ринку автотransпортного страхування у світі пов'язують із підвищенням ролі "екологічних" страхових продуктів через зростання потреби в екологічних транспортних рішеннях і посиленому інтересі суспільства до електромобілів. Відтак, страхова індустрія повинна адаптуватися до нових ризиків і можливостей. Адже ті страхові компанії, які впроваджуватимуть "екологічні" страхові продукти, матимуть конкурентні переваги на ринку, особливо пропонуючи знижки тим, хто обирає гібриди або електромобілі замість традиційних бензинових або дизельних моделей. Крім того, у світі змінюється концепція володіння транспортними засобами. Перевага надається спільним поїздкам, оренді авто та іншим варіантам спільної мобільності, що, у свою чергу, висуває нові вимоги до страхових продуктів з автострахування. Як зазначає Р. Каул: "...тепер страховики повинні адаптуватися до зростаючого попиту на гнучкі, короткострокові поліси, які обслуговують кількох користувачів одного автомобіля" [6].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналізуючи сучасні тренди розвитку автотransпортного страхування у світі та інноваційні рішення, які

приймаються для його інтенсифікації, приходимо до наступних висновків:

— по-перше, посилення попиту на страхові продукти з автострахування обумовлене зростанням у світі кількості таких транспортних засобів (Індія, Китай) і тією загрозою, яку вони несуть для людства у частині спричинення дорожньо-транспортних пригод і, відповідно, пошкодження чи втрати автомобіля. Більше того, на сьогодні спостерігається тенденція до викрадення автомобілів в окремих країнах, що актуалізує питання їх страхування задля убезпечення майнових інтересів власників;

— по-друге, зростання фінансових витрат і затраченого часу на ремонт автотransпортних засобів, медичне обслуговування потерпілих у результаті ДТП, а також частоти викрадення автомобілів або настання нещасних випадків через відволікання уваги водіїв призвели до підвищення вартості досліджуваного виду страхування, хоча досі драйвером такого зростання була інфляція. Тим не менше, в окремих регіонах та по світу в цілому страхові компанії зуміли збільшити у 2023 році порівняно з 2022 роком обсяги зібраних валових страхових премій з особистого автострахування на 103,79%, що свідчить про його затребуваність і важливість для суспільства;

— по-третє, ключовими інноваційними трендами в автострахуванні стали цифрові платформи на основі технології блокчейн (Addenda), чат-боти (Geico, SWICA, Sensely, Insurity, Maya та ін.), страхові портали самообслуговування, Big Data, іммерсивні технології, Інтернет речей тощо. Необхідність їх апробування зумовлена потребою у докорінній зміні традиційного страхового сектору, покращенні страхової екосистеми, нівелюванні слабких її сторін і, тим самим, зростанні обсягів продаж. З іншого боку, це є свідченням гнучкості й адаптивності страхової галузі в глобальному вимірі до сучасних умов ведення бізнесу.

Також страховим компаніям, які здійснюють страхування автотransпортних засобів, варто переглянути власні страхові продукти на момент їх відповідності новим вимогам і запитам. Перш за все це стосується забезпечення комплексного страхового покриття електромобілів і тих транспортних засобів, які використовуються для спільної мобільності.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на основних викликах, обмовлених використанням у сфері автотransпортного страхування новітніх фінансових і страхових технологій, а також можливостях їх нівелювання.

Література:

1. Федорович І. Проблеми та перспективи розвитку автострахування в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 39. С. 79—85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_39_12
2. Auden J. B., Grimes C. A., Kaster L. U.S. Auto Insurer Strong Performance Recovery to Continue Through 2025. URL: <https://www.fitchratings.com/research/insurance/us-auto-insurer-strong-performance-recovery-to-continue-through-2025-14-08-2024>

3. Commercial Fleet Telematics Global Study. URL: <https://www.ptolemus.com/research/commercial-fleet-telematics-global-study/>

4. Farrell M., Nicholas J. Why have insurance premiums gone up so much? URL: <https://www.economicsobservatory.com/why-have-insurance-premiums-gone-up-so-much>

5. Hewett J. Australian home and car insurance premiums set to rise by at least 10 per cent in 2025 on average. URL: https://thenightly.com.au/business/home-and-car-insurance-premiums-set-to-rise-by-at-least-10-per-cent-in-2025-on-average-c-16881854#-coral_thread

6. Kaul R. The Road Ahead: 4 trends revolutionising motor insurance you can't ignore. URL: <https://www.livemint.com/money/personal-finance/the-road-ahead-4-trends-revolutionising-motor-insurance-you-cant-ignore-ai-ev-electric-vehicles-11727252014734.html>

7. Kramer N. Global Auto Insurance Market Reached \$823 bn. Insurer Group Rankings. URL: <https://beinsure.com/global-auto-motor-insurance-market-insurer-group-rankings/>

8. Motor Insurance Global Market Report 2024. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/motor-insurance-global-market-report>

9. Motor Insurance Premiums Continue to Rise as Insurers Battle Costs. URL: <https://www.abi.org.uk/news/news-articles/2024/1/motor-insurance-premiums-continue-to-rise-as-insurers-battle-costs/#:~:text=Costs%20are%20up%2012%25%20on,the%20fourth%20quarter%20of%202023>

10. Olano G. XA Group rolls out Blockchain-based motor insurance platform. URL: <https://www.insurance-businessmag.com/asia/news/auto-motor/xa-group-rolls-out-blockchainbased-motor-insurance-platform-422141.aspx>

11. Rudden J. Value of motor vehicle insurance gross written premiums worldwide from 2017 to 2023, with forecasts from 2024 to 2028. URL: <https://www.statista.com/statistics/1475386/forecast-global-motor-vehicle-insurance-market/>

12. Thakkar A. Vehicle Insurance Market Size and Trends. URL: <https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/vehicle-insurance-market>

13. Vehicle Thefts Nationwide Surpass One Million For the First Time Since 2008. URL: <https://www.nicb.org/news/news-releases/vehicle-thefts-nationwide-surpass-one-million-first-time-2008>

References:

1. Fedorovych, I. (2019), "Problems and prospects of vehicle insurance development in Ukraine", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 39, pp. 79—85, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_39_12 (Accessed 20 November 2024).

2. Auden, J. B., Grimes, C. A. and Kaster, L. (2024), "U.S. Auto Insurer Strong Performance Recovery to Continue Through 2025", available at: <https://www.fitchratings.com/research/insurance/us-auto-insurer-strong-performance-recovery-to-continue-through-2025-14-08-2024> (Accessed 25 November 2024).

3. PTOLEMUS Consulting Group (2024), "Commercial Fleet Telematics Global Study", available at: <https://www.ptolemus.com/research/commercial-fleet-telematics-global-study/> (Accessed 9 December 2024).

4. Farrell, M. and Nicholas, J. (2024), "Why have insurance premiums gone up so much?", available at: <https://www.economicsobservatory.com/why-have-insurance-premiums-gone-up-so-much> (Accessed 25 November 2024).

5. Hewett, J. (2024), "Australian home and car insurance premiums set to rise by at least 10 per cent in 2025 on average", available at: https://thenightly.com.au/business/home-and-car-insurance-premiums-set-to-rise-by-at-least-10-per-cent-in-2025-on-average-c-16881854#coral_thread. (Accessed 2 December 2024).

6. Kaul, R. (2024), "The Road Ahead: 4 trends revolutionising motor insurance you can't ignore", available at: <https://www.livemint.com/money/personal-finance/the-road-ahead-4-trends-revolutionising-motor-insurance-you-cant-ignore-ai-ev-electric-vehicles-11727252014734.html> (Accessed 5 December 2024).

7. Kramer, N. (2024), "Global Auto Insurance Market Reached \$823 bn. Insurer Group Rankings", available at: <https://beinsure.com/global-auto-motor-insurance-market-insurer-group-rankings/> (Accessed 27 November 2024).

8. The Business Research Company (2024), "Motor Insurance Global Market Report 2024", available at: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/motor-insurance-global-market-report> (Accessed 4 December 2024).

9. The Association of British Insurers (2024), "Motor Insurance Premiums Continue to Rise as Insurers Battle Costs", available at: <https://www.abi.org.uk/news/news-articles/2024/1/motor-insurance-premiums-continue-to-rise-as-insurers-battle-costs/#:~:text=Costs%20are%20up%2012%25%20on,the%20fourth%20quarter%20of%202023> (Accessed 3 December 2024).

10. Olano, G. (2022), "XA Group rolls out Blockchain-based motor insurance platform", available at: <https://www.insurancebusinessmag.com/asia/news/auto-motor/xa-group-rolls-out-blockchainbased-motor-insurance-platform-422141.aspx> (Accessed 8 December 2024).

11. Rudden, J. (2024), "Value of motor vehicle insurance gross written premiums worldwide from 2017 to 2023, with forecasts from 2024 to 2028", available at: <https://www.statista.com/statistics/1475386/forecast-global-motor-vehicle-insurance-market/> (Accessed 27 November 2024).

12. Thakkar, A. (2024), "Vehicle Insurance Market Size and Trends", available at: <https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/vehicle-insurance-market> (Accessed 1 December 2024).

13. The National Insurance Crime Bureau (2023), "Vehicle Thefts Nationwide Surpass One Million For the First Time Since 2008", available at: <https://www.nicb.org/news/news-releases/vehicle-thefts-nationwide-surpass-one-million-first-time-2008> (Accessed 25 November 2024).

Стаття надійшла до редакції 15.12.2024 р.

I. М. Федорович,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8150-6553>

С. А. Палямар,

аспірант, Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0240-8125>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.100

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КРЕДИТНИХ СПІЛОК: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

I. Fedorovich,

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

S. Paliamar,

Postgraduate student, West Ukrainian National University

DIGITAL TRANSFORMATION OF CREDIT UNIONS: CHALLENGES AND PROSPECTS

Досліджено виклики та перспективи цифрової трансформації кредитних спілок в умовах глобальної цифровізації економіки. Розглянуто значення цифровізації для підвищення конкурентоспроможності, прозорості фінансових операцій та доступності фінансових послуг. Визначено основні проблеми, з якими стикаються кредитні спілки в Україні: обмеженість фінансових ресурсів, застаріла ІТ-інфраструктура, низький рівень цифрової грамотності та зростання кіберзагроз. Проаналізовано міжнародні практики впровадження цифрових рішень, включно з мобільними додатками, автоматизованими системами та технологіями блокчейн. Визначено ключові напрями цифрової трансформації: модернізація ІТ-інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу, розробка державної стратегії підтримки та інформування клієнтів про переваги цифрових послуг. Запропоновано системний підхід до реалізації цифровізації кредитних спілок, який враховує технічні, організаційні та соціальні аспекти, що сприяють сталому розвитку фінансових кооперативів у цифрову епоху.

The key aspects of the digital transformation of credit unions in the context of global economic digitalization processes have been analyzed. Digitalization is considered an essential tool for enhancing the competitiveness of credit unions, ensuring transparency in their operations, and improving access to financial services for clients. Special attention is given to the challenges faced by Ukrainian credit unions, including limited financial resources, outdated IT infrastructure, low digital literacy of staff and clients, and the growing number of cyber threats that pose significant obstacles to digital transformation.

The international experience in implementing digital solutions in the financial sector, such as mobile applications, automated management systems, blockchain technologies, and integration with FinTech companies, has been analyzed. The benefits of these technologies for optimizing internal processes of credit unions, increasing client trust, expanding the range of services, and ensuring transparency in financial operations are discussed. The main directions for digital transformation have been identified, including the modernization of technological infrastructure, the introduction of modern cybersecurity systems, staff training, the development of a state strategy for digitalization support, and active client education on the benefits of using digital tools.

A systematic approach to implementing the digital transformation of credit unions has been proposed, taking into account technical, organizational, and social aspects. It has been proven that digitalization is not only a challenge but also a strategic necessity for the long-term development of credit unions, allowing for cost reductions, improved resource management, and enhanced service quality for clients. Additionally, digital solutions create new opportunities for credit unions in the context of integration into the global financial ecosystem.

An important aspect of implementing digital solutions is the development of a regulatory framework that would promote the harmonious development of digital technologies in the activities of credit unions. The introduction of government support programs focused on financing IT infrastructure modernization and staff training can become a crucial step in overcoming existing barriers. It is also necessary to ensure active cooperation with international organizations that have successful experience in the digitalization of financial institutions.

Ключові слова: цифрова трансформація, кредитні спілки, блокчейн, кібербезпека, онлайн-платформи, мобільні додатки, FinTech-компанії, ризики цифровізації.

Key words: digital transformation, credit unions, blockchain, cybersecurity, online platforms, mobile applications, FinTech companies, digitalization risks.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки кредитні спілки стикаються з необхідністю адаптації до нових технологічних викликів. З одного боку, цифрова трансформація є невід'ємною складовою підвищення конкурентоспроможності, забезпечення прозорості фінансових операцій та покращення доступності фінансових послуг для членів спілок. З іншого боку, такі зміни супроводжуються значними викликами, включаючи необхідність модернізації ІТ-інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, підвищення кваліфікації персоналу та збереження довіри клієнтів. Відсутність єдиної стратегії впровадження цифрових технологій та обмеженість фінансових ресурсів часто ускладнюють перехід до нових форм діяльності.

Для кредитних спілок, цифровізація є як викликом, так і необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності. Кредитні спілки, як неприбуткові організації, надають фінансові послуги своїм членам, орієнтуючись на принципи взаємодопомоги та прозорості. На сьогодні, ефективність кредитних спілок значною мірою залежить від впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація процесів, онлайн-платформи для обслуговування клієнтів, мобільні додатки та системи кібербезпеки, що дозволяє не лише спростити взаємодію з клієнтами, але й забезпечити їхню лояльність, покращити управління ресурсами та знизити ризики фінансових втрат. Разом з тим, цифрова трансформація вимагає значних інвестицій у модернізацію ІТ-інфраструктури, навчання персоналу та впровадження нових процесів. Тому важливою є підтримка з боку держави та міжнародних організацій, які сприяють адаптації кредитних спілок до сучасних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості цифрової трансформації у фінансовому секторі, зокрема в діяльності кредитних спілок, активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними

науковцями. Сучасні дослідження здебільшого фокусуються на ролі інформаційних технологій у забезпеченні сталого розвитку фінансових установ, підвищенні прозорості їхньої діяльності та розширенні доступу до фінансових послуг. Так, у роботах таких науковців як О. А. Бабич, Г. Буга, О. Борисюк, А. А. Болдова, Н. Ліповська-Маковецька, Т. Мигович, Н. О. Пухальська, С. І. Співак, М. А. Сухорученко, Я. В. Шевчук підкреслюється, що цифровізація сприяє скороченню витрат, зниженню ризиків помилок у фінансових операціях та підвищенню зручності для користувачів. Зокрема, наголошується на необхідності впровадження сучасних систем захисту даних та розробки нормативно-правової бази для забезпечення безпеки фінансових операцій. Водночас, незважаючи на численні дослідження, низка питань залишається відкритою. Зокрема, недостатньо вивчено аспекти впливу цифрової трансформації на організаційну культуру кредитних спілок, а також їхню взаємодію з членами на етапах впровадження нових технологій, що свідчить про необхідність подальшого аналізу проблеми для розробки комплексних рішень, які забезпечать сталий розвиток кредитних спілок у цифрову епоху.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних підходів до цифрової трансформації кредитних спілок, спрямованих на підвищення ефективності їхньої діяльності, забезпечення фінансової доступності, покращення якості послуг для членів спілок.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ СТАТТІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною цифровою трансформацією фінансового сектору, яка набула глобального масштабу. Передові країни, зокрема США, Канада та Великобританія, демонструють високі темпи впровадження інноваційних технологій, спрямованих на забезпечення опе-

Таблиця 1. Аналіз основних показників діяльності кредитних спілок за 2021–2023 рр.

Назва показника	Період			Приріст	
	2021	2022	2023	абсолют.	відносн.
Кількість зареєстрованих кредитних спілок, на кінець періоду, одиниць, з них:	278	162	133	-145,0	-52,16
кількість кредитних спілок, що надали звітність	181	126	104	-77,0	-42,54
Кількість членів КС, на кінець періоду, тис. осіб, з них:	354,8	291,2	229,2	-125,6	-35,4
члени КС, які мають внески на депозитних рахунках	14,2	7,4	8,0	-6,2	-43,66
члени КС, які мають заборгованість за кредитами	78,3	45,8	38,6	-39,7	-50,7
Активи, на кінець періоду, з них:	2 279,0	1 287,7	1 422,0	-857,0	-37,6
продуктивні	1 955,8	951,3	1 064,5	-891,3	-45,57
непродуктивні	323,2	336,3	357,5	34,3	10,61
Капітал, на кінець періоду	953,0	523,1	644,4	-308,6	-32,38
Дохід КС, за період	912,8	516,5	473,8	-439,0	-48,09
Витрати КС, за період	884,5	559,3	434,2	-450,3	-50,91
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), за період	1,0	-43,3	35,4	34,4	3440,0
Кредити надані членам КС, на кінець періоду	1 974,1	1 154,4	1 244,1	-730,0	-36,98
Обсяг кредитів, наданих членам КС, за період	2 252,9	953,0	1 186,3	-1066,6	-47,34
Кількість кредитів, наданих членам КС, на кінець періоду, одиниць	85 376,0	50 781	42 814	-42562,0	-49,85
Внески членів КС на депозитні рахунки, на кінець періоду	1 149,0	616,2	586,4	-562,6	-48,96
Внески членів КС на депозитні рахунки, за період	1 622,6	709,2	649,0	-973,6	-60,0
Заборгованість за простроченими кредитами, наданими членам КС та кредитним спілкам, на кінець періоду	527,9	433,2	401,2	-126,7	-24,0

Джерело: складено автором за даними [2].

ративного та ефективного доступу до фінансових послуг для усіх учасників ринку. У цих країнах кредитні спілки вже використовують мобільні додатки, онлайн-банкінг та технології штучного інтелекту для аналізу даних і прийняття рішень.

В Україні процес цифровізації фінансових установ розпочався відносно недавно, але демонструє стабільний прогрес. Значну роль у цьому відіграє держава, яка стимулює розвиток цифрових технологій через відповідні стратегії та програми, зокрема Національний банк України спільно з Міністерством цифрової трансформації України активно працюють над впровадженням цифрових рішень у банківську систему. Зокрема, запроваджено онлайн-послуги, які дозволяють клієнтам використовувати електронні паспорти через застосунок Дія для ідентифікації в банківських відділеннях. Попри позитивні зрушення, український фінансовий сектор стикається з викликами, зокрема через повномасштабну військову агресію та пандемію COVID-19. Проте фінансовим регуляторам вдалося досягти прогресу у втіленні Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, що свідчить про стійкість та адаптивність фінансової системи України в умовах криз. Водночас Національний банк України активно працює над створенням нормативної бази для цифровізації банківських та небанківських фінансових установ, включаючи кредитні спілки. Попри це, кредитні спілки в Україні стикаються з низкою труднощів, серед яких обмежені

фінансові ресурси для модернізації, недостатній рівень цифрової грамотності серед клієнтів, а також слабка технічна інфраструктура. На відміну від банків, кредитні спілки мають обмежені можливості для залучення інвестицій, що стримує їхній розвиток в контексті цифровізації [1, с. 84].

Аналіз діяльності кредитних спілок за період 2021–2023 рр. демонструє стійке зниження ключових показників, що свідчить про наявність структурних проблем у цьому сегменті фінансового ринку України. Найпомітнішим є зменшення кількості зареєстрованих кредитних спілок: з 278 у 2021 р. до 133 у 2023 р. (-52,16%). — Кількість членів кредитних спілок знизилася на 35,4%, зокрема значне скорочення стосується членів, які мають внески на депозитних рахунках (-43,66%) та заборгованість за кредитами (-50,7%), що вказує на зменшення довіри громадян до кредитних спілок як надійних фінансових установ. Загальний обсяг активів спілок також зменшився на 37,6%, причому продуктивні активи скоротилися на 45,57%, тоді як непродуктивні активи зросли на 10,61%. Зростання непродуктивних активів є тривожним сигналом щодо ефективності управління ресурсами та зростання частки проблемних активів.

Фінансові результати свідчать про різке зниження доходів на 48,09% та зменшення витрат на 50,91%. Обсяг наданих кредитів членам спілок зменшився на 47,34%, а кількість виданих кредитів скоротилася майже вдвічі (-49,85%), що свідчить про зниження ділової активності кредитних спілок та зменшення попиту на їх послуги. Окремо слід зазначити зменшення внесків членів кредитних спілок на депозитні рахунки (-48,96%), що є прямим наслідком втрати довіри до спілок у період економічної нестабільності. Заборгованість за простроченими кредитами також знизилася на 24%, проте таке скорочення, пов'язане із зменшенням загального обсягу кредитування, а не з покращенням якості кредитного портфелю. Отже, аналіз показників діяльності кредитних спілок демонструє системне зниження основних фінансових і операційних показників, що є наслідком як макроекономічних викликів, так і внутрішніх проблем фінансового сектору.

Відтак, одним із ключових напрямів подолання кризових явищ у діяльності кредитних спілок є впровадження цифрової трансформації. Сучасні технологічні рішення дозволяють автоматизувати процеси управління кредитами, підвищити рівень фінансової аналітики та покращити якість обслуговування членів спілок. Впровадження цифрових платформ для надання кредитів та залучення депозитів дозволить мінімізувати операційні витрати та забезпечити прозорість діяльності кредитних спілок.

Проте, адаптація кредитних спілок до умов цифрової економіки є складним і багатогранним завданням.

По-перше, кредитні спілки часто працюють у межах однієї області, району чи міста, де рівень доступу до цифрових технологій та знань про їх використання може бути обмеженим, що створює бар'єри для впровадження нових рішень, таких як онлайн-сервіси або мобільні додатки. По-друге, більшість кредитних спілок в Україні не мають достатнього фінансування для модернізації IT-інфраструктури, що ускладнює їх здатність конкурувати з банками та іншими фінансовими устано-

вами, які вже активно використовують цифрові технології. Крім того, відсутність уніфікованих стандартів для впровадження цифрових рішень призводить до нерівномірного розвитку різних кредитних спілок. Разом з цим, значним викликом є зростання кількості кіберзагроз, що вимагає впровадження сучасних систем захисту даних, що є додатковим фінансовим та організаційним навантаженням для кредитних спілок [3, с. 47].

Цифровізація кредитних спілок в Україні знаходиться на початковому етапі розвитку. За даними Національної асоціації кредитних спілок України, близько 30% кредитних спілок використовують базові цифрові інструменти, такі як автоматизовані системи обліку та управління. Проте лише 10—15% впровадили онлайн-сервіси для обслуговування клієнтів, таких як веб-портالي або мобільні додатки [4].

Серед основних викликів цифровізації кредитних спілок в Україні можна виділити [5, с. 78]:

- недостатнє фінансування для модернізації IT-інфраструктури;
- низький рівень цифрової грамотності як персоналу, так і клієнтів кредитних спілок;
- відсутність єдиної державної стратегії, спрямованої на підтримку цифровізації кредитних спілок.

У світовій практиці кредитні спілки активно використовують цифрові технології для оптимізації своєї діяльності. Наприклад, у США та Канаді майже всі кредитні спілки впровадили мобільні додатки для зручного доступу клієнтів до фінансових послуг. У цих країнах члени кредитних спілок можуть не тільки перевіряти баланси

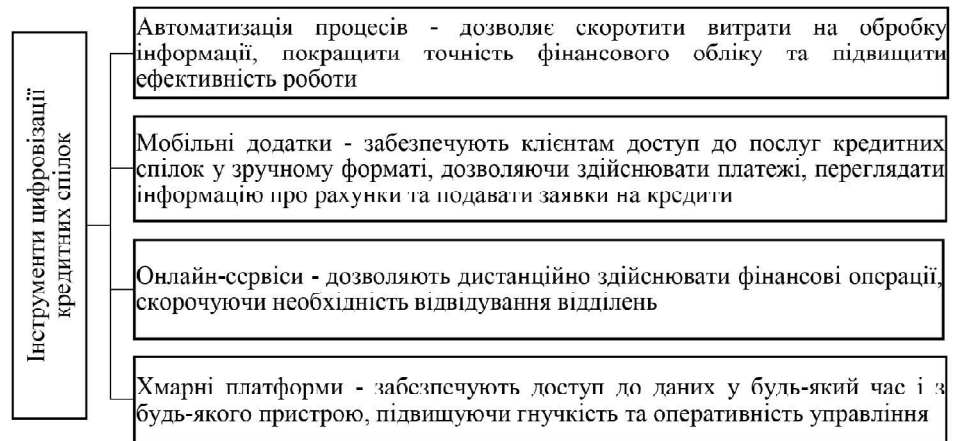


Рис. 1. Інструменти цифровізації кредитних спілок

Джерело: складено авторами за даними [6, с. 169].

та здійснювати перекази, але й подавати заявки на кредити, сплачувати рахунки та інвестувати кошти через цифрові платформи.

У Європейському Союзі кредитні спілки також демонструють високий рівень цифровізації. Наприклад, у Великобританії активно використовуються системи автоматизації кредитного скорингу, що дозволяють приймати рішення щодо видачі кредитів у режимі реального часу. Крім того, у країнах ЄС значна увага приділяється кібербезпеці, що є важливим аспектом для захисту даних клієнтів. Порівняно з міжнародними практиками, кредитні спілки в Україні значно відстають за рівнем цифровізації. Основними факторами цього є обмеженість ресурсів, слабка технічна база та недостатня підтримка з боку держави.

Процес цифровізації фінансового сектору, включно з кредитними спілками, супроводжується низкою складних викликів, які охоплюють технічні, соціальні, регуляторні аспекти та питання кібербезпеки [7, с. 7]:

- застаріла IT-інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам і не здатна забезпечити інтеграцію новітніх цифрових рішень, таких як автоматизовані процеси, мобільні додатки та хмарні платформи;
- недостатнє фінансування інновацій є ключовою проблемою, оскільки оновлення IT-інфраструктури та впровадження сучасних технологій вимагають значних інвестицій, яких часто бракує кредитним спілкам, особливо малим, через їхній обмежений бюджет і відсутність доступу до великих джерел фінансування;



Рис. 2. Виклики цифровізації діяльності кредитних спілок

Джерело: складено авторами самостійно.

— зростання обсягу цифрових операцій, що супроводжується підвищеними ризиками шахрайства, витоку даних та кібератак;

— недостатність захисту клієнтських даних, що негативно впливає на довіру клієнтів до кредитних спілок та може призвести до втрати їхньої репутації;

— низький рівень цифрової грамотності членів спілок, що знижує попит на нові послуги, такі як онлайн-банкінг або мобільні додатки;

— недостатнє розуміння переваг цифровізації серед керівництва, що призводить до зволікання у прийнятті рішень щодо інвестицій у цифровізацію та втрати можливостей для розвитку;

— відсутність достатньої нормативно-правової бази, що створює правову невизначеність і додаткові ризики для кредитних спілок;

— складнощі з адаптацією до змін у законодавстві, що ускладнює процес адаптації для кредитних спілок та потребує значних ресурсів для забезпечення відповідності новим вимогам.

Однією з найважливіших перспектив цифрової трансформації кредитних спілок є створення цифрових платформ для обслуговування клієнтів. Такі платформи забезпечують можливість дистанційного доступу до фінансових послуг, включаючи управління рахунками, подання заявок на кредити, сплату внесків та отримання консультацій. Цифрові платформи дозволяють значно спростити взаємодію з клієнтами, підвищити їхню задоволеність та лояльність. Зокрема, мобільні додатки та веб-портали забезпечують клієнтам швидкий доступ до необхідної інформації, зменшуючи залежність від фізичних відділень. Крім того, такі рішення знижують операційні витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, та сприяють оптимізації внутрішніх процесів [8, с. 24].

Технології блокчейн відкривають нові можливості для підвищення прозорості фінансових операцій та зміцнення довіри клієнтів до кредитних спілок. Використання блокчейну дозволяє створити децентралізовану систему зберігання даних. Блокчейн може застосовуватися для управління кредитними договорами, моніторингу транзакцій та ведення обліку. Завдяки децентралізованій природі цієї технології, кожна фінансова операція стає прозорою та доступною для перевірки, що сприяє підвищенню довіри між кредитною спілкою та її членами. Крім того, блокчейн сприяє зниженню ризиків шахрайства та спрощенню процедур аудиту.

Автоматизація облікових процесів є ще одним важливим напрямом цифрової трансформації кредитних спілок. Впровадження спеціалізованих програмних рішень для ведення фінансового обліку та формування звітності дозволяє значно підвищити точність і швидкість обробки даних. Автоматизація також сприяє зниженню людського фактору в процесах обробки інформації, що зменшує ймовірність помилок. Крім того, автоматизовані системи забезпечують дотримання нормативних вимог, оскільки вони можуть автоматично оновлюватися відповідно до змін у законодавстві, що особливо важливо в умовах частих змін регуляторної бази у фінансовій сфері.

Інтеграція з FinTech-компаніями відкриває перед кредитними спілками нові можливості для розширення

спектру послуг і підвищення їхньої якості. FinTech-компанії пропонують інноваційні рішення, які дозволяють кредитним спілкам залучати нові категорії клієнтів, розробляти персоналізовані продукти та автоматизувати бізнес-процеси. Наприклад, співпраця з FinTech може включати використання аналітичних платформ для оцінки кредитоспроможності клієнтів, інтеграцію з мобільними платіжними сервісами або впровадження інструментів штучного інтелекту для оптимізації операцій, що дозволяє кредитним спілкам залишатися конкурентоспроможними навіть у середовищі, де домінують великі фінансові установи [9, с. 23].

Ефективне впровадження цифрових технологій у діяльність кредитних спілок потребує системного підходу, що враховує як технічні, так і соціальні аспекти. Для успішної реалізації цифрової трансформації необхідно запровадити покрокові дії, спрямовані на модернізацію інфраструктури, підвищення компетенцій працівників, підтримку на державному рівні та інформування клієнтів про переваги інноваційних рішень:

1) модернізація IT-інфраструктури. Першим кроком є оцінка стану поточних технологічних ресурсів кредитних спілок, що дозволить виявити слабкі місця, визначити пріоритетні напрями модернізації та обґрунтувати необхідність інвестицій. На основі результатів аудиту слід скласти детальний план модернізації IT-інфраструктури, який включатиме впровадження автоматизованих систем управління, інтеграцію мобільних додатків і онлайн-сервісів, а також використання хмарних технологій. Модернізація має здійснюватися поетапно, починаючи з найбільш критичних елементів, таких як автоматизація обліку та звітності, що дозволить уникнути одноразового високого навантаження на ресурси кредитних спілок та забезпечити поступовий перехід до нових стандартів. На кожному етапі модернізації необхідно враховувати вимоги до безпеки даних, що включає впровадження систем шифрування, регулярний моніторинг кіберзагроз і забезпечення надійного захисту інформації клієнтів;

2) підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми. Оновлення IT-інфраструктури потребує кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати з новими технологіями. Для цього необхідно організувати регулярні тренінги та семінари, спрямовані на підвищення компетенцій персоналу. Співпраця з експертами у сфері цифрових технологій дозволить прискорити навчальний процес і забезпечити високий рівень підготовки співробітників. Створення корпоративних навчальних матеріалів допоможе стандартизувати знання працівників і забезпечити їхню постійну актуалізацію відповідно до змін у технологічному середовищі;

3) розробка державної стратегії підтримки цифровізації кредитних спілок. Держава сприяє цифровізації кредитних спілок через створення спеціальних програм фінансування або грантів, спрямованих на модернізацію інфраструктури та впровадження інновацій. Розробка чіткої нормативно-правової бази для регулювання діяльності кредитних спілок у цифровому середовищі є ключовим елементом для зменшення правової невизначеності та підвищення їхньої ефективності. Держава може сприяти популяризації цифрових технологій че-

рез інформаційні кампанії, які підкреслюватимуть їхні переваги для фінансових установ і клієнтів;

4) інформування клієнтів про переваги цифрових послуг. Кредитні спілки мають активно використовувати свої веб-сайти, соціальні мережі та мобільні додатки для інформування клієнтів про переваги цифрових послуг.

Організація тренінгів і воркшопів для клієнтів сприятиме підвищенню їхньої цифрової грамотності та лояльності до нових послуг. Забезпечення ефективного зворотного зв'язку з клієнтами дозволить отримувати їхні пропозиції щодо вдосконалення послуг та швидко реагувати на їхні потреби.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація є невід'ємною складовою розвитку кредитних спілок в умовах глобальної цифровізації економіки, як дозволяє суттєво підвищити конкурентоспроможність фінансових установ, забезпечити прозорість фінансових операцій, розширити доступність послуг для клієнтів та покращити ефективність управління ресурсами. Однак цей процес супроводжується низкою викликів, які стримують повноцінне впровадження інноваційних технологій у діяльність кредитних спілок.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що у передових країнах, таких як США, Канада та Великобританія, впровадження мобільних додатків, автоматизованих платформ та технологій штучного інтелекту стало важливим інструментом для підвищення лояльності клієнтів, зниження витрат та покращення аналітичних можливостей фінансових установ. Водночас в Україні процес цифровізації кредитних спілок перебуває на початковій стадії. Основними перешкодами є застаріла IT-інфраструктура, обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень цифрової грамотності як працівників, так і клієнтів, а також зростання ризиків кіберзагроз.

Успішна цифрова трансформація кредитних спілок вимагає системного підходу, який включає модернізацію IT-інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу, інтеграцію сучасних технологій, таких як блокчейн та автоматизовані системи обліку, а також створення державної стратегії підтримки цифровізації. Залучення FinTech-компаній дозволить значно розширити спектр послуг та покращити їхню якість, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню довіри клієнтів та розвитку фінансового ринку. У довгостроковій перспективі цифровізація стане ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку кредитних спілок в Україні та їхньої інтеграції у сучасну фінансову екосистему.

Література:

1. Співак С. І., Васюренко Л. В., Сухорученко М. А. Сучасні тенденції цифровізації у фінансовому секторі. Інтелект XXI. 2022. № 3. С. 82—86.
2. Національний банк України. Наглядова статистика. Основні показники діяльності кредитних спілок. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
3. Буга Г. Кредитна спілка на ринку фінансових послуг України: поняття та правове регулювання. Юридичний вісник. 2021. № 5. С. 46—54.

4. Національна асоціація кредитних спілок України. Офіційний сайт. URL: <https://www.naksu.org/>.

5. Болдова А. А., Пухальська Н. О. Стратегічні пріоритети розвитку фінансового ринку в умовах цифровізації. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 77—85.

6. Борисюк О., Дацюк-Томчук М., Ліповська-Маковецька Н. Імперативи розвитку фінансового ринку України в умовах цифровізації. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 168—176.

7. Бабич О. А. Цифровізація фінансових ринків, сучасні проблеми та виклики. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 3. С. 6—10.

8. Антонюк О. І., Шевчук Я. В. Проблеми та перспективи функціонування кредитних спілок в Україні. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 1. С. 20—30.

9. Журавльова І., Мигович Т., Коверза В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 6. С. 21—24.

References:

1. Spivak, S. I., Vasyurenko, L. V. and Sukhoruchenko, M. A. (2022), "Modern trends in digitalization in the financial sector", *Intellect XXI*, vol. 3, pp. 82—86.
 2. National Bank of Ukraine (2023), "Supervisory statistics: Key performance indicators of credit unions", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed 6 March 2023).
 3. Buha, H. (2021), "Credit union in the financial services market of Ukraine: concept and legal regulation", *Yurydychnyi Visnyk*, vol. 5, pp. 46—54.
 4. National Association of Credit Unions of Ukraine (2023), available at: <https://www.naksu.org/> (Accessed 6 March 2023).
 5. Boldova, A. A. and Pukhalska, N. O. (2021), "Strategic priorities for the development of the financial market in the conditions of digitalization", *Bulletin of the Dnipropetrovsk Research Institute of Forensic Expertise of the Ministry of Justice of Ukraine. Economic sciences*, vol. 2, pp. 77—85.
 6. Borysiuk, O., Datsiuk-Tomchuk, M. and Lipovska-Makovetska, N. (2020), "Imperatives of financial market development in Ukraine under conditions of digitalization", *Economic Journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University*, vol. 2, pp. 168—176.
 7. Babych, O. A. (2023), "Digitalization of financial markets, modern problems and challenges", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, vol. 3, pp. 6—10.
 8. Antonyuk, O. I. and Shevchuk, Ya. V. (2023), "Problems and prospects of functioning of credit unions in Ukraine", *Ekonomika, finansy, menedzhment: Aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1, pp. 20—30.
 9. Zhuravliova, I., Myhovych, T. and Koverza, V. (2024), "The impact of digitalization on the sustainability of financial processes in Ukraine", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 6, pp. 21—24.
- Стаття надійшла до редакції 24.12.2024 р.*

О. В. Яріш,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів та банківської справи,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5693-4852>

С. П. Прасолова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4203-5426>

Ю. В. Глущенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5530-0340>

В. Ю. Омеляненко,

аспірант, спеціальність 073 Менеджмент, Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2408-7079>

М. І. Волков,

аспірант, спеціальність 051 Економіка, Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1848-1366>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.106

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

O. Yarish,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance and Banking, Poltava University of Economics and Trade

S. Prasolova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Banking, Poltava University of Economics and Trade

Y. Glushchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Banking, Poltava University of Economics and Trade

V. Omelianenko,

Postgraduate student, specialty 073 Management, Poltava University of Economics and Trade

M. Volkov,

Postgraduate student, specialty 051 Economy, Poltava University of Economics and Trade

FINANCIAL REPORTING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND NATIONAL PRACTICE

У статті досліджено еволюцію розвитку цифрової фінансової звітності, як нової парадигми фінансової звітності в інформаційному суспільстві. Досліджено етапи впровадження формату XBRL в Україні та світі від перших ініціатив до застосування на глобальному рівні. Здійснено порівняльний аналіз форматів XBRL та Inline XBRL (iXBRL) щодо способів представлення і обробки фінансових даних. Зроблено висновок, що впровадження стандартів XBRL для регулятивних та наглядових цілей у країнах світу найактивніше регулюється фінансовими регуляторами та використовується на ринках капіталу. Обґрунтовано, що впровадження XBRL (iXBRL) в

Україні передбачає значні зміни в екосистемі звітності, що вимагає узгоджених зусиль різних бенефіціарів, включаючи регуляторів, суб'єктів звітування, постачальників програмного забезпечення та професійних організацій. Здійснено систематизацію деструктивних і конструктивних факторів впливу на екосистему цифрової фінансової звітності в українському бізнес-середовищі. Визначено перспективні напрямки удосконалення електронного адміністрування такої фінансової звітності у форматі XBRL в Україні щодо розвитку центру збору фінансової звітності у режимі промислової експлуатації.

The article examines the evolution of digital financial reporting as a new financial reporting paradigm in the information society. The stages of the XBRL format implementation in Ukraine and the world from the first initiatives to its application at the global level are studied. A comparative analysis of the XBRL and Inline XBRL (iXBRL) formats in terms of the ways of presenting and processing financial data is carried out. It is concluded that the implementation of XBRL standards for regulatory and supervisory purposes in countries around the world is most actively regulated by financial regulators and used in capital markets. It is substantiated that introducing XBRL (iXBRL) in Ukraine involves significant changes in the reporting ecosystem, which requires concerted efforts of various beneficiaries, including regulators, reporting entities, software vendors and professional organizations. The article systematizes the destructive and constructive factors of influence on the digital financial reporting ecosystem in the Ukrainian business environment. In particular, it is emphasized that the introduction of XBRL will help ensure transparency of financial reporting; increase process efficiency through automation and reduce the impact of the human factor; comparability of financial indicators of reporting entities regardless of their country of registration through standardization of financial indicators based on taxonomy; increase the confidence of international investors and strengthen the competitive advantages of Ukrainian companies. At the same time, attention is focused on the problematic aspects of the functioning of the financial reporting system of enterprises in a single electronic format, in particular, technical problems with integration; significant investments in technology, increased requirements for the qualifications of specialists; the need to change the reporting culture. The author identifies promising areas for improving the electronic administration of the financial reporting taxonomy in XBRL format in Ukraine, namely, the development of a financial reporting collection center in the mode of commercial operation of the financial reporting collection center's facilities, development and updating of the financial reporting taxonomy and its verification (validation) in XBRL format, as well as means of integrating software systems of reporting entities and the financial reporting collection center with built-in means of validating financial statements in XBRL format.

Ключові слова: МСФЗ, US GAAP, фінансова звітність, XBRL, iXBRL, екосистема фінансової звітності, технологія подання фінансової звітності, таксономія.

Key words: IFRS, US GAAP financial statements, XBRL, iXBRL, financial reporting ecosystem, financial reporting technology, taxonomy.

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

За останні кілька років діджиталізація бізнес-процесів в економіці розвивається надзвичайно швидкими темпами. У контексті цієї економічної реальності зростає потреба в адекватній, своєчасній, чіткій та достовірній корпоративній інформації.

Понад 90% глобальної ринкової капіталізації зараз вимагають певної форми цифрової фінансової звітності (наприклад, США, ЄС, Великобританія, Китай, Індія, Японія). Однак поточний глобальний підхід до цифро-

вої фінансової звітності є фрагментарним і, на нашу думку, не реалізує всіх переваг.

Підготовка електронних звітів стала вже загальноприйнятою нормою в багатьох країнах світу, тоді як в Україні подібну практику запроваджено для обмеженої спільноти суб'єктів звітування. Така ситуація призводить до необхідності перегляду змісту звітності для об'єктивної оцінки вітчизняного бізнесу і ухвалення зацікавленими особами на підставі неї обґрунтованих управлінських рішень, а також адаптацію технічних та ресурсних можливостей застосування XBRL формату подання фінансової звітності до діючих стандартів.

Таблиця 1. Еволюція впровадження автоматизованої фінансової звітності у форматі XBRL у різних країнах світу

Країна/ рік впровадження	Організація/Регулятор	Характеристика
Австралія 2002	Австралійський пруденційний регуляторний орган (APRA)	Впровадження XBRL для фінансових послуг
Корея 2003	KOSDAQ Share Exchange	Впровадження XBRL для публічних звітів через фондову біржу KOSDAQ
Індонезія 2003	Центральний банк Індонезії	Перший регулятор, що впровадив XBRL для звітності у фінансовому секторі
Нідер-ланди 2004	Управління водних ресурсів Голландії	Прийняття XBRL для регулятивних документів
США 2005	Комісія з цінних паперів і бірж (SEC)	Програма добровільного подання XBRL на ринку цінних паперів.
Сінгапур 2007	Управління бухгалтерського обліку та корпоративного регулювання	Впровадження XBRL у відповідності до вимог регулювання бухгалтерського обліку
Індія 2007	Резервний банк Індії (RBI), Бомбейська фондова біржа, Національна фондова біржа	Прийняття XBRL в фінансовому секторі для спрощення подання звітності
Велика Британія 2010	Відділ доходів від людських ресурсів, митниці та компанії	Впровадження XBRL для звітності з податків та митних зборів
Японія 2010	Національне податкове агентство, банківська корпорація Sumitomo Mitsui, Токійська фондова біржа	Впровадження XBRL для звітності в фінансовому секторі та на фондовому ринку
Китай 2011	Шанхайська фондова біржа, Шеньчженьська фондова біржа	Зобов'язання щодо подачі фінансової звітності в форматі XBRL через фондові біржі.

Джерело: систематизовано за даними [3; 4].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Посилення уваги наукової спільноти до вивчення теорії та практики цифрової фінансової звітності як інструменту забезпечення сталого розвитку компанії, зумовили відчутне зростання кількості наукових праць з цієї проблематики у світі та Україні. Зокрема, дослідження передумов і проблем упровадження XBRL, присвячено праці багатьох зарубіжних учених, серед яких Troshani I., Rowbottom N., Azleen Ilias, Erlane K Ghani, Zubir Azhar.

Світовий досвід формування показників фінансової звітності за міжнародними стандартами та його адаптацію до реалій України досліджували такі вітчизняні науковці, як Головацька С., Марценюк Р., Бойко Р., Воронко Р., Вакун О., Ретюньських О., Євсєєва О., Спільник І., Палюх М., Уманців, Польовик Є., Савкова О. та ін. З огляду на те, що світова практика цифровізації звітності продовжує розвиватися швидкими темпами, для українських науковців та практиків особливої актуальності набуває постійний моніторинг новацій у цій сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є вивчення світового досвіду впровадження і розвитку цифрової фінансової звітності, формулювання на цій основі основних переваг і пе-

решкод у реалізації цього процесу в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вплив цифрової трансформації на бізнес відчувається у безпрецедентний спосіб. Він є дуже значним і характерним як з точки зору широти, так і швидкості перетворень у бізнес-та інформаційних екосистемах. Тому логічно стверджувати, що цифрова фінансова звітність є однією з ключових функцій, яка повинна відповідати ері цифрової трансформації. Сучасні цифрові платформи не тільки спрощують процеси збору, обробки та подання фінансової інформації, але й підвищують точність, прозорість і ефективність фінансових звітів.

Цифрова фінансова звітність — фінансова звітність з використанням структурованої комп'ютерно орієнтованої форми на відміну від традиційного формату фінансової звітності, що складалася у паперовому вигляді, електронних версій паперових звітів, таких як HTML, PDF, або як документ у форматі текстового редактора, який зчитується тільки людиною [1].

Основна відмінність цифрової фінансової звітності від електронної полягає в тому, що в електронних звітах інформація просто оцифровується, але зберігається у формі, що залишається зрозумілою лише людині. Цифрові ж звіти, завдяки використанню сучасних технологій, надають контекстне значення даним, що дозволяє комп'ютерам "розуміти" ці дані і автоматично їх обробляти.

Ідея розробки автоматизації фінансової звітності належить Чарльзу Хоффману, члену Американської асоціації сертифікованих бухгалтерів (AICPA), який у 1998 році запропонував використовувати XML (eXtensible Markup Language) для автоматизації фінансової звітності. Високий потенціал XML для стандартизації та спрощення обміну фінансовою інформацією між різними програмними засобами та платформами сприяв поширенню ідеї автоматизації, що призвело до встановлення XBRL як офіційного стандарту (табл. 1). Ця ініціатива реалізувалася створенням у 2001 році XBRL International, глобального некомерційного консорціуму, який сьогодні об'єднує понад 600 провідних світових технологічних, бухгалтерських, фінансових служб і регулюючих органів та продовжує займатися розробкою та просуванням XBRL [2].

Ідея розробки XBRL полягала у стандартизації фінансової звітності для ефективного обміну фінансовою інформацією між різними зацікавленими користувачами з можливістю її застосування в будь-якій країні світу незалежно від мови подання [3]. Створення структурованих тег, які приписують контекстне значення до кожного елемента фінансової звітності з використанням попередньо визначених машинозчитуваних таксонів дозволило не лише зберігати звіти у цифровому форматі, але й забезпечило можливості автоматичного вилучення, класифікації, сортування, аналізу та порівняння інформації між компаніями та у динаміці.



Рис. 1. Впровадження стандартів XBRL для регулятивних та наглядових цілей у країнах світу (станом на вересень 2023 р.)

Джерело: узагальнено за даними [8].

Свого розвитку концепція цифрової фінансової звітності набула у 2019 році з впровадженням Комісією з цінних паперів та бірж США вимог для компаній, акції яких котируються на біржі, подавати фінансову звітність у вдосконаленій версії XBRL — Inline XBRL (iXBRL).

Основні відмінності між форматами XBRL та Inline XBRL (iXBRL) полягають у способі представлення і обробки фінансових даних.

Формат XBRL орієнтований на представлення виключно структурованих даних, що дозволяє автоматизувати аналіз, водночас не підтримує інтерактивне відображення звітів для користувачів [5].

У свою чергу, iXBRL є розширенням XBRL, що дає можливість вбудовувати дані XBRL безпосередньо в HTML-формат звіту, забезпечуючи як зручне представлення

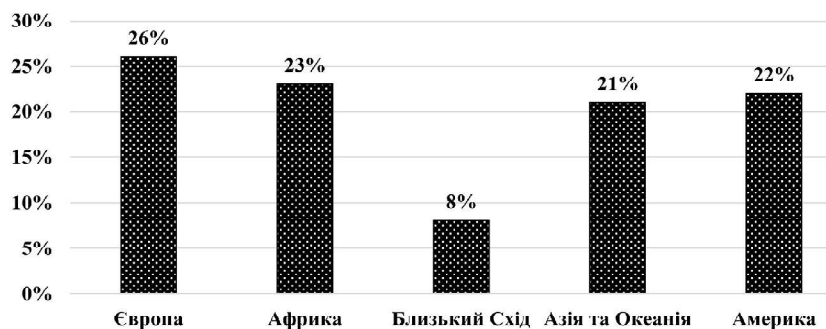


Рис. 2. Використання стандартів МСФЗ як єдиного набору глобальних стандартів бухгалтерського обліку у регіональному розрізі (станом на вересень 2023 року)

Джерело: сформовано за даними [9].

для користувачів, так і можливість автоматичної обробки даних. Цей підхід дозволяє створити єдиний документ, який можна переглядати як звичайний веб-сайт,

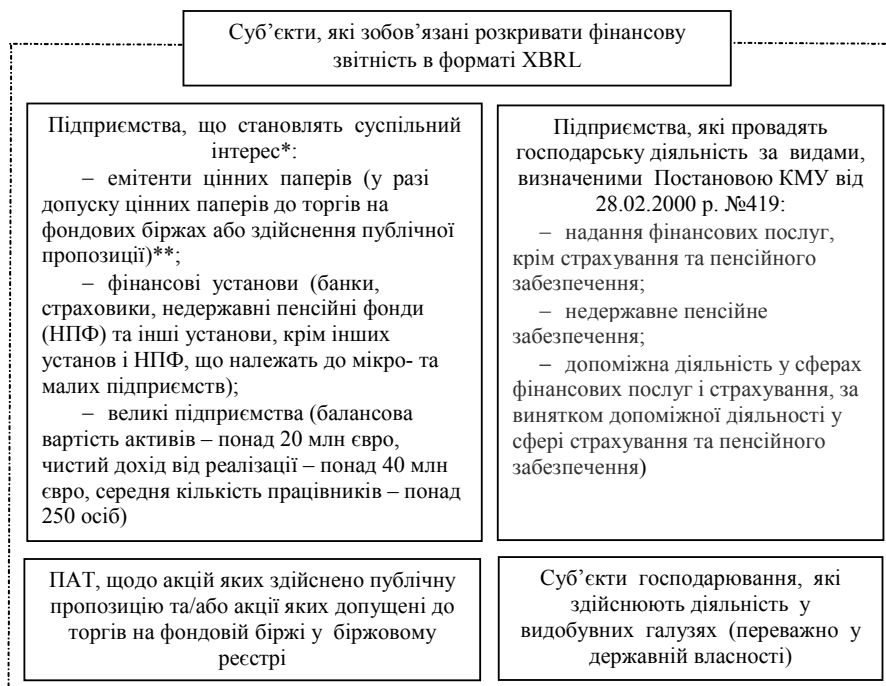


Рис. 3. Склад суб'єктів, які зобов'язані розкривати фінансову звітність в форматі XBRL

* Розкривати фінансову звітність на підставі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами в єдиному електронному форматі зобов'язані не лише підприємства, які становлять суспільний інтерес, а усі хто складає ФЗ за МСФЗ.

** Емітенти цінних паперів, цінні папери яких були допущені до торгів на фондових біржах хоча б один день у звітному році, відносяться до підприємств, що становлять суспільний інтерес у такому періоді.

Джерело: сформовано на основі [10;11].



Рис. 4. Систематизація конструктивних і деструктивних факторів впливу на екосистему цифрової фінансової звітності в українському бізнес-середовищі

Джерело: систематизовано за даними [13—18].

що значно полегшує доступність і взаємодію з інформацією [6].

Наразі XBRL використовується в 65 країнах світу, у майже 220 різноманітних реалізаціях звітності, кількість, яких постійно зростає [7]. Найактивніше впровадження формату XBRL регулюється фінансовими регуляторами та використовується на ринках капіталу у 44 країнах світу, серед яких 24 країни ЄС за виключенням Румунії, Словенії та Чехії, а також Австралія, Бразилія, Велика Британія, Грузія, Ізраїль, Індія, Індонезія, Китай, Катар, Колумбія, Ліхтенштейн Маврикій, Непал, росія, США, Україна, Уругвай, Чилі, Японія (рис. 1).

У таких країнах, як Велика Британія, Данія, Естонія, Індія, Італія, Китай, Колумбія, Малайзія, Маврикій, Німеччина, Нідерланди, Південна Африка, Саудівська Аравія, Сінгапур, Таїланд, Фінляндія, Швеція, впровадження XBRL також підтримується органами, що здійснюють реєстрацією підприємств. Це дозволяє автоматизувати процес подачі та зберігання корпоративних даних та спрощує взаємодію між компаніями та державними органами.

Узгодження на глобальному рівні комп'ютерних кодів (елементів для ідентифікації (позначення) роз-

криття інформації у фінансовій звітності забезпечує таксономія.

У світовій практиці впровадження XBRL існує два основних стандарти, або таксономії, для тегів XBRL. Таксономія US GAAP (Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку) використовується переважно внутрішніми користувачами в США, тоді як таксономія МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності) прийнята міжнародними користувачами в США, ЄС та на інших ринках з вимогами до XBRL (табл. 1) [8].

В Україні епоха цифрової фінансової звітності стартувала внесенням змін до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" щодо удосконалення деяких положень від 05.10.2017 № 2164-VIII щодо подання визначеними категоріям економічних контрагентів фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності, складеної на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності в єдиному електронному форматі (рис. 3) [10; 11].

Тим самим вперше у країні було задекларовано вимогу подання цифрової фінансової звітності у форматі XBRL, а першим звітним періодом подання електронної звітності визначено 2020 рік.

У цьому контексті XBRL варто розглядати як важливий крок на шляху інтеграції національних ринків у міжнародні фінансові системи. По суті, XBRL спрощує організацію фінансової інформації відповідно до МСФЗ, стандартизує та генерує високу якість фінансової інформації, зручну та змістовну для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін.

Щороку Рада МСФЗ (IFRS) оновлює міжнародні стандарти фінансової звітності: випускає як нові документи, так і доповнює чинні стандарти. А це означає, що попри суттєві переваги в процесі переходу на цифрову фінансову звітність за стандартом XBRL в українському бізнес-середовищі Україна стикається з рядом складних завдань і викликів (рис. 4).

Наразі Україна знаходиться в активному процесі реалізації Порядку функціонування центру збору фінансової звітності, затвердженого Постановою КМУ від 11.08.2023 р. №845, яким визначено організаційні засади, функції державних органів, управління центром, приймання фінансових звітів підприємств та консолідованої звітності за МСФЗ у форматі XBRL та обмін інформацією між органами щодо фінансових звітів у цьому форматі [12].

Перспективним напрямом в рамках третього етапу реалізації Порядку [12] передбачено розвиток центру збору фінансової звітності у режимі промислової експлуатації засобів центру збору фінансової звітності, розроблення та оновлення таксономії фінансової звітності і її перевірки (валідації) у форматі XBRL, а також засобів інтеграції програмних комплексів суб'єктів звітування і центру збору фінансової звітності з вбудованими засобами валідації фінансової звітності у форматі XBRL [19].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запровадження відкритого стандарту обміну бізнес-інформацією у форматі XBRL в Україні стало важливим етапом на шляху до глобалізації фінансової звітності та значним кроком у напрямку міжнародних стандартів ведення бізнесу прозоро й відповідально, забезпечуючи можливість обміну даними на міжнародному рівні незалежно від мови та формату звітності.

Дослідження сучасної практики складання фінансової звітності і консолідованої фінансової звітності за міжнародними стандартами на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами в єдиному електронному форматі, показало, що для українських суб'єктів звітування переваги виходять за рамки управління фінансовими ризиками й можливостями компанії, забезпечуючи конкурентні переваги, зміцнення довіри інвесторів і розширення доступу до нових джерел капіталу.

Водночас це покладає на них відповідальність за дотримання вимог цифрової звітності, а також за інтеграцію своїх фінансових систем із національним центром збору фінансової звітності.

Література:

1. Спільник І., Палюх М. Бухгалтерський облік в умовах цифрової економіки. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 1—2. С. 83—96. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.083>
2. Digital Financial Reporting Facilitating digital comparability and analysis of financial reports. April 2024 URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/standards/taxonomy/digital-financial-reporting/digitalreportingarticle-april2024.pdf>
3. The Role of Regulators in XBRL Adoption and Implementation. URL: <https://www.irisbusiness.com/the-role-of-regulators-in-xbrl-adoption-and-implementation/>
4. Azleen Ilias, Erlane K Ghani, Zubir Azhar. XBRL in the Malaysian Financial Reporting Landscape: The Regulators' Perspective URL: https://www.researchgate.net/publication/338295983_XBRL_in_the_Malaysian_Financial_Reporting_Landscape_The_Regulators'_Perspective
5. Everything You Need to Know About Inline XBRL (iXBRL). (2021) URL: <https://www.toppanmerrill.com/blog/what-is-ixbrl/>
6. Головацька С. І., Марценюк Р. А. Сучасні тенденції адміністрування звітності підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. №70. 2022. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/vis-nyk-econom/issue/view/108>
7. The XBRL Standard. URL: <https://specifications.xbrl.org/presentation.html>
8. XBRL Project Directory. URL: <https://www.xbrl.org/the-standard/why/xbrl-project-directory/>
9. Analysis of the IFRS Accounting jurisdiction profiles. URL: <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/use-of-ifrs-standards-by-jurisdiction/#analysis-of-the-168-profiles>
10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 р. №996-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
11. Про внесення змін до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" щодо удосконалення деяких положень Закон України від 05.10.2017 № 2164-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#Text>
12. Про внесення змін до Порядку подання фінансової звітності. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2018 № 547 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/547-2018-%D0%BF#n6>
13. Office of Structured Disclosure Staff Observations, Guidance, and Trends URL: <https://www.sec.gov/about/divisions-offices/division-economic-risk-analysis/office-structured-disclosure-staff>
14. Troshani I., Rowbottom N. Digital corporate reporting: Research developments and implications. Australian Accounting Review, № 31 (3), 2021, P. 213—232.
15. Бойко Р. В., Воронко Р. М. Формування та подання фінансової звітності у форматі XBRL: стан, проблеми та перспективи впровадження в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету.

Економічні науки. 2020. № 61. С. 51—56. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnykeconom/article/view/723>

16. Проблеми впровадження стандарту звітності XBRL / Вакун О. В. та ін. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2020. № 2 (46). С. 3—8. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/210840>

17. Уманців Г. В., Польовик Є. В. Формування звітності у форматі XBRL. Економічний вісник університету. 2020. Вип. 46. С. 95—102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есви_2020_46_13

18. Савкова О. Що являють собою нові вимоги у світі фінансової звітності (iXBRL)? URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/blogs-2/consulting/what-are-the-new-requirements-in-the-world-of-financial-reporting>

19. Про затвердження Порядку функціонування центру збору фінансової звітності. Постанова Кабінету міністрів України від 11 серпня 2023 р. № 845. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-funktsio-nuvannia-tsentru-zboru-finansovoi-s845-110823>

References:

1. Spilnyk, I. and Palukh, M. (2019), "Accounting in the digital economy conditions", The institute of accounting, control and analysis in the globalization circumstances, Vol. 1—2, pp. 83—96. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.083>.

2. International Financial Reporting Standards Foundation (2024), "Digital Financial Reporting Facilitating digital comparability and analysis of financial reports", available at: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/standards/taxonomy/digital-financial-reporting/digital-reporting-article-april2024.pdf> (Accessed 10 Dec 2024).

3. IRIS (2024), "The Role of Regulators in XBRL Adoption and Implementation", available at: <https://www.irisbusiness.com/the-role-of-regulators-in-xbrl-adoption-and-implementation/> (Accessed 10 Dec 2024).

4. Ilias, A. Ghani, E. K and Azhar, Z. (2019), "XBRL in the Malaysian Financial Reporting Landscape: The Regulators' Perspective", available at: https://www.researchgate.net/publication/338295983_XBRL_in_the_Malaysian_Financial_Reporting_Landscape_The_Regulators'_Perspective (Accessed 10 Dec 2024).

5. Merrill, T. (2021), "Everything You Need to Know About Inline XBRL (iXBRL)", available at: <https://www.toppanmerrill.com/blog/what-is-ixbrl/> (Accessed 10 Dec 2024).

6. Holtsova, I. and Zybareva, O. (2020), "Key aspects and current trends in the development of digital technologies in the activities of Ukrainian enterprises", Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky, vol. 70, available at: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/issue/view/108> (Accessed 10 Dec 2024).

7. XBRL (2024), "The XBRL Standard", available at: <https://specifications.xbrl.org/presentation.html> (Accessed 10 Dec 2024).

8. XBRL (2024), "XBRL Project Directory", available at: <https://www.xbrl.org/the-standard/why/xbrl-project-directory/> (Accessed 10 Dec 2024).

9. IFRS (2024), "Analysis of the IFRS Accounting jurisdiction profiles", available at: <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/use-of-ifrs-standards-by-jurisdiction/#analysis-of-the-168-profiles> (Accessed 10 Dec 2024).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On accounting and financial reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 10 Dec 2024).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On accounting and financial reporting in Ukraine" improvement of certain provisions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#Text> (Accessed 10 Dec 2024).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "On Amendments to the Procedure for Submission of Financial Statements", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/547-2018-%D0%BF#n6> (Accessed 10 Dec 2024).

13. US Securities and Exchange Commission (2024), "Office of Structured Disclosure Staff Observations, Guidance, and Trends", available at: <https://www.sec.gov/about/divisions-offices/division-economic-risk-analysis/office-structured-disclosure-staff> (Accessed 10 Dec 2024).

14. Troshani, I. and Rowbottom, N. (2021), "Digital corporate reporting: Research developments and implications", Australian Accounting Review, vol. 31 (3), pp. 213—232.

15. Boyko, R. V. and Voronko, R. M. (2020), "Preparation and Presentation of Financial Statements in XBRL Format: Status, Problems and Prospects for Implementation in Ukraine", Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 61, pp. 51—56, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnykeconom/article/view/723> (Accessed 10 Dec 2024).

16. Vakun, O. V. (2020), "XBRL reporting standard: implementation issues", Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis, vol. 2 (46), pp. 3—8, available at: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/210840> (Accessed 10 Dec 2024).

17. Umantsiv, H. V. and Polovyk, Y. V. (2020), "Generating reports in XBRL format", Ekonomichni visnyk universytetu, vol. 46, pp. 95—102, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есви_2020_46_13 (Accessed 10 Dec 2024).

18. Savkova, O., (2020), "What are the new requirements in the world of financial reporting (iXBRL)?", Available at: <https://www.bdo.ua/uk-ua/blogs-2/consulting/what-are-the-new-requirements-in-the-world-of-financial-reporting> (Accessed 10 Dec 2024).

19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On approval of the Procedure for the functioning of the financial reporting collection center", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-funktsio-nuvannia-tsentru-zboru-finansovoi-s845-110823> (Accessed 10 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 24.12.2024 р.

УДК 336.7

О. А. Водолазська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7858-7118>
С. В. Колєсник,
магістрант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1633-4265>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.113

РОЗВИТОК ФОНДОВИХ БІРЖ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

O. Vodolazska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economics University, Dnipro
S. Koliesnik,
Master's student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economics University, Dnipro

DEVELOPMENT OF STOCK EXCHANGES IN UKRAINE: TRENDS, PROBLEMS AND PROSPECTS

Розвиток фондових бірж в Україні відіграє ключову роль у залученні інвестицій і стимулюванні економічного зростання, проте цей сектор стикається з численними викликами. У статті розглянуто актуальні проблеми функціонування фондових бірж в Україні, включаючи низьку ліквідність, недовіру інвесторів і недостатню інфраструктуру. Проведено аналіз тенденцій розвитку ринку цінних паперів у 2017—2023 роках, зокрема динаміки індексу ПФТС, обсягів біржових операцій і структури фінансових інструментів. Виявлено, що український фондовий ринок демонструє повільне зростання і значну залежність від державних облігацій. Основну увагу приділено викликам, пов'язаним із низькою часткою біржової торгівлі у ВВП, впливу війни та пандемії, а також недолікам у регуляторній політиці. Запропоновано напрями вдосконалення, спрямовані на зміцнення біржової інфраструктури, покращення інвестиційного клімату та інтеграцію до глобальних фінансових ринків.

The development of stock exchanges in Ukraine is a key element of economic growth and investment attraction, but it faces numerous problems. The main obstacles include insufficient market liquidity, low investor confidence, and weak infrastructure, which limits the ability of Ukrainian enterprises to raise capital and reduces their competitiveness. The article examines the historical aspects of the formation of the stock market in Ukraine, current trends in its development, and a comparison with international standards. An analysis of the structure of trading volumes, stock market indices, and changes in the regulatory environment that affect the functioning of the market is conducted. Based on an analysis of the number of stock exchanges in 2016—2023, their significant reduction was revealed. The article examines the dynamics of the ratio of stock market trading volumes to Ukraine's GDP. A significant part of trading on the stock market falls on the over-the-counter segment, which demonstrates a low level of organized trading. The main volume of stock trading falls on transactions with government bonds, while trading in corporate bonds and shares remains negligible. Particular attention is paid to the analysis of the dynamics of the country's main stock index — PFTS, which reflects the state of the most liquid stocks. It was found that the value of the index in 2023 is almost

half that in 2011, which indicates a slowdown in market development due to both internal and external factors, in particular the COVID-19 pandemic and military aggression. The practical value of the study lies in the formulation of recommendations for improving the market infrastructure, increasing its transparency and stimulating investment activity. In particular, measures are proposed to reduce the share of over-the-counter transactions, introduce new risk management mechanisms, and adapt to European regulatory standards. The generalized conclusions demonstrate the need to integrate the Ukrainian stock market into the global financial system, which will contribute to attracting foreign investment, stimulating economic growth and strengthening the country's financial stability.

Ключові слова: фондовий ринок, біржові угоди, фінансові інструменти, державні облигації, фондові біржі.
Key words: stock market, exchange agreements, financial instruments, government bonds, stock exchanges.

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

Розвиток фондових бірж в Україні є ключовим елементом економічного зростання та залучення інвестицій, проте цей процес стикається з численними проблемами, які потребують глибокого наукового аналізу. Відсутність достатньої ліквідності ринку, низький рівень довіри інвесторів і недостатній розвиток інфраструктури є основними перешкодами для ефективного функціонування біржового ринку. Ці проблеми обмежують можливості для залучення капіталу українськими підприємствами, що, у свою чергу, впливає на їх конкурентоспроможність. Дослідження цих питань має важливе значення для вдосконалення регуляторної бази, стимулювання інвестицій та підвищення фінансової грамотності. Практичне вирішення цих завдань сприятиме інтеграції українського фондового ринку у світову фінансову систему. Таким чином, тема дослідження має не лише теоретичну, а й важливу прикладну цінність для економіки країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Попередні дослідження в області функціонування фондових бірж фокусувалися на різних аспектах ринку цінних паперів. Серед науковців, у чиїх роботах досліджено проблеми волатильності та ефективності ринкових механізмів, виявлено недоліки в управлінні ризиками на фондових ринках, слід визначити: Л.В. Бражник [2], Є.Ю. Гнатенко [4], С.В. Ковальчук [5], А.О. Ковалюк [6], Н.В. Кузьминчук [7], І.Р. Попадинець [10], Н.Б. Татарин [11], С.М. Халатур [12], Д.І. Шеленко [13] та інші. Дослідники особливу увагу приділяли впливу зовнішніх факторів на стабільність фондових бірж, що дало змогу окреслити ризики для інвесторів [7]. Результати цих досліджень стали основою для розвитку адаптивних стратегій, спрямованих на зменшення ризиків і підвищення ефективності ринку в умовах невизначеності [3]. Проте подальші дослідження щодо удосконалення біржової інфраструктури мають посилити роль фондових ринків у забезпеченні сталого економічного зростання, а оновлення механізму функціонування біржі допоможе адаптуватися до швидких змін глобальної економічної ситуації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідження тенденцій розвитку фондових бірж в Україні, виявлення ключових проблем їх функціонування та обґрунтування перспективних напрямів удосконалення для сприяння економічному зростанню країни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фондова біржа є важливим механізмом для ефективного функціонування фінансових ринків, забезпечуючи платформу для купівлі та продажу цінних паперів [11]. Основні учасники ринку, такі як інвестори, трейдери та маркет-мейкери, сприяють підтриманню ліквідності та регулюють торгівлю, яка здійснюється через електронні системи та з використанням алгоритмічної торгівлі. Ринок перебуває під суворим наглядом регуляторів, що забезпечує прозорість і справедливість угод. Важливим аспектом функціонування біржі є волатильність, яка може створювати як можливості для прибутку, так і значні ризики [12]. Фондові індекси допомагають оцінювати загальний стан ринку, а акціонери отримують дохід від зростання вартості акцій та виплат дивідендів. Таким чином, фондова біржа виконує ключову роль у перерозподілі капіталу та стимулюванні економічного зростання, хоча залишається вразливою до економічних та політичних змін.

Національний фондовий ринок з'являється на теренах нашої держави після встановлення незалежності України. Саме з 1991 року почала функціонувати перша фондова біржа — це Українська фондова біржа (УФБ) [11]. За період 2016—2023 років кількість бірж зазнала скорочення у 2 рази і станом на 01.01.2020 р. вже функціонувало лише чотири фондові біржі, що отримали ліцензію на ведення організаційної діяльності щодо торгів на ринку (рис. 1). Але весною 2021 року регулятор анулював ліцензію для найстаршої фондової біржі — ПрАТ "УФБ". Причиною таких дій стало нездійснення ПрАТ "УФБ" на ринку професійної діяльності протягом року. Тож за даними НКЦПФР сьогодні в Україні діє всього 3 фондові біржі: АТ "Українська біржа", АТ "Фондова біржа "ПФТС", ПрАТ "Фондова біржа "Перспектива".

Для загального усвідомлення масштабів торгів фондового ринку загалом порівнюємо розміри торгів фондового ринку і ВВП у 2017—2023 роках. Представлені

на рисунку 2 дані відображають тенденцію щодо постійного збільшення обсягів торгів фондового ринку. Так у 2023 році відбулося зростання цього показника на 190,5% порівняно з 2017 роком. Позитивним можна також вважати постійне зростання відношення обсягів торгів фондового ринку до показника ВВП. Так за період 2017—2023 роки цей показник збільшився з 15,7% до 20,8%. Але у країнах із високим ступенем економічного розвитку співвідношення між обсягом операцій фондового ринку й обсягом ВВП завжди повинно бути більше 100% [6].

Поглиблення аналізу в цьому напрямі з'ясує, що за 2017—2023 роки спостерігається незначне, але постійне збільшення долі обсягів торгів біржового фондового ринку до ВВП, а саме: 2017 рік — 6,9%, 2018 рік — 7,33%, 2019 рік — 7,67%, 2020 рік — 8%, 2021 рік — 8,3%, 2022 рік — 3,1%, 2023 рік — 6,7%. Як бачимо, у 2022—2023 роках ця тенденція виявилася дещо спотвореною через військову агресію. Проте темпи такого зростання виявляються недостатніми, адже питома вага поза організованого ринку при цьому зростає більш значними темпами.

Операції фондового ринку стосовно продажу-купівлі фінансових інструментів можуть здійснюватися як на біржовому, так і на позабіржовому ринку. Загалом ці ринки є не тільки взаємодоповнюючі, але й взаємозалежними, бо впливають певною мірою на розвиток та ефективність один одного. Тож далі здійснимо порівняння частки операцій, що припадають на кожний з цих ринкових сегментів (рис. 3). Зауважимо, що для країн з розвинутим фондовим ринком частка позабіржового ринку в загальних обсягах операцій є меншою, аніж в Україні [6].

Темп приросту біржового ринку у 2023 році становив 112%, порівнюючи із 2017 роком (рис. 3), в той самий час як на позабіржовому ринку відбулося зростання цього показника аж у 2,5 рази. Крім того, у середньому за 2017—2023 роки доля організованої торгівлі цінними паперами у загальній сумі торгів на фондовому ринку складала біля 37% (найбільше значення частки було у 2018 році — 44,2%, а найменше у 2022 році — 25,8%). Але така частка обсягу торгівлі на біржовому ринку виявляється дуже незначною і це вказує на недостатній розвиток в Україні фондової біржової діяльності.

На організованому ринку впродовж 2017—2023 років спостерігається значна консолідація торгівлі фінансовими інструментами на двох біржах ПрАТ "ФБ "Перспектива" та АТ "ФБ "ПФТС". Найбільшим показник консолідації був за результатами 2021 року — 99,88%

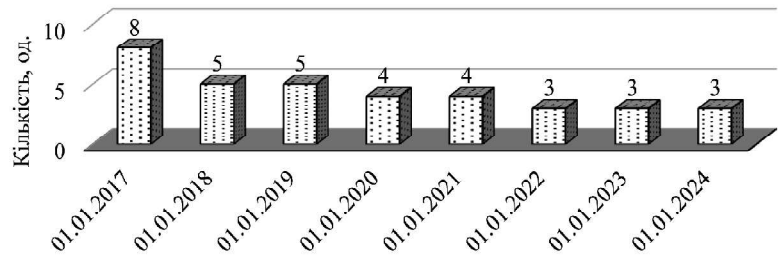


Рис. 1. Зміна кількості фондових бірж у 2016—2023 рр. в Україні, од.

Джерело: опрацьовано за даними [1].

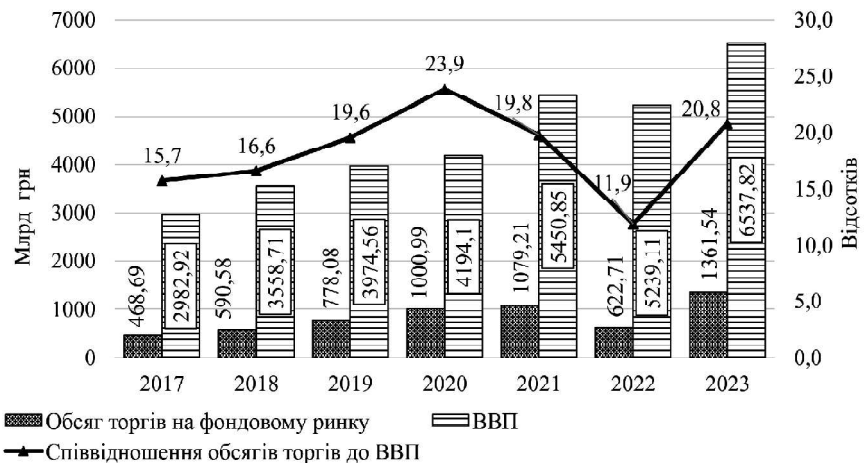


Рис. 2. Обсяги торгів фондового ринку і ВВП України у 2017—2023 роках

Джерело: опрацьовано за даними [1, 8].

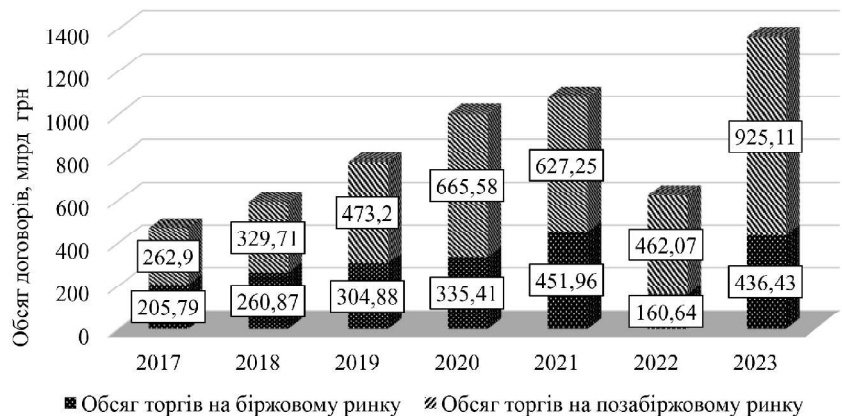


Рис. 3. Обсяги договорів ринку цінних паперів, у млрд. грн

Джерело: опрацьовано за даними [1].

біржової вартості контрактів (табл. 1), а найбільше контрактів у кількісному виразі було укладено ПрАТ "ФБ "Перспектива".

Крім того, частка провідних фондових бірж з організації торгів цінними паперами має постійні коливання за період 2017—2023 роки. Так, у 2017 році найбільша питома вага (61,91%) торгів цінними паперами припала на ФБ "Перспектива". У 2018 році ця частка знизилась до рівня 48,81%, але "Перспектива" продовжила залишатися лідером, хоча в даному році дещо зросла також частка ФБ "ПФТС" (до 43,13%). Проте вже у 2019—2020 роках частка ФБ "Перспектива" знову зросла, і у

Таблиця 1. Структурний розподіл обсягів торгів між учасниками на організованому ринку у 2017–2023 роках, %

Назва біржі	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ПрАТ «ФБ «Перспектива»	61,91	48,81	61,13	60,06	48,04	38,12	33,68
АТ «ФБ «ПФТС»	31,26	43,13	37,61	39,22	49,02	52,28	62,94
АТ «Українська біржа»	6,52	8,05	1,26	0,72	2,94	9,60	3,38
Інші ФБ	0,30	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: опрацьовано за даними [1].

Таблиця 2. Структурний розподіл обсягу біржових торгів фінансовими активами у 2017–2023 роках, %

Вид фінансового активу	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Акції та акції КІФ	2,45	0,47	0,11	0,18	0,13	0,06	0,03
Державні облігації України	92,11	94,19	96,73	98,32	99,22	97,55	93,07
Облігації підприємств	2,97	3,94	2,85	0,28	0,53	0,19	0,02
Інвестиційні сертифікати	0,03	0,10	0,11	0,02	0,003	0,001	0,003
Похідні (деривативи)	–	0,28	0,13	1,17	0,01	0,004	–
Інакші цінні папери	2,44	1,02	0,07	0,03	0,10	2,19	6,87
Усього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: опрацьовано за даними [1].

2020 році досягла вже 60,06%. Але ФБ "Перспектива" на кінець 2023 року суттєво втратила свої позиції та займала на ринку всього 33,68%. У свою чергу, АТ "Українська біржа" за період 2017–2023 роки знизила показник питомої ваги з 6,52% у 2017 році до 3,38% у 2023 році, отже цю біржу на сьогодні слід охарактеризувати як незначний за обсягами майданчик щодо проведених нею біржових торгів на фондовому ринку.

На фондовому ринку серед фінансових інструментів переважаючий обсяг торгів за 2017–2023 роки припадав на операції з держоблігаціями України, а у 2021 році обсяг торгів ОВДП був найбільшим і становив аж 99,22% (табл. 2).

Стосовно участі бірж в організації торгів облігаціями компаній (табл. 2) слід відзначити, що за 2017–2023 роки тут відбулося суттєве зниження питомої ваги цього фінансового інструменту у загальному обсязі боргових торгів з 2,97% у 2017 році до 0,02% — у 2023 році. Така ситу-

ація ще раз підкреслює проблеми українських компаній з виходом на організовані ринки фінансових інструментів, хоча у всьому світі саме цей сегмент фондового ринку вважається альтернативою кредитних коштів банків [3].

За даними НКЦПФР беззаперечне лідерство щодо частки біржових операцій з торгівлі ОВДП протягом 2017–2023 років має ФБ "Перспектива" і відповідно питома вага укладених угод була максимальною у 2017 році і складала 65,34% і мінімальною у 2023 році — 32,1%.

Другим за цим показником став майданчик ФБ "ПФТС" із часткою угод, відповідно, мінімальною часткою 30,59% у 2017 році та максимальною у 2023 році — 64,6%. А вже на третьому місці опинилася АТ "Українська біржа", для якої частка укладених угод за державними облігаціями коливалась від 4,07% у 2017 році до 3,25% у 2023 році.

Розвиток біржової діяльності в Україні також можна охарактеризувати виходячи з аналізу динаміки основного фондового індексу країни — ПФТС. Цей індекс вперше був розрахований у жовтні 1997 року. Індекс ПФТС — це індекс цін, зважений за обсягом найбільш ліквідних акцій, що знаходяться у вільному обороті на біржі. До індексного кошика ПФТС входять акції 20 емітентів.

На основі графіка (рис. 4) робимо висновок про найбільший приріст торгів у 2019 році, коли індекс становив 563,06 пункту. Мінімальне значення індексу у 2016 році становило 243,01 пункту, що було зумовлено економічною та політичною кризою 2015–2016 років. Хоча з 2017 року спостерігалася певна позитивна динаміка індексу, загалом значення індексу ПФТС свідчить про повільний розвиток цього ринку (значення індексу в 2023 році майже вдвічі менше, ніж на початку 2011 року).

Загалом у 2016–2018 роках зменшення операцій за цінними паперами відбувалося за рахунок зміни НКЦПФР процедури клірингу на фондовому ринку й збільшення прозорості операцій у біржовому сегменті [11]. Процедура передбачала запровадження нових вимог із біржового лістингу цінних паперів, що ґрунтуються на європейських стандартах і дозволяють розміщувати лише якісні цінні папери. Окрім зменшення чисельності компаній, цінні папери яких котируються за новими правилами, на скорочення ринкових операцій у 2018 році вплинуло й те, що депозитні сертифікати НБУ вже не враховувалися в торгових розрахунках. У 2019 році ринок почав зростати на 26%, що було результатом стабілізації економіки країни. Проте у 2019–2023 роках пандемія та військова агресія знов загальмували процес зростання цього індексу.

Починаючи із 2019 року в Україні відбувається також адаптаційний процес щодо умов біржової торгівлі відповідно до європейських правил, що має сприяти прозорості ринкових операцій, встановленню справедливих цін на біржі й допомогти НКЦПФР оперативно відпові-

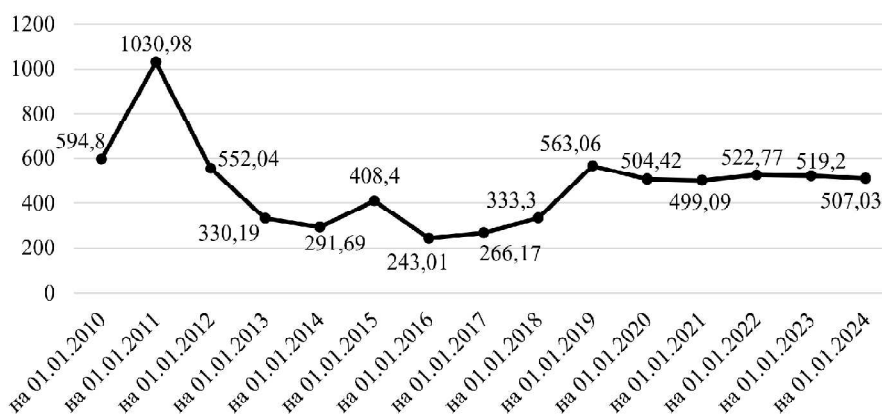


Рис. 4. Динаміка індексу ПФТС у 2010–2023 роках

Джерело: опрацьовано за даними [9].

дати на маніпуляції з угодами. Влітку 2019 року професійні учасники ринку змогли запропонувати своїм клієнтами сучасні програмні продукти задля дистанційного оформлення торгових угод із фінансовими активами. У кінцевому підсумку це має також сприяти розвитку національного біржового ринку України.

В результаті проведеного аналізу показано, що робота фондових бірж в Україні супроводжує ряд проблем. Так головним проблемним питанням слід вважати те, що основна кількість операцій із фінансовими активами здійснюється на неорганізованого ринку. А через це створюються й інші проблеми фондових бірж, а саме: незначна кількість операцій, що проводяться на біржах, призводить до низького рівня ліквідності та незначних показників економічної результативності їх функціонування; непрозорого ціноутворення тощо. Подальший розвиток фондової біржової діяльності, незважаючи на вже тридцятирічний еволюційний шлях розвитку, стримується здебільшого психологічним неприйняттям бірж потенційними учасниками фондового ринку [7]. Ще одну проблему тут можна визначити як обмежена чисельність потрібних висококваліфікованих кадрів.

Загалом можна погодитися з напрацюваннями науковців та практиків у галузі біржової діяльності, які досить часто виокремлюють такі три основні проблемні питання розвитку фондової та валютної бірж в Україні: занижений рівень капіталізації ринку, проблемні моменти із захистом прав акціонерів та інвесторів, недосконале нормативне регулювання. Дійсно, проведене дослідження висвітлює ту проблему, що більшість українських компаній не сприймають біржовий фондовий ринок як основу для залучення більш дешевих фінансових ресурсів, а це призводить до низького рівня капіталізації фондових бірж. А ще в Україні майже відсутні державні гарантії із захисту прав підприємств на фондовому ринку. Тому ще раз стає явним те, що нормативна база функціонування фондових бірж потребує виваженого підходу до її переформатування. Узагальнено проблеми у діях біржового сегменту національного фондового ринку представлено на рисунку 5.

Представлені проблеми можливо висвітлити наступним чином:

1) низький рівень ліквідності. На організованому ринку через незначну за обсягами кількість біржових операцій виникає ситуація щодо його низької ліквідності, а це, по колу, знижує результативність роботи інвесторів при управлінні портфелем інвестиційних цінних паперів. Тобто відсутність або занижені ринкові попит та пропозиція не надають вичерпної можливості проводити операції з активами за цінами ринку;

2) занижена капіталізація ринку. Потенційні суб'єкти фондового ринку на сьогодні не розглядають його як потужне джерело для отримання доступних та дешевих фінансових ресурсів. Ринкові ціни не в повній мірі розглядаються як індикатор успішності та перспективності розвитку емітентів. Отже така недооцінка більшості

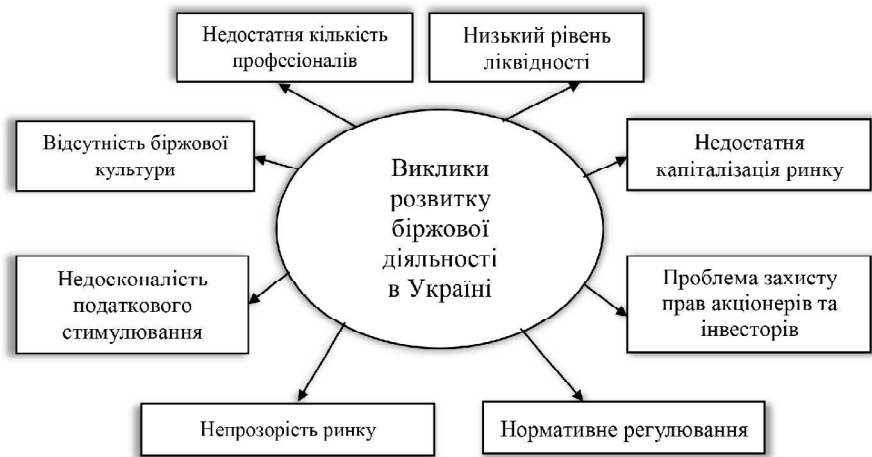


Рис. 5. Виклики розвитку біржової діяльності в Україні

Джерело: побудовано на основі [2, 7, 10, 13].

фінансових активів на біржі викликає низький загальний рівень капіталізації ринку;

3) проблеми з правами та їх захистом для акціонерів й інвесторів. Так на сьогодні в Україні права індивідуальних акціонерів є скоріше чимось формальним, аніж реально діючим механізмом. Наприклад, обмеження доступу приватних осіб до фондового ринку виникає у зв'язку з відсутністю можливості реально впливати на діяльність товариств, відсутність гарантованого державного захисту їх прав та небажання емітентів сплачувати дивіденди;

4) нормативне регулювання. Так, в Україні законодавчо-нормативна база з регулювання біржової діяльності все ще знаходиться на етапі становлення, тобто переважна кількість нормативних актів не зорієнтована на міжнародні стандарти і вимагає подальшого врегулювання. Ці прогалини особливо помітні щодо прозорості ринку та доступності біржової інформації;

5) непрозорість ринку. Інформаційне забезпечення біржової діяльності недостатньо представлене для широкого загалу з позицій актуальності, доступності та повноти оперативних даних. Тому на ринку на біржовому ринку представлені дуже незначні обсяги оперативної аналітики та інакшого інформаційного масиву даних;

6) недосконалість стимулювання з боку податкового законодавства. Оподаткування інвестиційних доходів та відсутність податкових пільг для інвесторів, різноманітні ліцензійні платежі, збір за реєстрацію цінних паперів, подвійне оподаткування для дивідендів не стимулюють розвиток фондового ринку України;

7) відсутність біржової культури. Проблемна ситуація в тому, що домогосподарства не сприймають фондовий ринок як потенційну можливість розміщення своїх заощаджень. Це відбувається і через занижений ступінь поінформованості населення про біржову діяльність;

8) брак кількості професіоналів і фахівців. Саме через обмежений розвиток інфраструктури фондового ринку, а саме незначної кількості інвестиційних брокерів, консалтингових та аналітичних фірм, виникають перешкоди на ринку найму біржових професіоналів.

Таким чином, слід визнати недостатній рівень розвитку біржової діяльності для України та присутність численних проблемних аспектів, але попри те, також можна вказати на її потужний потенціал і перспективи розвитку. В Україні стимулювати активний розвиток фон-

дових бірж має інтеграція у міжнародний простір, перекладом звернувши увагу на досвід ефективного функціонування міжнародних фондових бірж [6]. Важливим заходом задля подальшого розвитку діяльності бірж має стати й урегулювання законодавчо-нормативної бази та підвищення технологічного рівня біржової торгівлі [5].

Враховуючи необхідність подальшого вирішення перерахованих проблем у діяльності біржових установ як суб'єктів фондового ринку слід рекомендувати впровадження низки заходів щодо покращення діяльності бірж в Україні:

- підвищення частки біржового ринку, задля чого на законодавчому рівні створити відповідні нормативні та організаційні умови щодо укладення контрактів із придбання та продажу фінансових активів у межах фондових бірж;

- консолідація біржової торгівлі на невеликій кількості бірж, тобто поступово відходити від практики значної їхньої чисельності (за період 2015—2021 роки відбулося скорочення кількості фондових бірж в Україні з 10-ти до 3-х, що є позитивним моментом на сьогодні). Це пояснюється тією обставиною, що біржову діяльність в тих обсягах, яка дійсно може впливати на економіку, проводять лише одиниці. Тому для успішного ведення біржової діяльності, як свідчить і досвід розвинених економік, вистачає невеликої чисельності бірж. Наприклад, для лідера біржової діяльності — США, країни із 330-мільйонним населенням вистачає 11 фондових бірж для успішної організації торгів, таж сама Велика Британія при чисельності населення 67 млн громадян, має тільки 5 фондових бірж, а на фондовому ринку Швеції, Швейцарії та Нідерландів діє лише по одній біржі;

- розширення обсягів фінансових ресурсів на біржових торгах за рахунок спрямування коштів від домогосподарств, а також притягнення зарубіжних інституційних інвесторів через створення привабливого інвестиційного клімату в Україні;

- підвищення рівня захищеності прав інвесторів, для чого збільшити можливості НКЦПФР при впливі на суб'єктів біржової діяльності та створити надійну систему гарантування захисту прав інвесторів;

- зростання капіталізації та ліквідності, сформувати для підприємств умови щодо первинного публічного розміщення акцій українських емітентів саме на національних фондових біржах;

- зростання ступеня біржової культури, що має бути забезпечене шляхом зростання фінансової грамотності серед населення, а також популяризація фінансових інвестицій загалом через рекламні засоби;

- розвинення новітніх технологій біржових торгів, активізація інтернет-трейдингу та інших інформаційних технологій на базі.

Слід зауважити, що певна частина цих заходів вже реалізується в законодавчій та організаційно-інституційній площині. Проте, все ще потребують розв'язання такі проблемні питання як введення нових фінансових інструментів на фондовий ринок, переведення переважної частини торгів цінними паперами на організовані ринки тощо. Загалом, можна зауважити, що для успішної роботи українського фондового ринку насамперед необхідним є вдосконалення законодавчо-правової бази та підвищення довіри до біржової діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасний біржовий ринок в Україні вимагає гарантування високої ліквідності торгівлі, що може відбуватися через надання інвесторам значного спектру фінансових інструментів і тим самим диверсифікацію напрямів інвестування. Все це дозволить провадити різні інвестиційні і поведінкові стратегії на біржовому ринку.

Фондова біржа буде ефективно функціонувати насамперед при достатній прозорості біржових операцій. Розв'язати ці питання можливо через розробку відповідних інформаційних програм для опрацювання масивів даних, що надходять від емітентів; аналізування і систематизацію інформаційних повідомлень про ринок цінних паперів відповідно до напрямків їх надходження; розповсюдження через Інтернет та спеціальні друковані видання інформаційних показників тощо. Такі підходи утворюють умови для систематизації даних про стан і розвиток фондового ринку, що в кінцевому підсумку забезпечить доступність цієї інформації для всіх зацікавлених осіб.

В напрямку збільшення довіри інвесторів щодо ринку боргових інструментів необхідно запроваджувати комплекс заходів, які забезпечать створення умов для захисту права власників корпоративних боргових цінних паперів і розширення переліку згаданих інструментів. Серед таких заходів може бути проведення НКЦПФР превентивних дій з приводу недопущення створення шахрайських схем на ринку з корпоративними облігаціями, урізноманітнення підходів до процедури випуску таких облігацій відповідно до рівня емісійної активності компанії, провадження дієвих механізмів емісії біржових облігацій.

Для активізації ринку деривативів слід провадити заходи, що дозволять популяризувати використання цих похідних інструментів, тобто визначити механізми поширеного їх використання, особливо задля хеджування ризиків.

З метою стимулювання інвестицій через інститути спільного інвестування, систему недержавних пенсійних фондів, а також поліпшення якості інструментарію фондового ринку необхідним шляхом можна вважати розвиток законодавства щодо похідних фінансових інструментів. Це також сприятиме удосконаленню сфери інноваційної діяльності через наближення її до ринку фінансових інструментів. Підтримати права інвесторів і забезпечити інформаційну прозорість планується через врегулювання правил кредитування під забезпечення цінними паперами, а також порядку укладення угод щодо надання їх у борг.

Отже дослідження продемонструвало, що є потужний потенціал розвитку українських фондових бірж. Вирішити вищезгадані проблеми можна при адекватному державному регулюванні, розповсюдженні в країні біржової культури, переорієнтації компаній з ринку банківських послуг на залучення фінансових ресурсів через фондовий ринок, стимулюванні участі у торгах іноземних інституційних інвесторів, розширенні переліку біржових інструментів, розвитку технологій біржової торгівлі.

Література:

1. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку: Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (дата звернення 16.12.2024).

2. Бражник Л.В. Фондовий ринок України: стан, актуальні проблеми та перспективи. Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.35> (дата звернення 15.12.2024).

3. Водолазська О.А. Методологічні засади фінансового менеджменту суб'єктів підприємництва в умовах невизначеності. Економічний аналіз. 2018. Том 30. № 4. С. 82—87. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa-2018.04.082> (дата звернення 14.12.2024).

4. Гнатченко Є.Ю., Тараруєв Ю.О. Діагностика конкурентоздатності фондових бірж України. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 137—145. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-137-145> (дата звернення 15.12.2024).

5. Ковальчук С.В. Сучасні напрями розвитку біржової торгівлі: тренди та інновації. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 138—143. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-18> (дата звернення 13.12.2024).

6. Ковалюк А.О., Улич О.М. Зарубіжний досвід функціонування фондових ринків та їх вплив на економіку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 5—6. С. 58—68. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-58-68> (дата звернення 10.12.2024).

7. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Трикоза К.С. Стратегічне управління процесами залучення суспільства до інвестування на фондових біржах. Ефективна економіка. 2022. № 7. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/148> (дата звернення 11.12.2024).

8. Валовий внутрішній продукт: Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 09.12.2024).

9. Перша Фондова Торгова Система (ПФТС): Індеси акцій. Параметри ЦП Індeksu ПФТС. URL: <https://pfts.ua/trade-info/indexes/shares-indexes> (дата звернення 11.12.2024).

10. Попадинець І.Р., Гавадзин Н.О., Марків М.М., Григорська Н.О. Перспективи розвитку біржового ринку України в післявоєнний період. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 4 (10). С. 44—55. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-44-55](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-44-55) (дата звернення 12.12.2024).

11. Татарин Н.Б., Олійник О.І. Фондовий ринок як один із елементів фінансового ринку: історія та його сучасний стан в Україні. Молодий вчений. 2023. № 3 (115). С. 128—133. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-24> (дата звернення 15.12.2024).

12. Халатур С.М., Грабчук О.М., Віллер І.О. Інноваційні інструменти управління фондовою біржею: антикризовий аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 69—73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.69> (дата звернення 12.12.2024).

13. Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Горбатюк О.В. Функціонування деривативних фінансових інструментів у розвитку біржової торгівлі: теоретико-еволюційний аспект. Підприємство і торгівля. 2024. № 41. С. 118—125. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-15> (дата звернення 14.12.2024).

References:

1. National Securities And Stock Market Commission (2024), "Analytical data on the development of the stock market", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (Accessed 16 December 2024).

2. Brazhnyk, L.V. (2024), "The stock market of Ukraine: state, current problems and prospects", Efficient economy, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.35>.

3. Vodolazska, O.A. (2018), "Methodological principles of financial management of business entities in conditions of uncertainty", Economic Analysis, vol. 30, no. 4, pp. 82—87. <https://doi.org/10.35774/econa2018.04.082>.

4. Hnatchenko, Ye.lu. and Tararuiiev, Yu.O. (2023), "Diagnostics of competitiveness of stock exchanges of Ukraine", Business Inform, vol. 1, pp. 137—145. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-137-145>.

5. Kovalchuk, S.V. (2023), "Modern directions of development of stock trading: trends and innovations", Modeling the development of the economic systems, vol. 2, pp. 138—143. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-18>.

6. Kovaliuk, A.O. and Ulych, O.M. (2024), "Foreign experience of the functioning of stock markets and their impact on the economy", Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University, vol. 5—6, pp. 58—68. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-58-68>.

7. Kuzmynchuk, N.V., Kutsenko, T.M., Terovanesova, O.lu. and Trykoza, K.S. (2022), "Strategic management of the processes of involving society in investing on stock exchanges", Efficient economy, vol. 7, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/148> (Accessed 11 December 2024).

8. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Gross domestic product", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 09 December 2024).

9. First Stock Trading System (PFTS) (2024), "Stock indices. CPU parameters of the PFTS Index", available at: <https://pfts.ua/trade-info/indexes/shares-indexes> (Accessed 11 December 2024).

10. Popadynets, I.R., Havadzyn, N.O., Markiv, M.M. and Hryhorska, N.O. (2023), "Prospects for the development of the stock market of Ukraine in the post-war period", Current issues in modern science, vol. 4 (10), pp. 44—55, available at: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-44-55](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-44-55).

11. Tataryn, N.B. and Oliinyk, O.I. (2023), "The stock market as one of the elements of the financial market: history and its current state in Ukraine", Young Scientist, vol. 3 (115), pp. 128—133, available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-24>.

12. Khalatur, S.M., Hrabchuk, O.M. and Viller, I.O. (2024), "Innovative tools of stock exchange management: anti-crisis aspect", Investment: Practice and Experience, vol. 20, pp. 69—73, available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.69>.

13. Shelenko, D.I., Shpykuliak, O.H. and Horbatiuk, O.V. (2024), "The functioning of derivative financial instruments in the development of stock trading: a theoretical and evolutionary aspect", Entrepreneurship and Trade, vol. 41, pp. 118—125, available at: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-15>.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2024 р.

A. Ignatenko,

Crypto trader, Expert in data analysis

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1772-8284>

L. Dokiienko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Organization of Aviation Works and Services, State University "Kyiv Aviation Institute"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6528-6810>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.120

PRACTICAL USE OF THE MAXIMUM PRICE OF BITCOIN DYNAMICS AND THE MACD HISTOGRAM TO FORMULATE TRADER'S FORECASTS

A. B. Ігнатенко,

крипторейдер, експерт з аналізу даних

Л. М. Докієнко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри організації авіаційних робіт і послуг,

Державний університет "Київський авіаційний інститут"

ПРАКТИЧНЕ ВИКОРИСТАННЯ ДИНАМІКИ МАКСИМАЛЬНОЇ ЦІНИ БІТКОЇНА І ГІСТОГРАМИ MACD ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПРОГНОЗІВ ТРЕЙДЕРА

The research article is devoted to the study of the degree of correlation between the MACD histogram and the maximum price of bitcoin on the weekly timeframe as one of the prerequisites for the formation of traders' forecasts within the framework of technical investment analysis. The main task of the study was to determine whether the maximum price of bitcoin increased or decreased compared to the previous week with the growth of the MACD, as well as to determine the average and maximum series separately for the price and MACD. The article discusses in detail the relationship between these two indicators and demonstrates how their combined use can help traders make more efficient and informed trading and investment decisions.

The study found that in 62.84% of cases, a trader can expect an increase in the maximum price of bitcoin this week if the MACD histogram showed an increase in the previous week, or a decrease in the maximum price of bitcoin this week if the MACD histogram showed a decrease in the previous week. A trader can expect a continuation of the overall medium-term trend in the bitcoin market if the MACD histogram series is below average and the end of the trend if the MACD histogram series is above average. For the rising series of the MACD histogram, the probability of the trend ending is 60.53% (approximately 5 weeks), and for the falling series — 64.86% (approximately 4 weeks). A trader can expect that the maximum price of bitcoin will continue its direction of movement in the second week in 52.17% of cases, and will end this movement after the 4th week with a probability of 90.68%.

Thus, the analysis of the dynamics of the maximum price of bitcoin in interaction with the MACD histogram shows that this indicator can be a valuable tool for predicting medium-term trends in the cryptocurrency market. Together with other indicators, a trader can make more informed investment decisions in order to gain additional profit. At the same time, it should be understood that the MACD histogram is not a universal tool for accurate trader forecasts, as the cryptocurrency market is

characterized by high volatility and the influence of numerous external factors that make it difficult to accurately predict future price movements. Therefore, investors should approach the use of MACD with caution and understand that it is only one of many factors that should be taken into account when making trading decisions.

Стаття присвячена дослідженню ступеню взаємозв'язку між гістограмою MACD та максимальною ціною біткоїна на тижневому тайм-фреймі як однієї з передумов для формування прогнозів трейдерів в рамках технічного інвестиційного аналізу. Основним завданням дослідження було визначити збільшувалася чи зменшувалася максимальна ціна біткоїна у порівнянні з попереднім тижнем при рості MACD, а також визначити середні та максимальні серії окремо для ціни і MACD. У статті детально розглянуто взаємозв'язок між цими двома індикаторами та продемонстровано, як їх спільне застосування може допомогти трейдерам у прийнятті більш ефективних та зважених торгово-інвестиційних рішень.

В результаті дослідження встановлено, що у 62,84% випадків трейдер може очікувати збільшення максимальної ціни біткоїна на поточному тижні, якщо гістограма MACD на попередньому тижні показувала зростання, або зменшення максимальної ціни біткоїна на поточному тижні, якщо гістограма MACD на попередньому тижні показувала зниження. Трейдер може очікувати продовження загального середньострокового тренду на ринку біткоїна, якщо серія гістограми MACD триває менше за середню, і закінчення тренду, якщо серія гістограми MACD триває більше за середню. Для серій зростання гістограми MACD ймовірність закінчення тренду становить 60,53% (приблизно 5 тижнів), а для серій падіння — 64,86% (приблизно 4 тижні). Трейдер може очікувати, що максимальна ціна біткоїну продовжить напрямку свого руху на другому тижні в 52,17% випадків, і закінчить цей рух після 4 тижня з ймовірністю 90,68%.

Таким чином, проведений аналіз динаміки максимальної ціни біткоїна у взаємодії з гістограмою MACD демонструє, що цей індикатор може бути цінним інструментом для передбачення середньострокових трендів на крипто валютному ринку. У сукупності з іншими індикаторами трейдер може приймати більш зважені інвестиційні рішення з метою отримання додаткового прибутку. В той же час, варто розуміти, що гістограма MACD не є універсальним інструментом для точних прогнозів трейдера, адже криптовалютний ринок характеризується високою волатильністю та впливом численних зовнішніх факторів, що ускладнюють точне передбачення майбутніх рухів ціни. Тому, інвесторам слід підходити до використання MACD з обережністю і розуміти, що він є лише одним з багатьох факторів, які слід враховувати при прийнятті торгових рішень.

Key words: Cryptocurrency, Bitcoin, MACD, MACD histogram, forecasting.

Ключові слова: Криптовалюта, біткоїн, MACD, гістограма MACD, прогнозування.

PROBLEM STATEMENT

The rapidly evolving world of cryptocurrency offers traders a wealth of opportunities to make a profit. Bitcoin, as the most famous cryptocurrency, continues to occupy a central place in discussions about the future of finance and, despite significant fluctuations in its price and regulatory challenges, remains one of the most well-known, relevant and discussed topics in the world of investment and technology.

However, the high volatility of the cryptocurrency market requires investors to constantly search for effective tools to analyze and predict future trends. The formation of trader forecasts is not just an assumption about the future, but an attempt to systematize the available information and build a logical model of crypto market behavior. For a trader, forecasts perform several key functions, the most important of which are: determining the direction of bitcoin price movement (with forecasts, a trader can try to predict whether the price of

a cryptocurrency will rise or fall, allowing him to make decisions about buying or selling assets), risk management (helps a trader develop an effective strategy for managing his assets), and profitability optimization (with accurate forecasts, a trader can choose the most profitable moments to enter and exit the crypto market).

According to the authors, the dynamics of the maximum price of bitcoin and the MACD histogram are among the most effective technical indicators that allow traders to make informed forecasts. The MACD, which is based on the difference between short-term and long-term moving averages, helps to identify buy or sell signals, thereby facilitating informed decision-making. Accordingly, the article is intended to examine in detail the relationship between these two indicators and demonstrate how their joint application can help traders make more efficient and informed trading and investment decisions.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Interest to bitcoin as a decentralized digital currency has emerged relatively recently. The first publications on this topic appeared in the early 2010s and initially had more of a technical overview and forecasts for the further development of block chain technology. Subsequently, with the growing popularity of bitcoin, the range of research has expanded significantly, covering a wide range of economic, technological, social and legal issues.

Among the latest numerous studies of cryptocurrency market development trends are publications by such authors as Gonak I. and Buchynska T. [1], Denysenko V. [2], Popova A. [5], Tkalenko S. et al. [8], Troyan K. [9]. The researches of Pylypchenko O. et al. [4], Tarasov V. [6], Tesliuk N. et al. [7], Elder A. [12], Kukacka J. & Kristoufek L. [16] are devoted to the application of technical analysis for the analysis of the cryptocurrency market; and the analysis of trends in the bitcoin price is considered in the works of Biedscheid Z.S. [11], Ignatenko A. [14, 15], Poyser O. [17], Samizadeh I. [18].

Despite a fairly large volume of publications, there is no consensus on the potential, consequences of the widespread introduction of cryptocurrencies, methodology for analyzing and forecasting the behavior of traders in the cryptocurrency market, and price forecasting strategy. Moreover, there is currently no research on the relationship between the MACD histogram and the maximum price of bitcoin, and thus the topic of this article is very relevant.

PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to analyze the degree of correlation between the MACD histogram and the maximum price of bitcoin on the weekly timeframe as one of the prerequisites for forming traders' forecasts in the framework of technical analysis.

The main task of the study was to determine whether the maximum price of bitcoin increased or decreased compared to the previous week's changes in the MACD histogram, as well as to determine the average and maximum series separately for the price and the MACD histogram.

METHODOLOGY

It is known that MACD (Moving Average Convergence Divergence) is a trend tracking tool developed by J. Appel in the late 1970s, which uses moving averages to determine the momentum of a stock, cryptocurrency or other trading asset [10].

The main task of the MACD indicator is to evaluate the previous price movement, which helps traders in making investment decisions: they can assess the strength of the trend, predict changes in the trend direction and receive signals to sell or buy assets.

The article uses statistical methods to analyze the weekly maximum price of bitcoin and the MACD histogram based on the closing prices of each week (the sample size was 346 weeks for the period 2018-04-02 — 2024-11-11) [15]. The MACD indicator was chosen due to its advantages: ease of use, versatility, and multifunctionality.

The calculations were based on the following indicators:

1. Exponential moving averages (EMA):

$$EMA_{week} = (Price_{week} \times Multiplier) + (Price_{last_week} \times (1 - Multiplier)) \quad (1)$$

where $Price_{week}$ — current closing price

EMA_{last_week} — EMA value for the previous week

$Multiplier$ — multiplier

$$Multiplier = \frac{2}{N+1} \quad (2)$$

where N — period EMA

2. Moving Average Convergence Divergence (MACD)

$$MACD = EMA_{12} - EMA_{26} \quad (3)$$

where EMA_{12} — 12-period exponential moving average (for a short period)

EMA_{26} — 26-period exponential moving average (for a long period)

3. The signal line (9-period EMA from MACD) is an exponential moving average (EMA) calculated on the basis of MACD values for the last 9 periods and is used to smooth out MACD values, as well as helps to identify points of intersection with the main line for buy/sell signals.

$$Signal\ Line = EMA_9(MACD) \quad (4)$$

where $MACD$ — MACD values obtained from the difference between EMAs with periods of 12 and 26.

4. MACD Histogram, which shows the difference between the MACD and the signal line and helps to visualize how much the MACD deviates from its signal line.

$$Histogram = MACD - Signal\ Line \quad (5)$$

where $MACD$ — MACD values obtained from the difference between EMAs with periods of 12 and 26

$Signal\ Line$ — 9-period EMA from MACD.

Data processing based on the proposed methodological tools was carried out in the following sequence:

- price changes and MACD histograms were represented in a binary system, where each price increase or MACD histogram was taken as "1", and each price decrease or MACD histogram was taken as "0";

- calculation of continuous series of such increases in the MACD histogram and price;

- calculation of the relationship between the price and the MACD histogram from week to week, as well as the relationship between changes in the current week and price changes in the next week;

- dividing values into sectors of the beginning of the series depending on whether the MACD histogram started its change below or above the zero line;

- measurement of the total length of the series, as well as separately of the rising and falling series; calculation of the rising and falling series when the MACD histogram starts below or above the zero line.

PRESENTATION OF THE BASIC MATERIAL OF THE RESEARCH

The cryptocurrency market is a dynamic and volatile system that is constantly changing under the influence of various factors, from regulatory news to technological breakthroughs. It is this unpredictability that makes it both attractive to investors and extremely risky.

Analyzing the price of bitcoin over a long period of time is critical to understanding its dynamics and

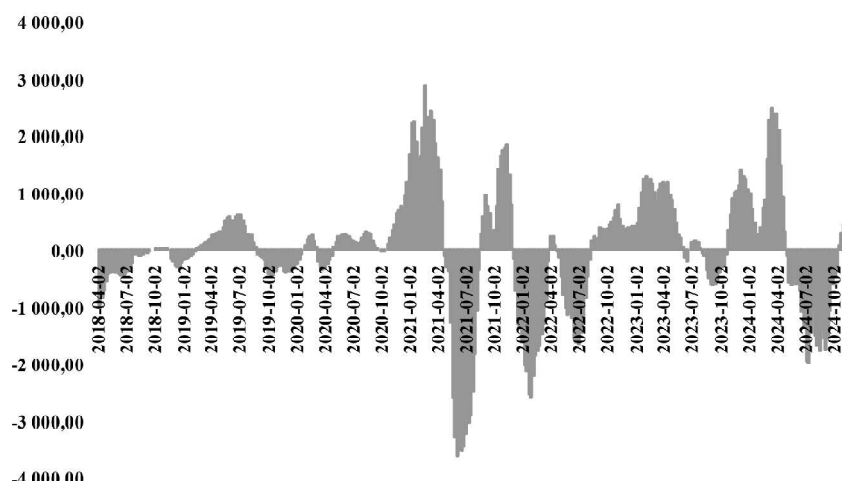


Figure 1. Histogram of MACD by closing prices of each week for the period 2018-04-02 – 2024-11-11

Source: developed by the authors.

predicting future trends. This is due to several key aspects:

- market volatility (analysis of price changes over a long period helps to understand general trends and determine whether short-term fluctuations are part of a larger trend);

- identification of long-term trends;

- identification of market cycles (by analyzing data over a long period of time, it is possible to identify recurring boom and bust cycles, which allows to predict possible future changes in the market;

- risk assessment (as the knowledge of past price fluctuations and market reactions to various events helps traders to anticipate possible risks and develop strategies to minimize them);

- developing investment strategies based on historical data and trends.

The MACD histogram, in turn, is also an important tool for analyzing and building trading strategies in the cryptocurrency market, as it allows you to: detect changes in market direction when the bars form a top and start changing height in the other direction, which can be a signal to open or close positions; assess the strength of the trend, which is reflected by the height of the MACD histogram bars; synchronize with other indicators, such as RSI or Bollinger Bands, to improve the accuracy of analysis and further forecasts.

Thus, the MACD histogram is a conditional indicator of the trend direction and strength, and if it is growing, a trader can expect the maximum price to increase, and if it is decreasing, the maximum price to decrease. However, it is important to know how often this trend is repeated and what decisions a trader should make, and this is what this study is devoted to.

Using the above methodological tools and statistical data on the weekly maximum price of bitcoin (the closing price of each week 15), we built a MACD histogram (Fig. 1).

At the first stage of the analysis, the correlation between the MACD histogram and the maximum price of bitcoin on the weekly timeframe was determined as one of the prerequisites for making traders' forecasts within the framework of technical analysis. The results of the calculations showed that if we determine the correlation between the numerical values of the price and the MACD histogram, it is

absent (the correlation coefficient is 0.06), but if we determine the correlation between the price and the MACD histogram (in binary), there is a moderately positive correlation between the arrays from week to week (the correlation coefficient is 0.45) and a weak positive correlation between the arrays shifted by 1 week (the price array is shifted by 1 week ahead of the MACD histogram array, the correlation coefficient is 0.22).

The study found that the number of weeks with rising prices and MACD histograms was higher than the number of weeks with falling prices, which indicates a general bull trend over the previous period (Table 1).

At the same time, the number of series with rising and falling prices is almost the same, but the series started

from the zone above the zero MACD line more often than from the zone below the zero line (Table 2).

Accordingly, it has been determined that the average and maximum lengths of growth series are longer than those of decline series (Table 3). This confirms the overall bullish trend in the bitcoin market.

For a more in-depth analysis, it is proposed to consider the average length of bitcoin price series and MACD histograms in terms of two components:

1. The average and maximum length of bitcoin price and MACD series, taking into account the starting zone of the series.

Table 1. Number of weeks by direction of bitcoin price change and MACD

Direction of change	MACD, weeks	MACD, %	Price, weeks	Price, %
Rise	196	56.82	183	53.04
Down	149	43.19	160	46.38
Equal	0	0	2	0.58

Source: calculated by the authors on the basis of [15].

Table 2. Number of series with rising and falling bitcoin prices and MACD

	Total number of series, pcs.	Rise (growth series), pcs.	Down (fall series), pcs.	Equal (equality series), pcs.	Below series, pcs.	Above series, pcs.
MACD	75	38	37	0	33	42
Price	161	80	79	2	74	87

Source: calculated by the authors on the basis of [15].

Table 3. Average and maximum series lengths of bitcoin price and MACD

Direction of change	MACD		Price	
	Average length of series, weeks	Maximum length of series, weeks	Average length of series, weeks	Maximum length of series, weeks
All	4.59	24	2.14	9
Rise	5.16	24	2.29	9
Down	4.03	15	2.03	8
Equal		0	1	1

Source: calculated by the authors on the basis of [15].

Table 4. Average and maximum series lengths of bitcoin price and MACD, taking into account the starting zone of the series

Indicators	MACD		Price	
	Length of series from Above zone, weeks	Length of series from the Below zone, weeks	Length of series from Above zone, weeks	Length of series from the Below zone, weeks
Total average series length, weeks	4.33	4.94	2.01	2.30
Average length of growth series, weeks	3.71	6.33	2.31	2.26
Average length of fall series, weeks	4.76	2.5	1.75	2.37
Maximum length of growth series, weeks	10	24	7	9
Maximum length of drop series, weeks	15	5	5	8

Source: calculated by the authors on the basis of [15].

The study has shown that the average and maximum length of histogram and price series with the beginning below the zero MACD line is longer than with the beginning above the zero MACD line. A series of MACD histogram growth starting from the zone below the zero line is significantly longer than the one starting from the zone above the zero line. In other words, the second peak on the MACD has a shorter rising slope on average, as it does not last long. The same is true for the series of MACD drops starting from the zone below the zero line — the difference is almost 2 times (Table 4).

In trading practice, this is a very important parameter, since if a trend resumes in the previous direction after a short-term reversal, it is expected to last for a short time, i.e. a quick trend reversal.

Table 5. Average and maximum length of MACD series in per cent

MACD series length, weeks	Total length of MACD series, %	Length of growth series, %	Length of fall series, %	Length of series from the Below zone, %	Length of series from the Above zone, %
1	29.33	26.32	32.43	33.33	26.19
2	40.00	34.21	45.95	39.40	40.48
3	54.67	47.37	62.16	54.55	54.76
4	61.33	57.90	64.87	60.61	61.91
5	66.67	60.53	72.97	66.67	66.67
6	73.33	71.05	75.68	72.73	73.81
7	81.33	78.95	83.78	78.79	83.33
8	84.00	78.95	89.19	78.79	88.10
9	86.67	81.58	91.89	81.82	90.48
10	90.67	89.47	91.89	87.88	92.86
11	93.33	92.11	94.60	90.91	95.24
12	96.00	94.74	97.30	93.94	97.62
13	97.33	97.37	97.30	96.97	97.62
14	97.33	97.37	97.30	96.97	97.62
15	98.67	97.37	100.00	96.97	100.00
16	98.67	97.37		96.97	
17	98.67	97.37		96.97	
18	98.67	97.37		96.97	
19	98.67	97.37		96.97	
20	98.67	97.37		96.97	
21	98.67	97.37		96.97	
22	98.67	97.37		96.97	
23	98.67	97.37		96.97	
24	100.00	100.00		100.00	

Source: calculated by the authors on the basis of [15].

However, the situation is different for the price: the average length of the rise from different zones is almost the same — about 2.37 weeks. In turn, the average length of a price drop from the zone above the zero MACD line is 1.75 weeks, which is significantly lower than the average drop from the zone below the zero MACD line of 2.3 weeks. This trend is also true for the maximum length of the price series of the respective MACD zones. In trading practice, this means that when trading on a bearish trend in the zone below the zero MACD line, you can expect a longer series of declines in the maximum price. Accordingly, a trader can place an asset for sale with more confidence.

2. Average and maximum series length of bitcoin price and MACD in percentage.

The analysis shows that the average length of the MACD histogram growth series of 5.16 weeks is included in 60.53% of the started series, and the average length of the falling series of 4.03 weeks is included in 64.86% of the started series. For the starting zones, such lengths have approximately the same percentages (Table 5).

From a practical point of view, this allows a trader to focus on the length of the series in the process of making more informed investment decisions. For example, if a series is approaching its average length, the probability of its expiration increases, and the closer it is to the maximum length, the higher this probability is.

As for price series, the following conclusions can be drawn: with the average length of price growth series at 2.29 weeks and price decline series at 2.03 weeks, the percentages for them are 70.00% and 78.48%, respectively. And all series longer than 4 weeks inclusive are included in 90.68% of all series that started (Table 6).

From a practical point of view, this means that if a trader sees the price move in one direction for 2—4 weeks in a row, he is more likely to expect a trend reversal and, accordingly, close or reduce his position, as he sees a warning of possible risks — the so-called "leading" indicator. In addition, almost half of all series (47.83%) ended with a single event, but slightly more than half of the rest were other series with more than one event. This means that there is a 52.17% chance that the series of price movements will continue after the first event, i.e. there will be at least one more such event. And if other indicators confirm this trend, a trader can bet in the direction of the movement with more confidence, which is good enough for medium-term strategies for 1-2 weeks.

Finally, the study revealed that the price repeated the direction of the MACD histogram movement in the previous week. For the MACD histogram series with one event, the price moved in the same direction on average 66.67% of the time, and for the cases when the MACD histogram started below the zero line and moved downwards, this value was 91.67% (Table 7). In practice, this means that when the MACD histogram fell after a slight increase in the zone below the zero line, 91.67% of the time, the price also fell the following week.

In general, in 68.45% of cases, the price repeated the movement of the MACD histogram the following week. However, if we look only up to week 15 (i.e., excluding the

longest 24-week series from the sample), the percentage is already 62.84%, which is a more reliable result, since there was only one 24-week series during the entire study period and the price on it followed the MACD movement in almost every event. If the price next week does not repeat the direction of the MACD movement in the current week, the probability of a trend change of the MACD itself increases, since the longest MACD series in all cases ended in zero, i.e. the price did not repeat the MACD direction.

To summarize the research, the following conclusions can be drawn:

— in 62.84% of cases, a trader can expect an increase in the maximum price of bitcoin this week if the MACD histogram showed an increase in the previous week, or a decrease in the maximum price of bitcoin this week if the MACD histogram showed a decrease in the previous week;

— a trader can expect the general medium-term trend in the bitcoin market to continue if the MACD histogram series lasts less than the average, and the trend to end if the MACD histogram series lasts longer than the average. For the rising MACD histogram series, the probability of the trend ending is 60.53% (approximately 5 weeks), and for the falling series — 64.86% (approximately 4 weeks);

— a trader can expect that the maximum price of bitcoin will continue its direction of movement in the second week in 52.17% of cases, and will end this movement after week 4 with a probability of 90.68%.

CONCLUSIONS

Thus, the analysis of the dynamics of the maximum price of bitcoin in interaction with the MACD histogram shows that this indicator can be a valuable tool for predicting medium-term trends in the cryptocurrency market. Together with other indicators, it gives traders the opportunity to make more informed investment decisions in order to gain additional profit (or reduce the amount of loss).

At the same time, although the MACD histogram can be a useful indicator for analyzing the dynamics of bitcoin prices, it is not a universal tool for accurate forecasts. The cryptocurrency market is characterized by high volatility and the influence of numerous external factors that make it difficult to accurately predict future price movements. Therefore, investors should use MACD with caution and understand that it is only one of many factors that should be taken into account when making trading decisions.

For a deeper understanding of bitcoin price formation, it is necessary to conduct a more comprehensive study, which includes an analysis of the current week's MACD change and other types of prices for the next

Table 6. Average and maximum length of bitcoin price series in percentage terms

Length of price series, weeks	Total length of the price series, %	Length of price growth series, %	Length of price drop series, %	Length of price equality series, %	Length of price series from Below zone, %	Length of price series from Above zone, %
1	47.83	45.00	49.37	100.00	48.65	47.13
2	74.53	70.00	78.487		70.27	78.16
3	85.09	83.75	86.08		82.43	87.36
4	90.68	90.00	91.14		90.54	90.81
5	95.03	92.50	97.47		93.24	96.55
6	96.27	95.00	97.47		93.24	98.85
7	96.89	96.25	97.47		93.24	100.00
8	99.38	98.75	100.00		98.65	
9	100.00	100.00			100.00	

Source: calculated by the authors on the basis of [15].

week: the lowest and closing price. In addition, it is important for traders to monitor other indicators (for example, trading volume, RSI) and remember that if institutional investors with large capital decide to buy or sell at any price, they will not take technical indicators into account.

Література:

- Гонак І.М., Бучинська Т.В. Ринок крипто валют в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку в контексті міжнародних валютно-кредитних відносин. Інноваційна економіка. 2022. № 2 (3). С. 98—114.
- Денисенко В.С. Аналіз торгових стратегій на криптовалютному ринку. Ефективна економіка. 2022. № 5.

Table 7. Length of series of price repetition of the MACD movement direction

MACD series length, weeks	Total length of MACD series with price repeating the same direction, %	Length of MACD series with price repeating the same direction (start zone - Below, direction - Rise), %	Length of MACD series with price repeating the same direction (start zone - Below, direction - Down), %	Length of MACD series with price repeating the same direction (start zone - Above, direction - Rise), %	Length of MACD series with price repeating the same direction (start zone - Above, direction - Down), %
1	66.67	61.91	91.67	64.71	60
2	60.38	46.67	85.71	61.54	61.11
3	57.78	64.29	66.67	63.64	42.86
4	47.06	50.00	66.67	37.50	45.46
5	62.07	63.64	0.00	80.00	63.64
6	48.007	54.55		50.00	40.00
7	60.007	77.78		50.00	44.44
8	64.29	85.71		100.00	33.33
9	75.00	71.43		100.00	75.00
10	66.67	60.00		0.00	100.00
11	71.43	75.00			66.67
12	80.00	66.67			100.00
13	33.33	50.00			0.00
14	100.00	100.00			100.00
15	50.00	100.00			0.00
16	100.00	100.00			
17	0.00	0.00			
18	100.00	100.00			
19	100.00	100.00			
20	100.00	100.00			
21	100.00	100.00			
22	100.00	100.00			
23	100.00	100.00			
24	0.00	0.00			

Source: calculated by the authors on the basis of [15].

3. Клименко В.В., Акімова Л.М. Докієнко Л.М. Фінансовий ринок. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2015. 358 с.
4. Пилипченко О., Кузьмінський В., Чумаченко О. Використання методів технічного аналізу для прогнозування ринку крипто валют. Вчені записки Університету "КРОК". 2021. № 4 (64). С. 28—35.
5. Попова А. Аналіз ринку та визначення статусу крипто валют в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 33.
6. Тарасов В.А. Застосування технічного аналізу для дослідження ринку криптовалют. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2022. № 4. С. 274—282.
7. Теслюк Н.П., Жулин О.В., Назаренко Я.Я., Куимова А.В. Аналіз розвитку криптовалют на віртуальному ринку фінансових послуг. Ефективна економіка. 2021. № 7.
8. Ткаленко С., Тіпанов В., Савчук Н., Мурашко О., Петухова О. Аналіз розвитку міжнародного ринку крипто валют: стан, тренди та перспективи. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 5 (46), С. 97—108.
9. Троян К. Аналіз причинно-наслідкових зв'язків на ринку крипто валют. Моделювання розвитку економічних систем. 2024. № 3. С. 274—282.
10. Appel G. Technical analysis: power tools for the active investors. 2005. 241 p.
11. Biedscheid, Zachary S. Bitcoin price dynamics: a multiple regression analysis of market variables. Symposium. 2023. 35 p. URL: https://dc.ewu.edu/srcw_2023/works_2023/works_2023/2
12. Elder A. Study guide for the new trading for a living. John Wiley & Sons. 2014. 304 p.
13. Guisen X., Rouzbeh R., Dong-Heon K. Dynamics of Bitcoin price determinants: Exploring key factors and trends. AMCIS 2024 TREOs. URL: https://aisel.aisnet.org/treos_amcis2024/120
14. Ignatenko A. Math bitcoin price prediction: 2030, 2040, 2050. 2024. 202 p. <https://www.amazon.com/Math-Bitcoin-Price-Prediction-2030-ebook/dp/B0DHV5TVYG>
15. Ignatenko A. MACD Bitcoin Data: Weekly Prices and Histogram from 2018 to 2024. URL: <https://math-bitcoin-predictions.com/research/macd-bitcoin/>
16. Kukacka J., Kristoufek L. Fundamental and speculative components of the cryptocurrency pricing dynamics. Financ Innov. 2023. № 9 (61). P. 1—23
17. Poyser O. Exploring the dynamics of Bitcoin's price: a Bayesian structural time series approach. Eurasian Economic Review. 2018. № 9. P. 29—60.
18. Samizadeh I. Enhanced forecasting of bitcoin price dynamics using empirical evaluation of the time series forecasting model with integrated technical indicators and market repressor's. Method. 2024. № 3. P. 1—9.
2. Denysenko, V. (2022), "Analysis of trading strategies in the cryptocurrency market", *Efektivna ekonomika*, vol. 5.
3. Klymenko, V.V., Akimova, L.M. and Dokiienko, L.M. (2015), *Finansovyy rynek Financial market*, Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Pylypchenko, O., Kuzminsky, V. and Chumachenko, O. (2021), "Using technical analysis methods to forecast the cryptocurrency market", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 4 (64), pp. 28—35.
5. Popova, A. (2021), "Market analysis and determination of the status of crypto currencies in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 33.
6. Tarasov, V.A. (2022), "Application of technical analysis for research of the cryptocurrency market", *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 4, pp. 274—282.
7. Tesliuk, N., Zhulin, O., Nazarenko, Ya. and Kuimova, A. (2021), "Analysis of cryptocurrency development in the virtual market of financial services", *Efektivna ekonomika*, vol. 7.
8. Tkalenko, S., Tipanov, V., Savchuk, N., Murashko, O. and Petukhova, O. (2022), "Analysis of the development of the international cryptocurrency market: state, trends and prospects", *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 5(46), pp. 97—108.
9. Troyan, K. (2024), "Analysis of cause-and-effect relationships in the crypto currency market", *Modelyuvannya rozvytku ekonomichnykh system*, vol. 3, pp. 274—282.
10. Appel, G. (2005), *Technical analysis: power tools for the active investors*, FT Press, NY, USA.
11. Biedscheid, Zachary S. (2023), "Bitcoin price dynamics: a multiple regression analysis of market variables", *Symposium*, pp. 1-35, available at: https://dc.ewu.edu/srcw_2023/works_2023/works_2023/2 (Accessed 10 December 2024).
12. Elder, A. (2014), *Study guide for the new trading for a living*, John Wiley & Sons, NY, USA.
13. Guisen, X., Rouzbeh, R. and Dong-Heon, K. (2024), "Dynamics of Bitcoin price determinants: Exploring key factors and trends", *AMCIS*, available at: https://aisel.aisnet.org/treos_amcis2024/120 (Accessed 10 December 2024).
14. Ignatenko, A. (2024), "Math bitcoin price prediction: 2030, 2040, 2050", Kindle Edition, available at: <https://www.amazon.com/Math-Bitcoin-Price-Prediction-2030-ebook/dp/B0DHV5TVYG> (Accessed 10 December 2024).
15. Ignatenko, A. (2024), "MACD Bitcoin Data: Weekly Prices and Histogram from 2018 to 2024", available at: <https://math-bitcoin-predictions.com/research/macd-bitcoin/> (Accessed 10 December 2024).
16. Kukacka, J. and Kristoufek, L. (2023), "Fundamental and speculative components of the cryptocurrency pricing dynamics", *Financ Innov*, vol. 9 (61), pp. 1—23.
17. Poyser, O. (2018), "Exploring the dynamics of Bitcoin's price: a Bayesian structural time series approach", *Eurasian Economic Review*, vol. 9, pp. 29—60.
18. Samizadeh, I. (2024), "Enhanced forecasting of bitcoin price dynamics using empirical evaluation of the time series forecasting model with integrated technical indicators and market regressors", *Method*, vol. 3, pp. 1—9.

References:

1. Honak, I.M. and Buchynska, T.V. (2022), "Cryptocurrency market in Ukraine: current state and development prospects in the context of international monetary and credit relations", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 2 (3), pp. 98—114.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2024 р.

УДК 658.5:005.21

В. М. Головачко,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5993-0873>

В. І. Гулянич,
здобувач вищої освіти ОНС "Доктор філософії", спеціальність 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність, Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4548-9464>

Ю. Р. Бродович,
ст. викладач, завідувач кафедри інженерії технологій та професійної освіти,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6458-3553>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.127

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕСУ

V. Holovachko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting
and Taxation and Marketing, Mukachevo State University

V. Hulyanych,
The higher education applicants' educational and scientific degree "PhD",
specialty 076 Entrepreneurship, Commerce and Exchange Activities, Mukachevo State University

Yu. Brodovych,
Senior Lecturer, Head of the Department of Engineering Technologies and Professional Education, Mukachevo State University

MODERN APPROACHES TO COMPREHENSIVE EVALUATION OF BUSINESS COMPETITIVE STRATEGIES

Класичною основою гнучкості будь-яких стратегій є оцінка. У цьому контексті особливе значення має саме розробка та впровадження комплексних підходів до оцінки сукупності дій і рішень, які бізнес приймає для досягнення конкурентних переваг на ринку та забезпечення стабільного попиту на свою продукцію і послуги в умовах конкуренції. Відтак, метою цієї статті є аналіз сучасних підходів до комплексної оцінки конкурентних стратегій бізнесу з акцентом на їх гнучкість, адаптивність та здатність забезпечувати стійкість конкурентних переваг. У межах дослідження звернуто увагу на те, що дотримання принципів комплексної оцінки повністю забезпечується через різноманітні оцінювальні підходи, які охоплюють або дозволяють інтегрувати гнучкі параметри, що забезпечують синтез даних про внутрішні ресурси конкурентних стратегій бізнесу, поведінку споживачів, дії конкурентів, ринкові тенденції та інновації. Серед основних підходів, що реалізують завдання всебічного та системного аналізу і синтезу даних, ми виділили параметричні моделі, що базуються на сталих перспективах. Серед них: модель tableau de bord, модель збалансованої системи показників, модель "Піраміда ефективності", модель Ер2м, модель "Квантового вимірювання досягнень", модель Лоренца Мейсела та модель "Ділове вікно управління". Доцільність виділення цього підходу зумовлена тим, що, згідно з характеристиками зазначених моделей, кожна з них є багатомірною структурою, яка об'єднує напрями, здатні забезпечити формування повного і точного переліку параметрів, важливих для розуміння змісту застосовуваних бізнесом конкурентних стратегій. Серед додаткових підходів, що здатні забезпечити виконання завдань системного аналізу конкурентних стратегій бізнесу, ми окреслили такі, що базуються на змінних і гнучких перспективах (орієнтирах, через які здійснюється процес пошуку оцінки). Це, зокрема, "Ернст & Янг", "Катерпіллар", "Хьюлетт-Паккард", "Джайкейс". Доцільність виділення цього підходу зумовлена тим, що, згідно з характеристиками зазначених моделей, вони не обмежені конкретними перспективами, відтак відкриті до трансформацій, які визначають багатомірність відображення змісту конкурентних стратегій через врахування специфічних умов і потреб бізнесу.

Classically, the foundation of flexibility in any strategy lies in evaluation. In this context, the development and implementation of comprehensive approaches to assessing the set of actions and decisions taken by a business to achieve competitive advantages in the market and ensure stable demand for its products and services in a competitive environment becomes particularly important. Thus, the article aims to analyze modern approaches to the comprehensive evaluation of competitive business strategies with an emphasis on flexibility, adaptability, and ability to sustain competitive advantage. The study emphasizes that adherence to the principles of comprehensive evaluation is fully ensured through various assessment approaches that encompass or allow the integration of flexible parameters. These parameters facilitate synthesizing data on internal resources of competitive business strategies, consumer behavior, competitor actions, market trends, and innovations. Among the main approaches that implement the tasks of comprehensive and systematic analysis and synthesis of data, we have highlighted parametric models based on stable perspectives. These include the tableau de bord model, the Balanced Scorecard model, the "Pyramid of Efficiency" model, the Er2m model, the "Quantum Measurement of Achievements" model, the Lorenz Meisel model, as well as the "Business Management Window" model. The relevance of highlighting this approach is determined by the fact that, according to the characteristics of the mentioned models, each of them is a multidimensional structure that combines directions capable of ensuring the formation of a complete and accurate list of parameters crucial for understanding the content of competitive strategies applied by businesses. Among the additional approaches capable of ensuring the execution of tasks related to the systematic analysis of business competitive strategies, we have outlined those based on variable and flexible perspectives (benchmarks through which the evaluation process is conducted). These include "Ernst & Young," "Caterpillar," "Hewlett-Packard," and "Jikays". The relevance of highlighting this approach is determined by the fact that, according to the characteristics of the mentioned models, they are not limited to specific perspectives, thus being open to transformations that define the multidimensional reflection of the content of competitive strategies by considering the specific conditions and needs of the business.

Ключові слова: конкурентне планування; стратегія; оцінка; інтеграція кількісних та якісних показників; дії конкурентів; ринкові тенденції.

Key words: competitive planning; strategy; evaluation; integration of quantitative and qualitative indicators; competitor actions; market trends.

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

У динамічному, висококонкурентному середовищі суб'єкти бізнесу змушені постійно реагувати на зміни в ринкових умовах, використовувати інноваційні підходи до стратегічного управління. Слідкуючи таким тенденціям всі більше суб'єктів бізнесу розвивають моделі адаптивного конкурентного планування, адже воно дозволяє переглядати конкурентні стратегії в дій конкурентів або зміни в законодавчому полі. Зокрема, адаптивне конкурентне планування активно застосовується такими суб'єктами бізнесу, як компанії, як Tesla, Toyota, Ford, Pfizer, Johnson & Johnson, Novartis тощо. При цьому наголошуємо, що гнучкість стратегій для таких суб'єктів бізнесу стає все більш значущим фактором, який дозволяє їм не лише зберігати конкурентоспроможність, але й ефективно діяти на ринку в умовах глобалізації, цифровізації та швидких змін у споживчих потребах.

Класично основою гнучкості будь-яких стратегій (фінансових, виробничих, інноваційних, конкурентних) є оцінка. У цьому контексті особливого значення набуває саме розробка та впровадження комплексних

підходів до оцінки сукупності дій і рішень, які приймає бізнес для досягнення конкурентних переваг на ринку та для забезпечення стабільного попиту на його продукцію та послуги в умовах конкуренції. Це зумовлено тим, що така оцінка дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони обраних стратегій, визначати їхню відповідність поточним і перспективним умовам ринку, а також знайти оптимальні способи їх коригування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Серед джерел, у яких реалізовано дослідження різних підходів до комплексної оцінки конкурентних стратегій бізнесу, слід зазначити напрацювання таких авторів, як Кизим М.О., Пилюпенко А.А., Зінченко В.А., Сендзюк М.А., Науменко І.В., Сохацька О.М., Смерека С.В. та ряду інших. Однак проблемним аспектом є те, що ці праці здебільшого зосереджені на конкретизації змісту моделей оцінки, залишаючи недостатньо уваги специфіці застосування кожної з них у реальних умовах бізнесу. Це обмеження пов'язане з тим, що багато з таких досліджень акцентують увагу на теоретичних основах і формалізації моделей, без глибокого аналізу того, як саме ці моделі можна адаптувати до конк-

Основні принципи комплексної оцінки конкурентних стратегій бізнесу (визначають базові риси підходів, які здатні допомогти всебічно проаналізувати сукупність стратегічних заходів, що є частиною конкурентних стратегій бізнесу)					
Принцип 1. Цілісність та інтегрованість		Принцип 2. Динамічність і адаптивність		Принцип 3. Мультиперспективність	
↓					
Супутні принципи комплексної оцінки конкурентних стратегій бізнесу (визначають ефективність шляхів досягнення конкурентних переваг на ринку)					
Принцип 1. Інтеграція кількісних та якісних показників	Принцип 2. Увага до можливих ризиків та невизначеності	Принцип 3. Орієнтація на результативність та ефективність конкурентних переваг	Принцип 4. Оцінка на основі релевантних даних	Принцип 5. Інноваційність та постійне вдосконалення	Принцип 6. Чітке розуміння змісту конкурентних переваг.

Рис. 1. Принципи комплексної оцінки конкурентних стратегій бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 6—7].

ретних умов підприємств і ринкових змін. Залишаються відкритими питання, як забезпечити ефективне впровадження моделей на практиці та як адаптувати їх до постійно змінюваного конкурентного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є аналіз сучасних підходів до комплексної оцінки конкурентних стратегій бізнесу з акцентом на їхню гнучкість, адаптивність та здатність забезпечувати стійкість конкурентних переваг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах дослідження наголошено, що сучасні підходи до комплексної оцінки конкурентних стратегій бізнесу являють собою сукупність методичних засад, спрямованих на всебічний аналіз ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності бізнес-стратегій в умовах динамічного ринкового середовища. Зазначена спрямованість завжди базується на основних та супутніх принципах комплексної оцінки [3]. У рамках цього дослідження окреслення такої спрямованості здійснено на основі даних, представлених на рис. 1.

Так, звертаємо увагу, що серед основних принципів комплексної оцінки, які визначають базові риси підходів, які здатні допомогти бізнесу всебічно проаналізувати сукупність стратегічних заходів, що є частиною конкурентних стратегій бізнесу [3; 7]:

1. Цілісність та інтегрованість. Передбачається, що така оцінка має охоплювати всі аспекти конкурентної стратегії підприємства та сформувати повне уявлення про ознаки її ефективності, враховуючи специфіку бізнесу, а також внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність.

2. Динамічність і адаптивність. Передбачається, що така оцінка має бути реактивною до ринкових тенденцій, зміни в технологіях чи поведінці споживачів. Реактивність допомагає бізнесу коригувати конкурентні стратегії в реальному часі, зберігаючи релевантність базових конкурентних переваг.

3. Мультиперспективність. Передбачається, що така оцінка має забезпечити аналіз конкурентної стратегії з тих точок зору, які є найбільш значущими для конкретного суб'єкта бізнесу. Крім того, оцінка повинна враховувати як короткострокові, так і довгострокові результати.

Звертаємо увагу, що серед супутніх принципів комплексної оцінки конкурентних стратегій бізнесу, які визначають ефективність шляхів досягнення конкурентних переваг на ринку [1; 3; 6]:

1. Інтеграція кількісних та якісних показників. Зокрема, значущі для конкретного бізнесу кількісні показники (наприклад, фінансові результати, частка ринку) повинні поєднуватися з якісними (наприклад, рівень задоволення клієнтів, інноваційна здатність), що дозволяє максимально точно ідентифікувати конкретну конкурентну перевагу.

2. Увага до можливих ризиків та невизначеності, що виникають на шляху до реалізації стратегії. Передбачається, що така оцінка повинна враховувати потенційні загрози та можливості для розширення конкурентних переваг, як тільки такі виникають на ринку.

3. Орієнтація на результативність та ефективність конкурентних переваг. Передбачається, що основний акцент оцінки має бути зосереджений на результатах, які досягнуті суб'єктом бізнесу в межах реалізації конкурентної стратегії. Важливо не лише оцінити поточні результати, але й визначити, чи наявні конкурентні переваги здатні забезпечити довгостроковий успіх.

4. Оцінка на основі релевантних даних. Передбачається, що така оцінка має базуватись на найбільш актуальних даних, що збираються через різні інформаційні системи, аналітичні платформи та інші інструменти. Це гарантує точність і обгрунтованість оцінки конкурентних переваг на ринку.

5. Інноваційність та постійне вдосконалення. Передбачається, що така оцінка має ґрунтуватися на інноваційності, що має забезпечуватися через постійне вдосконалення застосовуваних інструментів. Це забезпечує збереження конкурентоспроможності та актуальності стратегій у майбутньому [5].

6. Чітке розуміння змісту конкурентних переваг на ринку. Передбачається, що суб'єкт бізнесу має обирати показники оцінки виходячи з чіткого розуміння того, які фактори надають їй перевагу перед конкурентами на ринку, і як ці переваги можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей

Погоджуючись із висновками Сендзюк М. А. та Науменко І. В. [6], варто зазначити, що додержання принципів комплексності оцінки в повній мірі забезпечується через використання різних оціночних підходів, які вже охоплюють або можуть бути доповнені гнучкими параметрами. Ці параметри дають змогу здійснювати синтез даних щодо:

Таблиця 1. Основні моделі, що є основою для комплексної оцінки конкурентних стратегій бізнесу

Модель оцінки	Особливості застосування моделі, що гарантують її цілісність та інтегрованість	Основні ракурси оцінки, що забезпечують мультиперспективність	Підтримка моделі з боку інформаційних технологій, що гарантують динамічність та адаптивність
Збалансованої системи показників	Дозволяє об'єднати в одній оцінювальній структурі як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності організації, що забезпечують цілісне бачення ефективності конкурентних стратегій	Оцінює ефективність конкурентної стратегії бізнесу через чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток.	Програмне забезпечення для збору і аналізу даних з різних джерел (ERP, CRM-системи) для інтеграції показників.
Піраміда ефективності	Дозволяє об'єднати в одній оцінювальній структурі показники, ранжовані згідно з ієрархією цілей. При цьому на кожному рівні відбувається узгодження між стратегічними та операційними завданнями	Оцінює зв'язок між локальними завданнями й загальними стратегічними завданнями, а також ефективністю бізнес-процесів на різних рівнях	Використання BI-платформ для відстежування прогресу завдань і формування звітів.
Ер2м	Дозволяє об'єднати в одній оцінювальній структурі показники створення доданої вартості через інтеграцію фінансових і нефінансових показників, що забезпечують цілісне бачення конкурентних переваг	Оцінює зв'язок між створенням доданої вартості та конкурентоспроможністю у довгостроковій перспективі, враховуючи стійкість і адаптивність конкурентних переваг.	Підтримка засобами BI-платформ для моделювання та прогнозування вартості, збору та обробки даних для оцінки конкурентних переваг.
Квантового вимірювання досягнень	Дозволяє об'єднати в одній оцінювальній структурі параметри прогресу виконання конкурентних стратегій та погляд на очікувані зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах.	Оцінює зв'язок між параметрами конкурентних стратегій та поточних зовнішніх умов.	Використання BI-платформи для моніторингу зовнішнього середовища та обробки даних
Лоренца Мейсела	Дозволяє об'єднати в одній оцінювальній структурі операційні і стратегічні показники через визначення ключових факторів успіху та їхню оцінку за допомогою ІТ.	Забезпечує комплексну оцінку взаємозв'язку ключових ресурсів, факторів успіху та показників ефективності у досягненні стратегічних цілей.	Використання BI-платформ для аналізу даних, обробки результатів, планування та моніторингу діяльності.
Ділове вікно управління	Дозволяє об'єднати в одній оцінювальній структурі показники, що дозволяє оцінити конкурентні стратегії з позицій фінансових і нефінансових результатів.	Забезпечує комплексну оцінку взаємозв'язку аспектів управління підприємством через інтеграцію фінансових, операційних та стратегічних показників, що дозволяє оперативно адаптувати стратегії.	Підтримка через інтеграцію ERP і CRM-систем для збору та аналізу всіх показників, що надає змогу швидко коригувати конкурентні стратегії.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 6].

- внутрішніх ресурсів конкурентних переваг;
- поведінки споживачів;
- дій конкурентів;
- ринкових тенденцій;
- інновацій.

Водночас зазначений перелік не є сталим і повинен формуватися та трансформуватися відповідно до актуальних потреб і специфіки бізнесу. Зазначимо, що основою добору параметрів для таких систем оцінки є принцип розподілення задач між множиною ресурсів (обчислювальних одиниць), що забезпечує оптимізацію загального процесу їх опрацювання. На цю особливість звертають увагу Маслиган О. О., Кулініч Т. В., Сойма С. Ю. [3].

Серед основних підходів, що реалізують завдання всебічного та системного аналізу і синтезу даних, ми

виділили параметричні моделі, що базуються на сталих перспективах (ключових аспектах або напрямках, через які здійснюється процес пошуку оцінки [1]). Серед них: модель *tableau de bord* (Тб), модель Збалансованої системи показників, модель "Піраміда ефективності", модель Ер2м, модель "Квантового вимірювання досягнень", модель Лоренца Мейсела, а також модель "Ділове вікно управління" [3]. Доцільність виділення цього підходу зумовлена тим, що, згідно з характеристиками зазначених моделей, кожна з них є багатомірною структурою, яка об'єднує напрямки, здатні забезпечити формування повного і точного переліку параметрів, що важливі для розуміння змісту застосовуваних бізнесом конкурентних стратегій (табл. 1).

Зазначимо, що окреслені вище моделі забезпечують чітке розуміння ефективності реалізації конкурент-

тних стратегій бізнесу за умови використання сучасних інформаційних технологій для підтримки оцінювальних процесів. Зокрема, такі IT-інструменти, як ERP-системи, CRM-системи, BI-платформи, дозволяють автоматизувати процеси збору, аналізу та інтерпретації даних, що значно підвищує точність і швидкість оцінювання. Використання цих технологій сприяє добору потрібних фінансових і нефінансових показників, моніторингу ключових ресурсів конкурентних переваг і факторів конкурентного успіху, а також оперативному коригуванню конкурентних стратегій бізнесу (відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах).

Серед додаткових підходів, що здатні забезпечити виконання завдань системного аналізу конкурентних стратегій бізнесу, ми окреслили такі, що базуються на змінних і гнучких перспективах (орієнтирах, через які здійснюється процес пошуку оцінки). Серед них: "Ернст & Янг", "Катерпіллар", "Хьюлетт Паккард", "Джайкейс" [3]. Доцільність виділення цього підходу зумовлена тим, що, згідно з характеристиками зазначених моделей (табл. 2), вони не обмежені в конкретних перспективах, відтак відкриті до трансформацій. Зазначимо, що мова йде не про всі, а лише про технологічні трансформації таких моделей засобами інформаційних технологій, які визначають багатомірність відбиття змісту конкурентних стратегій через врахування специфічних умов і потреб бізнесу.

Зазначимо, що окреслені вище моделі сприяють формуванню чіткого розуміння ефективності реалізації конкурентних стратегій бізнесу, проте їх функціонування залежить від доволі складних систем підтримки оцінювальних процесів з боку інформаційних технологій. Звертаємо увагу на те, що такі системи орієнтовані на постійний моніторинг та обробку змін у реальному часі, що забезпечує їхню адаптивність і відповідність актуальним умовам бізнес-середовища.

Модель "Ернст & Янг" трансформується шляхом інтеграції передових програм моніторингу, які автоматично збирають дані з різних джерел, зокрема фінансових та операційних систем. Це забезпечує можливість відслідковувати зміни у ринковому середовищі в реальному часі та встановлювати актуальні орієнтири для

Таблиця 2. Моделі, що є за певних трансформацій можуть стати основою для комплексної оцінки конкурентних стратегій бізнесу

Модель оцінки	Особливості застосування моделі, що гарантують її цілісність, інтегрованість	Основні ракурси оцінки, що трансформують модель в напрямку мультиперспективності	Підтримка моделі з боку інформаційних технологій, що гарантують динамічність та адаптивність
«Ернст & Янг»	Дозволяє об'єднати в одній оцінювальній структурі показники ефективності управління, параметри фінансових та нефінансових аспектів діяльності суб'єкта бізнесу.	Багатовимірність формується через включення у модель стратегічних, операційних та фінансових показників для оцінки динамічних змін в конкурентних стратегіях та адаптації до ринку.	Завдяки інтеграції передових програм моніторингу, що автоматично збирають дані з різних джерел, таких як фінансові та операційні системи, ця модель отримує можливість в реальному часі відстежувати зміни в ринковому середовищі.
«Катерпіллар»	Дозволяє об'єднати в одній оцінювальній структурі індикатори технічних, виробничих і фінансових змін. Враховує стратегію росту та інновації на основі аналізу ринкових трендів.	Багатовимірність формується через включення у модель фокуса на внутрішні виробничі процеси, інноваційні можливості та інвестиції в технології з огляду на довгострокові перспективи	Технологічні трансформації включають впровадження систем для збору даних з усіх рівнів виробничих і управлінських процесів, а також інтеграцію із зовнішніми джерелами, що надають інформацію про ринкові зміни і поведінку конкурентів.
«Хьюлетт Паккард»	Дозволяє об'єднати в одній оцінювальній структурі параметри, що визначають ефективність бізнес-моделей, управління технологічними інноваціями та збереження конкурентних переваг.	Багатовимірність формується через об'єднання оцінок інноваційних стратегій, технічних досягнень, а також фінансової стабільності та ринкових можливостей.	Технологічні трансформації включають використання хмарних рішень і великих даних для інтеграції різноманітних джерел інформації.
Джайкейс»	Дозволяє об'єднати в одній оцінювальній структурі вимірники стану бізнес-середовища, реалізованості стратегії, операційної діяльності.	Багатовимірність формується через об'єднання оцінок бізнес-процесів на всіх рівнях - від стратегічних до операційних. Це дозволяє здійснювати повну і комплексну оцінку конкурентних стратегій.	Технологічна трансформація моделі включає впровадження динамічних інформаційних систем, які автоматично обробляють та аналізують величезні обсяги даних з різних джерел

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3—4; 7].

конкурентних стратегій бізнесу. Використання аналітичних інструментів для прогнозування та аналізу трендів дозволяє оперативно коригувати конкурентні стратегії відповідно до економічних і конкурентних умов, забезпечуючи їхню гнучкість і ефективність.

Модель "Катерпіллар" трансформується завдяки впровадженню систем для збору даних з усіх рівнів виробничих і управлінських процесів, а також їх інтеграції із зовнішніми джерелами (за умови, що вони у реальному часі надають інформацію про ринкові зміни і поведінку конкурентів). Завдяки використанню потужних ана-

літичних платформ, модель здатна коригувати конкурентні стратегії відповідно до економічних і конкурентних умов.

Модель "Хьюлетт Паккард" трансформується завдяки використанню хмарних рішень і великих даних для інтеграції різноманітних джерел інформації (таких як фінансові показники, клієнтські відгуки, дані про ринок та конкурентів). Інструменти на основі штучного інтелекту та машинного навчання дозволяють в режимі реального часу коригувати стратегії у відповідь на зміни.

Модель "Джайкейс" трансформується завдяки впровадженню динамічних інформаційних систем, які в реальному часі обробляють та аналізують величезні обсяги даних з різних джерел, включаючи внутрішні операційні системи, зовнішні ринкові фактори. Використання спеціалізованих програм для виявлення трендів, а також платформ для моделювання можливих сценаріїв, дозволяє точно налаштувати конкурентні стратегії.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження звернуто увагу на те, що дотримання принципів комплексної оцінки повністю забезпечується через різноманітні оцінювальні підходи, які охоплюють або дозволяють інтегрувати гнучкі параметри, що забезпечують синтез даних про внутрішні ресурси конкурентних стратегій бізнесу, поведінку споживачів, дії конкурентів, ринкові тенденції та інновації.

Серед основних підходів, що реалізують завдання всебічного та системного аналізу і синтезу даних, ми виділили параметричні моделі, що базуються на сталих перспективах. Серед них: модель *tableau de bord* (Tb), модель Збалансованої системи показників, модель "Піраміда ефективності", модель Ер2м, модель "Квантового вимірювання досягнень", модель Лоренца Мейсела, а також модель "Ділове вікно управління". Доцільність виділення цього підходу зумовлена тим, що, згідно з характеристиками зазначених моделей, кожна з них є багатомірною структурою, яка об'єднує напрями, здатні забезпечити формування повного і точного переліку параметрів, важливих для розуміння змісту застосовуваних бізнесом конкурентних стратегій.

Серед додаткових підходів, що здатні забезпечити виконання завдань системного аналізу конкурентних стратегій бізнесу, ми окреслили такі, що базуються на змінних і гнучких перспективах (орієнтирах, через які здійснюється процес пошуку оцінки). Це, зокрема, "Ернст & Янг", "Катерпіллар", "Хьюлетт-Паккард", "Джайкейс". Доцільність виділення цього підходу зумовлена тим, що, згідно з характеристиками зазначених моделей, вони не обмежені конкретними перспективами, відтак відкриті до трансформацій, які визначають багатомірність відбиття змісту конкурентних стратегій через врахування специфічних умов і потреб бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку інтеграційних моделей комплексної оцінки конкурентних стратегій з використанням новітніх інформаційних технологій для забезпечення більшої адаптивності та точності в умовах динамічного ринкового середовища.

Література:

1. Богдан І. В. Моніторинг ринку програмних продуктів за збалансованою системою показників. *Проблеми науки*. 2010. № 9. С. 40—45.
2. Кизим М.О. Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників. Харків.: ВД "ІНЖЕК", 2007. 192 с.
3. Маслиган О.О., Кулініч Т.В., Сойма С.Ю. Каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 11—18.
4. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки "стратегічних карт" розвитку компанії. *Торгівля і ринок України*. 2009. Вип. 28. Т. 2. С. 247—250.
5. Рудич О.О., Герасименко І.О., Ткаченко К.В. Сутність економічної стійкості підприємств та процесу її забезпечення. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11—12. С. 74—76.
6. Сендзюк М. А., Науменко І. В. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки. *Проблеми економіки*, 2014. № 2. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-268_273.pdf
7. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nay-ka.com.ua/?op=1&z=7826> (дата звернення: 24.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.21

References:

1. Bogdan, I.V. (2010), "Monitoring the software market using a balanced scorecard", *Problemy nauky*, vol. 9, pp. 40 — 45.
2. Kizim, M.O., Pilipenko, A.A. and Zinchenko, V.A. (2007), *Zbalansovana systema pokaznykiv [The display system has been balanced]*, VD "INZHEK", Kharkiv, Ukraine.
3. Maslygan, O.O., Kulinich, T.V. and Soyma, S.Yu. (2022), "Cascading a balanced system of indicators of the financial potential of a manufacturing enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 11—18.
4. Pokanevych, Yu.V. (2009), "Methodology and basic concepts of developing "strategic maps" of company development", *Torhivlya i rynek Ukrayiny*, vol. 28 (2), pp. 247—250.
5. Rudych, O.O., Herasymenko, I.O. and Tkachenko, K.V. (2016), "The essence of the economic stability of enterprises and the safety of the process", *Innovatsionnaya ekonomika*, vol. 11—12, pp. 74—76.
6. Sendziuk, M.A. and Naumenko, I.V. (2014), "Models of a balanced scorecard and technologies for their support", *Problemy ekonomiky*, vol. 2, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-268_273.pdf (Accessed 24 Nov 2024).
7. Sokhatska, O.M. and Smereka, S.V. (2020), "Peculiarities of forming strategic maps of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nay-ka.com.ua/?op=1&z=7826> (Accessed 24 Nov 2024).

Стаття надійшла до редакції 22.12.2024 р.

L. Tarasovych,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department
of Management and Marketing, Polissia National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

A. Martynenko,
Graduate of "Management" specialty, Polissia National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7528-3300>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.133

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS: INNOVATIVE APPROACHES AND THE ROLE OF MARKETING IN ENSURING SUSTAINABLE COMPETITIVENESS

Л. В. Тарасович,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет
А. Б. Мартиненко,
випускник спеціальності "Менеджмент", Поліський національний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ: ІННОВАЦІЙНІ
ПІДХОДИ ТА РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

The article substantiates that strategic management of business development is a multifaceted and systemic process that covers a range of management actions aimed at achieving long-term results and ensuring sustainable competitiveness in a rapidly changing market environment. It is determined that strategic management includes the formation of long-term goals, the development of strategies, their implementation, constant monitoring of implementation, analysis of effectiveness and adjustment in the event of new challenges (opportunities). The above allows the enterprise not only to remain stable in a dynamic environment, but also to actively develop, using innovative approaches and adapting to relevant transformations of the business environment. It is emphasized that strategic management plays a key role in ensuring the sustainable functioning of the enterprise, creating long-term competitive advantages and ensuring financial stability. An important aspect of this process is the ability to identify new opportunities for growth, minimizing risks through the use of advanced management practices and technologies.

The main stages of strategic management are identified: formulation of a strategy as the basis of business, its development taking into account internal and external factors, implementation through the effective use of resources, constant monitoring of key indicators and adaptation of plans in accordance with changes. Important components are also innovative development aimed at increasing the efficiency of processes and creating new values, as well as human capital management, which is a key factor in the successful implementation of changes.

Particular attention is paid to the marketing component of strategic management, which ensures the integration of external and internal factors into a single management system. It is substantiated that marketing, on the one hand, is an important tool for analyzing market opportunities, identifying key customer needs and creating customer-oriented strategies, which allows the enterprise not only to remain relevant in changing market conditions, but also to form unique competitive advantages; on the other hand, it integrates external factors (consumer demands, market trends, changes in the competitive environment) with the internal resources of the enterprise, directing activities to create value for customers.

У статті обгрунтовано, що стратегічний менеджмент розвитку бізнес-організацій є багатограним і системним процесом, який охоплює спектр управлінських дій, спрямованих на досягнення довгострокових результатів та забезпечення сталої конкурентоспроможності в умовах швидкоплинного ринкового оточення. Визначено, що стратегічний менеджмент включає формування довгострокових цілей, розробку стратегій, їх впровадження, постійний моніторинг реалізації, аналіз ефективності та корегування за умови виникнення нових викликів (можливостей). Окреслене дозволяє бізнес-організації не лише залишатися стійким у динамічному середовищі, але й активно розвиватися, використовуючи інноваційні підходи та адаптуючись до релевантних трансформацій бізнес-середовища. Підкреслено, що стратегічний менеджмент виконує ключову роль у забезпеченні сталого функціонування підприємства, створенні довгострокових конкурентних переваг і забезпеченні фінансової стабільності. Важливим аспектом цього процесу є здатність ідентифікувати нові можливості для зростання, мінімізуючи ризики через використання передових управлінських практик і технологій.

Виокремлено основні етапи стратегічного менеджменту: формулювання стратегії як основи бізнесу, її розробка з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, реалізація за допомогою ефективного використання ресурсів, постійний моніторинг ключових показників та адаптація планів відповідно до змін. Важливими складовими також є інноваційний розвиток, спрямований на підвищення ефективності процесів і створення нових цінностей, а також управління людським капіталом, що є ключовим фактором успішного впровадження змін.

Особливу увагу приділено маркетинговій складовій стратегічного менеджменту, яка забезпечує інтеграцію зовнішніх і внутрішніх чинників у єдину систему управління. Обгрунтовано, що маркетинг, з одного боку, виступає важливим інструментом для аналізу ринкових можливостей, виявлення ключових потреб клієнтів і створення клієнтоорієнтованих стратегій, що дозволяє бізнес-організації не лише залишатися релевантним у мінливих ринкових умовах, але й формувати унікальні конкурентні переваги; з іншого — інтегрує зовнішні чинники (споживчі запити, ринкові тренди, зміни в конкурентному середовищі) із внутрішніми ресурсами організації, спрямовуючи діяльність на створення цінності для клієнтів.

Key words: strategic management; marketing management; strategic development; marketing approaches; marketing technologies; sustainable competitiveness; business organizations.

Ключові слова: стратегічний менеджмент; маркетинг-менеджмент; стратегічний розвиток; маркетингові підходи; маркетингові технології; стала конкурентоспроможність; бізнес-організації.

GENERAL PROBLEM STATEMENT AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

An important place in the implementation of business initiatives for modern enterprises is given not only to the resource provision necessary to achieve the set goal and increase the efficiency of activities, but also to strategic management, which helps to define and achieve long-term goals that ensure sustainable competitiveness in the market. In addition, strategic management allows you to optimize internal processes, reducing costs and increasing productivity, promotes innovation and the introduction of new technologies, and also becomes a key tool for maintaining market positions and scaling the business.

ANALYSIS OF RECENT PUBLICATIONS AND RESEARCH

The issues of strategic management of enterprise development are the subject of research by many domestic scientists, including: S. Vasilyga, L. Kysh, I. Kravchuk, S. Lavrynenko, O. Maslak, L. Perhat, N. Podolchak, O. Prysytla, O. Prysyzhnyuk, L. Chorna, Zh. Shershneva, etc. [1—5; 7—10]. Noting the value of the research results of these scientists, it should be noted the need for further scientific research in this area of the problem. Of particular interest is the issue of strategic management of enterprise development in the context of the use of marketing technologies.

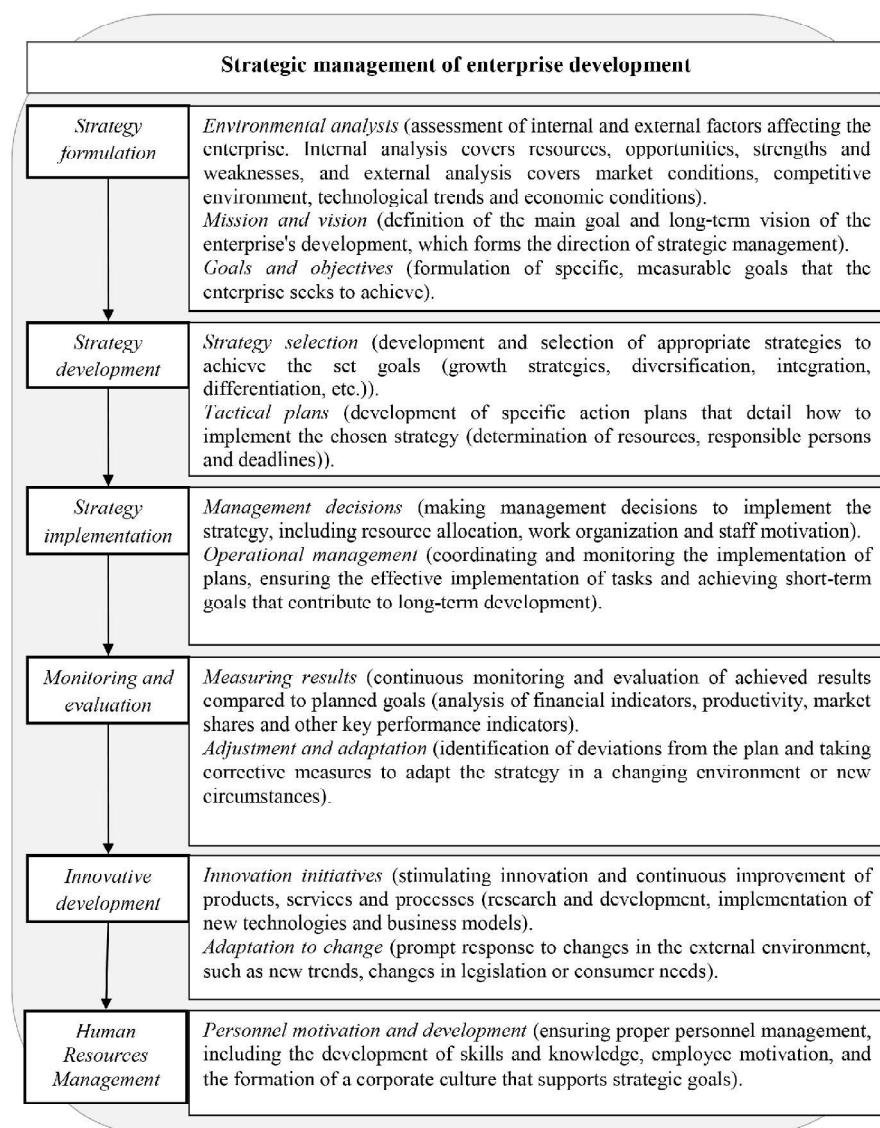


Fig. 1. The process of strategic management of enterprise development

Source: summarized by the author based on researched sources.

PURPOSE OF THE STUDY

The purpose of the article is to study the theoretical foundations of strategic management and justify the role of marketing in ensuring the effective development and competitiveness of business organizations.

PRESENTATION OF BASIC MATERIAL OF THE RESEARCH

An enterprise as a business entity is an organizational and economic system within which business processes take place, socio-economic relations are built and appropriate relationships are formed between all participants — employees, administration, contractors, stakeholders, other participants involved in ensuring the strategic development of a business entity. One of the factors that ensure the financial stability of the enterprise in the market and enable it to strengthen its competitive positions is an adaptive development strategy. In a general sense, a strategy is a detailed plan that covers a long-term period

of time and is based on reasonable ways, methods and tools for achieving the outlined goal [6, p. 456].

The category of "strategic development" is quite widespread in the scientific world. The use of this term in various scientific constructs specifies a certain phenomenon or process that is studied in dynamics, with an orientation to the strategic perspective [2; 3; 5]. The development process itself can be quantitative and qualitative, and each of them requires individual approaches to interpretation from the standpoint of outlining growth vectors. Therefore, strategic development is a complex process that includes defining long-term goals of the enterprise, developing and implementing strategies, as well as their constant monitoring and adjustment to achieve success in a competitive and dynamic business environment.

The specification of management decisions and strategic steps to ensure development, as well as their functional adjustment (if necessary), involves the use of mechanisms and technologies of strategic management. It has been established that the concept of "strategic management of enterprise development" currently does not have a single established interpretation in scientific research, which is due to the diversity of its content in the context of strategic orientations of business entities. Quite often, definitions demonstrate a variety of approaches to

strategic development management, taking into account both external factors and internal resources of the organization [4; 5; 7; 8].

In a general sense, strategic management of enterprise development is considered as an integrated process of long-term planning, management decision-making and resource coordination, aimed at forming, implementing and adapting the enterprise's strategy in accordance with changes in the external and internal environment to achieve competitive advantages, financial stability and sustainable development.

The process of strategic management of enterprise development is schematically shown in Fig. 1.

Thus, the organizational design of strategic management of enterprise development includes six key components:

— strategy formulation (environmental analysis; outlining the mission, vision, goals and objectives);

Table 1. Methodological approaches to strategic management of enterprise development

Method	Goal orientation
<i>PESTEL</i> . Assessing external factors affecting an enterprise helps to understand the macro environment and identify opportunities and threats. <i>SWOT</i> . Analysis of the enterprise's internal resources and capabilities, as well as external threats and opportunities for strategy formation.	Environmental analysis
<i>Boston Consulting Group Model (BCG Matrix)</i> . Evaluation of business units and products based on their market share and growth rates to determine investment priorities. <i>Henry Mintzberg Model</i> . Includes three approaches to strategic management – planning, positioning, and strategic management as a process focused on constant change and adaptation.	Planning and strategy formulation
<i>Ansoff Matrix</i> . Determining growth directions through new or existing products and markets. Includes strategies of market penetration, market expansion, product development and diversification. <i>M. Porter's Model</i> . Determining competitive strategies through differentiation, cost leadership and focus.	Growth and development strategies
<i>Balanced Scorecard</i> . A tool for evaluating the effectiveness of strategy implementation through financial metrics, customer perspectives, internal processes, and learning. <i>Project Management</i> . The application of project management techniques to the implementation of strategic initiatives, including task definition, resource planning, and performance monitoring.	Strategy implementation management
<i>KPI</i> . Definition and monitoring of indicators that reflect the success of strategy implementation and achievement of goals. <i>Deviation analysis</i> . Continuous monitoring of results compared to plans to identify deviations and adjust strategies.	Monitoring and control
<i>Innovation cycle model</i> . Includes stages from idea to commercialization, which helps companies introduce new products and technologies. <i>Strategic flexibility</i> . Adapting strategies in response to changes in the environment and new challenges, which ensures rapid response.	Innovation and adaptation

Source: summarized by the author based on researched sources.

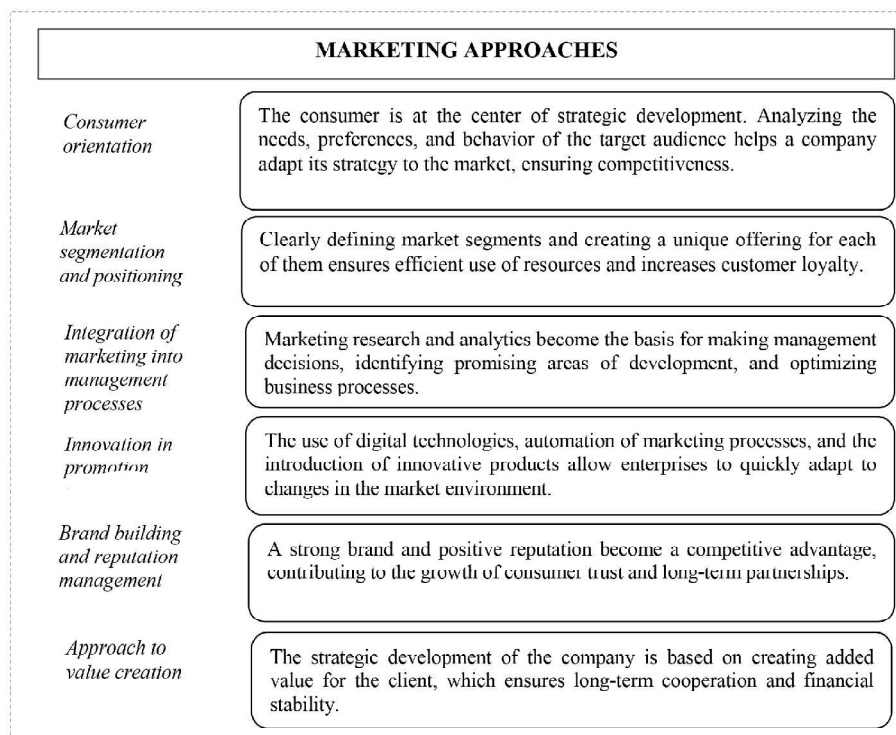


Fig. 2. Marketing approaches to strategic management of enterprise development

Source: summarized by the author based on researched sources.

- strategy development (selection of strategies, tactical plans);
- strategy implementation (management decisions, operational management);
- monitoring and evaluation (measurement of results; adjustment and adaptation);
- innovative development (innovative initiatives, adaptation to change);
- human resources management (motivation and development of personnel).

The main tasks of strategic management of enterprise development include: mission and vision formulation; analysis of the environment (external and internal); definition of strategic goals; development of strategies; planning of business processes; implementation of strategy; change management; monitoring and evaluation of results; innovation and improvement; risk management; development of corporate culture. The identified tasks help to ensure effective management, orienting the activities of a particular enterprise towards achieving long-term success and adaptation to a changing business environment.

Effective management involves the use of modern methodological approaches to the formation and implementation of enterprise development strategies. Modern methodological approaches to strategic management of enterprise development and their target orientation are presented in Table 1.

Therefore, depending on the target orientation (goal) of using a methodological approach to strategic development management, appropriate ones are selected, taking into account the strategic imperatives and resource provision of the enterprise, namely: for analyzing the environment — PESTEL, SWOT; for planning and formulating a strategy — BCG Matrix, Henry Mintzberg's model; for forming a growth and development strategy — Ansoff Matrix and M. Porter's Model; in the process of managing the implementation of the strategy — Balanced Scorecard and project management; for monitoring and control — KPI and the method of deviation analysis; for innovation and adaptation — the innovation cycle model and the method of strategic flexibility.

Marketing approaches to strategic management of enterprise development are based on consumer orientation, market segmentation and creation of unique value, which allows the enterprise to adapt the strategy to the chan-

ging market environment (Fig. 2). They integrate marketing tools into management processes, ensuring competitiveness and long-term success through innovation, branding and analysis of customer needs.

The outlined marketing approaches make it possible to harmonize the internal goals of the enterprise with external market conditions, contributing to its development and ensuring sustainable competitiveness — maintaining one's positions on the market in the long term due to the effective use of resources, the introduction of innovations, ensuring the quality of products or services, as well as adaptation to changes in the external environment environment.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Strategic management of enterprise development is an integrated and dynamic process that requires attention to changes in the environment and timely adaptation of business strategies. In modern conditions, strategic development, integrated with marketing approaches that integrate consumer needs analysis, branding and innovation into strategic management, allows enterprises not only to ensure sustainability and competitiveness, but also to create unique value for customers, which is a key factor in long-term success.

Література:

1. Асланян О. І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. Економічний простір. 2024. № 189. С. 52—57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9>. (дата звернення: 29.12.2024).
2. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121—125.
3. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. № 2 (25). С. 334—344. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.334>. (дата звернення: 29.12.2024).
4. Лавриненко С. О., Кравчук І. І., Буднік О. М. Сучасні ERP-технології — ефективна складова системи менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-62-37](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37). (дата звернення: 29.12.2024).
5. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 3. <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>. (дата звернення: 29.12.2024).
6. Новий словник іншомовних слів: близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арії, 2008. 672 с.
7. Присвітла О. В. Формування системи маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Інтернаука: міжнародний науковий журнал. Серія: Економічні науки. 2023. № 5 (2). С. 39—44.
8. Яремова М. І., Тарасович Л. В., Кільницька О. С., Буднік О. М. Активізація інвестиційного потенціалу як стратегічна передумова управління розвитком бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 2. С. 65—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.65>. (дата звернення: 29.12.2024).
9. Tarasovych L., Lavrynenko S., Martynenko A. Strategic Marketing And innovation Management In healthcare Facilities: Prospects for Development and Transformation. Арсвіт. 2024. № 20. С. 108—112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.108>. (дата звернення: 29.12.2024).
10. Tarasovych L., Yareмова M., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 46—50. DOI: [10.32702/2306-6814.2023.7.46](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.7.46). (дата звернення: 29.12.2024).

References:

1. Aslanian, O.I. (2024), "Analysis of the impact of innovative activity on the competitiveness of enterprises", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 189, pp. 52—57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9>.
2. Vasylyha, S.M. (2020), "The concept of enterprise development strategy", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 121—125.
3. Kyrych, N. Yuryk, N. and Shveda, N. (2021), "Competitive advantages as the basis of a successful organizational strategy", *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2 (25), pp. 334—344. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.334>.
4. Lavrynenko, S.O. Kravchuk, I.I. and Budnik, O.M. (2024), "Modern ERP technologies are an effective component management systems of organizations", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 62. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-62-37](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37).
5. Mel'nychenko, S.H. (2024), "Strategic management analysis and its impact on organizational success", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 3. <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>.
6. Shevchenko, L.I. Nika, O.I. Khomiak, O.I. and Demianiuk, A.A. (2008), *Novyj slovnyk inshomovnykh sliv* [New dictionary of foreign words: about 40,000 words and phrases], Arii, Kyiv, Ukraine.
7. Prysvitla, O.V. (2023), "Formation of a marketing management system in the enterprise management system", *Internauka: mizhnarodnyj naukovyj zhurnal. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 5 (2), pp. 39—44.
8. Yareмова, M.I. Tarasovych, L.V. Kilnitska, O.S. and Budnik, O.M. (2023), "Activation of the investment potential as a prerequisite for managing business development", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 65—72. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.65>.
9. Tarasovych, L. Lavrynenko, S. and Martynenko, A. (2024), "Strategic Marketing And innovation Management In healthcare Facilities: Prospects for Development and Transformation", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 108—112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.108>.
10. Tarasovych, L. Yareмова, M. and Vlasenko, O. (2023), "Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 46—50. DOI: [10.32702/2306-6814.2023.7.46](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.7.46).

Стаття надійшла до редакції 29.12.2024 р.

Є. М. Гутман,
аспірант, спеціальність 076 Підприємництво і торгівля,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1654-3128>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.138

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Ye. Gutman,
Postgraduate student, specialty 076 Entrepreneurship and Trade,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

THEORETICAL BASES OF RESEARCH ON INVESTMENT PROVIDING FOR ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE AGRICULTURE

У статті узагальнено теоретичні засади інвестиційного забезпечення і запропоновано авторське визначення поняття "інвестиційне забезпечення підприємницької діяльності в аграрному секторі" як система відносин, пов'язаних із плануванням, прогнозуванням, залученням та вкладенням інвестиційних коштів у розвиток, спрямованих на досягнення поставлених цілей, з урахуванням мінливих умов ринкової ситуації, внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного підприємства. Визначено змістовно-компонентні характеристики інвестиційного забезпечення аграрних підприємств. Оцінено рівень надходження інвестицій в сільське, лісове та рибне господарство за 2010–2022 рр., визначено тенденції та основні чинники впливу на його рівень. З'ясовано, що за аналізований період обсяги інвестицій в сільське господарство були незначними й особливого впливу на його розвиток не здійснювали.

In today's economic environment, the development of business entities is becoming increasingly challenging. Effective investment management is a key factor in successfully adapting to new challenges and ensuring sustainable growth. The research is based on a systematic approach to studying the problem of investment support for entrepreneurial activity in the agricultural sector of the Ukrainian economy. In formulating the author's understanding of its essence, the methods of analysis and synthesis, analogy and comparison, and logical generalisation were used. The article summarises the theoretical foundations of investment provision and offers the author's own definition of the concept of 'investment provision of entrepreneurial activity in the agrarian sector' as a system of relations connected with planning, forecasting, attraction and investment of investment funds into development aimed at achievement of the set goals, taking into account changing conditions of the market situation, internal and external environments of an agrarian enterprise. The content and component characteristics of investment provision of agricultural enterprises are determined. The level of investment in agriculture, forestry and fisheries in 2010–2022 is estimated, trends and main

factors influencing its level are identified. It was found that during the analysed period, the volume of investments in agriculture was insignificant and did not have a particular impact on its development. Investment providing for entrepreneurial activity in the agrarian sector has its own peculiarities, especially under the influence of wartime and post-war recovery, which require careful risk analysis, assessment of potential obstacles and opportunities for growth in conditions of uncertainty and instability. Ways to solve the problems in the field of investment providing for agrarian enterprises that arise during these periods should include a comprehensive approach that should ensure stable business conditions, a high-quality legal framework and support from the state.

Ключові слова: капітальні інвестиції, іноземні інвестиції, аграрні підприємства, інвестиційне забезпечення.

Key words: capital investments, foreign investments, agrarian enterprises, investment providing.

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

Аграрний сектор завжди відігравав важливу роль у суспільному житті та економіці України. І це не дивно, адже Україна володіє найбагатшими й найродючішими ґрунтами, майже 70% території країни зайнято під сільськогосподарськими угіддями, 15,6% — під лісами та іншими лісовкритими площами; третина населення проживає в сільській місцевості, де основним видом діяльності й зайнятості є сільське, лісове та рибне господарство. Згідно з офіційними статистичними даними, аграрний сектор продукував в середньому за 2000—2023 роки близько 10% валового внутрішнього продукту, в галузі задіяно понад 17% населення країни. Аграрний сектор є основним джерелом надходжень валютної виручки в країну — його частка в сукупному експорті України становить 36,1% (коди товарів 1-14) та 60,8% (коди 1-24).

Однак, для того, щоб розвиток продовжувався й позитивна динаміка спостерігалася у воєнний період та в період повоєнного відновлення, причому, щоб цей розвиток був інтенсивним, а не екстенсивним, високо-технологічним, на основі сталості та з урахуванням євроінтеграційних устремлінь нашої держави, — необхідним є ефективне та результативне інвестиційне забезпечення галузі. Адже саме інвестиції є каталізатором розвитку, тим поштовхом, що сприяє технологічному прориву, розробці й впровадженні нових високопродуктивних сортів сільськогосподарських культур та гібридів тварин, сучасних щадних технологій обробітку ґрунту та вирощування культур, збільшення обсягів виробництва, зростання зайнятості, підвищення доходів населення тощо. На жаль, навіть у довоєнний період обсяги інвестування в галузь були несуттєвими — за період 2010—2021 рр. частка капітальних інвестицій у ВВП сільського господарства в середньому становила 12,5%, окрім того за цей час відбулося її зменшення на 1,5 в. п.

Однак, перш ніж говорити про результативність та ефективність інвестиційного забезпечення аграрних підприємств чи шляхи їх підвищення, необхідно визначитися, якою є сутність цієї категорії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок в обґрунтування теоретичних засад дослідження сутності інвестиційного забезпечення, в тому числі аграрних підприємств, зробили Безп'ята І. В., Білоткач О. В., Вахович І. М., Вдовенко Н., Войшвілло Л. В., Денисюк Г. Л., Захарчук О. В., Кісіль М. І., Коденська М. Ю., Кожемякіна М. Ю., Колесник О. О., Котляров В. О., Крюкова І. О., Лупенко Ю. О., Маргасова В., Масюк О. В., Мохненко А. С., Назаренко С., Павлова Г. Є., Параконний С. В., Резнік Н. П., Слободяник А. М., Шпанковський І. В. та ін.

Віддаючи належне попереднім науковим здобуткам, тим не менш залишається потреба у проведенні системного дослідження сутності та в подальшому розробки дієвих механізмів інвестиційного забезпечення вітчизняних аграрних підприємств з огляду на необхідність використання резервів та потенційних можливостей у сучасних умовах функціонування аграрного сектору економіки України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних основ та удосконалення сутнісно-змістовного наповнення поняття "інвестиційне забезпечення підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки України".

Для досягнення визначеної мети були сформульовані такі дослідницькі завдання:

- узагальнити та розвинути теоретичні засади дослідження поняття "інвестиційне забезпечення";
- запропонувати та обґрунтувати власне розуміння сутності "інвестиційне забезпечення підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки України".

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Дослідження ґрунтується на системному підході до вивчення проблеми. Для досягнення мети і розв'язання поставлених у статті завдань використано різні методи наукового пізнання. Зокрема, при дослідженні теоретичних основ інвестиційного забезпечення підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки та при формулюванні авторського розуміння його сутності було застосовано методи аналізу і синтезу, аналогії й

Таблиця 1. Місце аграрного сектору в економіці України, 2000—2023 рр., %

Показники	Роки								2021 до 2000, в. п.	2021 до 2015, в. п.	2023 до 2021, в. п.
	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023			
Частка аграрного сектору у ВВП країни	13,8	9,2	7,4	12,1	9,3	10,9	8,6	7,4	-2,9	-1,2	-3,5
Частка сільськогосподарства (коди 1-14) у експорті країни	5,0	7,1	9,3	23,1	26,5	24,8	33,8	36,1	19,8	1,7	11,3
Частка аграрного сектору (коди 1-24) у експорті країни	6,9	12,6	19,4	38,3	46,1	40,7	53,0	60,8	33,8	2,4	20,1
Частка населення, зайнятого в сільському господарстві	21,6	19,4	15,4	17,5	17,1	17,2	19,1	19,0	-4,4	-0,3	1,8

Джерело: Розраховано автором на даними Державної служби статистики України.

порівняння, логічного узагальнення. Для оцінки стану інвестиційного забезпечення аграрного сектору вітчизняної економіки використовувалися економіко-статистичні методи (порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, трендовий аналіз, індексний тощо). Застосування абстрактно-логічного інструментарію дозволило сформулювати висновки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як зазначалося, сільське господарство і аграрний сектор національної економіки загалом відіграють провідну роль у розвитку країни в цілому. Окремі показники діяльності галузі наведені в табл. 1.

Звісно, під час повномасштабної російсько-української війни, окремі показники діяльності галузі погіршилися — і це логічно. Адже частина території України знаходиться під окупацією, на частині території ведуться чи велися бойові дії, щодня відбуваються ракетні обстріли, руйнується виробнича й логістична інфраструктура, елеватори, склади, розкрадається сільськогосподарська техніка, засмічуються ґрунти й водойми шкідливими речовинами, вибуховими пристроями, знищується урожай та погोलів'я тварин тощо. Як зазначає у своєму інтерв'ю в. о. міністра Міністерства сільськогосподарства та продовольства України Тарас Висоцький аграрний сектор України за два з половиною років війни зазнав збитків на понад 11 млрд дол. США. [1] Проте, незважаючи на всі ті труднощі, з якими стикаються аграрії під час війни, аграрний сектор в повній мірі продовжує виконувати свою архіважливу місію — сприяти продовольчій безпеці не тільки України, а й численним країнам світу.

На противагу показникам виробництва й експорту, обсяги інвестування в галузь, на жаль, навіть у довоєнний період були несуттєвими — максимальне значення у 1693,3 грн на 1 га сільськогосподарський угідь у 2021 р. За період 2010—2021 рр. обсяги капітальних інвестицій в сільське господарство України зросли у 6,3 раза, однак починаючи з 2015 р. темпи їх приросту суттєво ско-

ротилися — збільшення у 2,3 раза. Аналогічні тенденції спостерігалися і при оцінці відносних показників, а саме обсягах капітальних інвестицій на 1 га сільськогосподарських угідь чи на одного зайнятого в галузі (табл. 2). Однак, якщо прослідкувати частку капітальних інвестицій у валовій доданій вартості, що генерується у сільському господарстві, то слід відмітити протилежну тенденцію. А саме — за період 2010—2021 рр. частка капітальних інвестицій зменшилася на 1,5 в. п. і в середньому за період становила близько 12,5%, що є значно нижчим від рекомендованого рівня в 25—30% — індикатора інвестиційної безпеки країни, при якому відбувається економічний ріст економіки (при цьому обсяг вітчизняних інвестицій має бути не нижчим 17% ВВП). Обсяги іноземних інвестицій в сільське господарство за

аналізований період були незначними й особливого впливу на його розвиток не здійснювали (табл. 2).

Низький рівень надходження інвестицій в галузь пояснюють різними чинниками, об'єднаними в поняття "несприятливий інвестиційний клімат". Однак, на нашу думку, першочерговим тут є неефективність чи недостатня ефективність інвестиційного забезпечення. Проте, насамперед, варто з'ясувати, що собою являє "інвестиційне забезпечення підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки".

У сучасних трансформаційних умовах інвестиції є одним із найважливіших інструментів розвитку як світової, так і вітчизняної економіки та її галузей. Це твердження є основною домінантою теорії інвестиційного забезпечення зарубіжними й українськими науковцями та практиками. Проблема інвестиційного забезпечення вже давно набула особливого наукового значення і з позицій сучасної економічної науки розглядається як важлива складова сталого розвитку і як важливий показник соціально-економічного благополуччя будь-якої країни світу, економічного розвитку її галузей й господарюючих суб'єктів.

Однак, незважаючи на численні напрацювання, аналіз економічної літератури дає вагомий підстави стверджувати, що на сьогодні залишається недостатньо дослідженням питання інвестиційного забезпечення діяльності аграрних підприємств. Наприклад, вітчизняне законодавство взагалі не дає тлумачення такої економічної категорії. Дослідженню змісту цієї категорії й присвячена ця стаття.

Перш ніж перейти до поняття "інвестиційне забезпечення" варто зрозуміти, що собою являє категорія "забезпечення". Так, у Великому тлумачному словнику сучасної мови [8] "забезпечення" подається як 1) дія, 2) матеріальні засоби до існування і 3) сукупність засобів. Вікіпедія стверджує, що забезпечення — це сукупність комплекс заходів тощо. [9]

В тлумачному словнику економіста [10, с. 130] забезпеченню дається більш широке визначення: як "сукупність заходів і коштів, створення умов, що сприяють

нормальному здійсненню економічних процесів, реалізації запланованих програм, проєктів, підтримці стабільного функціонування економічної системи та її об'єктів, усуненню порушень нормативних актів".

Також поняття "забезпечення", виходячи з різних сфер його застосування, трактують як комплекс організаційних, економічних, соціальних та інших заходів; сукупність умов і зобов'язань, засобів; заплановані і систематичні дії тощо [11, с. 104—105]. В науковій літературі розглядаються різні його види: апаратне забезпечення, програмне забезпечення, математичне забезпечення, матеріально-технічне, оперативне, фінансове, інформаційне забезпечення тощо.

Опрацювання літературних джерел щодо визначення поняття "інвестиційне забезпечення" також переконало, що наразі серед науковців, фахівців у сфері інвестування відсутнє єдине бачення і розуміння його трактування. Багато дослідників ототожнюють "інвестиційне забезпечення" з такими поняттями як "інвестиції" [12; 13], "інвестування" [14; 15], "інвестиційні ресурси" [14; 16], "інвестиційна діяльність" [15; 17], "інвестиційний процес" [18; 19] і навіть "інвестиційний потенціал". На нашу думку ці поняття не в повній мірі відповідають сутності інвестиційного забезпечення, є вузькими за своїм значенням і застосуванням. Адже, просто наявність вільних коштів недостатньо для того, щоб говорити про інвестиційну діяльність, її доцільність, результативність, можливість розвивати підприємство. Необхідне сприятливе внутрішнє і зовнішнє середовище, яке й забезпечить ці можливості. Зокрема на цьому наголошує Кісіль М. І. Він визначає інвестиційне забезпечення як "сукупність різноманітних умов, ресурсів, економічних механізмів, важелів і заходів, необхідних для забезпечення нормального (заданого) перебігу інвестиційних процесів" [20; 21]. Практично ідентичне цьому дає визначення інвестиційному забезпеченню Колесник О. О. [22].

Формулювання, дане Кісілем М. І. [20], але з позицій мотиваційних підходів, поглибила Коденська М. Ю. [23]. Зокрема, на її думку "інвестиційне забезпечення як економічна категорія відображає багатоаспектність організаційно-економічних умов, засобів, заходів та економічних взаємовідношень, що проявляються в процесі руху вартості, авансованої у капітал з метою формування, нагромадження і використання інвестиційних ресурсів для розвитку аграрно-промислового виробництва й людини — головної продуктивної сили суспільства" [23, с. 63].

На безумовну увагу заслуговує визначення поняття "інвестиційне забезпечення аграрного сектора", яке сформулювала Безп'ята І. В. [24]. Дослідниця трактує

Таблиця 2. Характеристика інвестицій в сільському, лісовому та рибному господарстві України, 2010—2022 рр.

Показник	2010	2015	2020	2021	2022	2021 р. до 2010 р.	2021 р. до 2015 р.	2022 р. до 2021 р.
Капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство, млн грн	11062,6	30154,7	50679,7	69950,3	51439,4	у 6,3 раза	у 2,3 раза	73,5%
Капітальні інвестиції в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн/га	266,0	726,4	1226,8	1693,3	1245,2	у 6,4 раза	у 2,3 раза	73,5%
Капітальні інвестиції в розрахунку на 1 зайнятого в сільському господарстві, грн	3550,7	10504,7	18624,0	25977,8	19682,9	у 7,3 раза	у 2,5 раза	75,8%
Прямі іноземні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство, млн дол. США (на кінець року)	730,7	500,6	444,9	484,6	378,4	66,3%	96,8%	78,1%
Частка капітальних інвестицій у валовій доданій вартості, %	13,3	12,6	12,9	11,8	12,1	-1,5 в. п.	-0,8 в. п.	0,3 в. п.
Частка прямих іноземних інвестицій у валовій доданій вартості, %	7,0	4,6	3,1	2,2	2,9	-4,8 в. п.	-2,3 в. п.	0,6 в. п.

Джерело: Розраховано за даними Державної служби статистики України [2-5] та Національного банку України [6; 7].

його як "...складну динамічну систему, цільове призначення якої полягає в сприянні прогресивному розвитку сільського господарства й господарського комплексу в цілому шляхом пошуку, залучення, розподілу і вкладення грошових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів різних джерел походження з урахуванням сукупного впливу факторів макро— та мікросередовища для досягнення перспективних соціально-економічних цілей" [24, с. 19].

Інвестиційне забезпечення розвитку підприємства як "сукупність різноманітних умов, ресурсів, економічних механізмів, важелів і заходів, які забезпечують заданий перебіг інвестиційного процесу та у довготривалій перспективі приводять до зміни кількісних і структурних характеристик підприємства, його переходу у новий якісний стан та здатності протистояти негативному впливу зовнішнього середовища" розглядають Білоткач О. В. та Павлова Г. Є. [25, с. 30].

Мохненко А. С. [26] пропонує досліджувати не просто інвестиційне забезпечення, а механізм інвестиційного забезпечення, трактуючи його як сукупність взаємопов'язаних форм, методів і важелів, що сприяють задоволенню потреби в інвестиційних ресурсах.

Таким чином, доцільно зробити висновок, що поняття "інвестиційне забезпечення" є предметом вивчення багатьох науковців і наразі відсутнє єдине бачення його змісту. Окремі науковці сприймають його як процес, інші як систему, сукупність умов чи комплекс заходів. Однак, незважаючи на відмінності у підходах щодо трактування поняття, інвестиційне забезпечення розглядається у першу чергу як суто економічний процес та явище. Разом з тим, на нашу думку, є певна дилема у підходах до розуміння сутності інвестиційного забезпечення. З одного боку, воно розглядається як основа економічного розвитку, що сприяє досягненню бажаних результатів (отримання прибутку, вихід на нові рин-

ки, розширення й модернізація господарської діяльності, створення робочих місць тощо). З іншого боку, інвестиційне забезпечення в свою чергу потребує стійкого економічного розвитку, зокрема, макроекономічної й політичної стабільності, сприятливого ділового середовища та нормативно-правового забезпечення.

Узагальнюючи результати аналізу сучасних теоретичних основ дослідження інвестиційного забезпечення стає очевидним, що вивчення даної категорії не обмежується тільки економічним аспектом. Суттєвий вплив на інвестиційне забезпечення, його активність, ефективність та результативність, здійснюють різні інститути. Тому до складових інвестиційного забезпечення доцільно включити інституційне забезпечення інвестиційної діяльності. Важливим в цьому плані є також наявність інвестиційної інфраструктури — розвиненого інвестиційного ринку, інвестиційних посередників тощо.

Виходячи з зазначеного, згідно системного та комплексного підходів, нами виокремлено такі елементи (складові) інвестиційного забезпечення, що візуалізовано на рис. 1:

інвестиції та їх типи (інвестиційні кошти — приватні, державні, капітальні внутрішні, іноземні; типи інвестицій — інвестиції в технології, в розробку нових продуктів та розвиток виробництва, інвестиції у транспортну, виробничу та складську інфраструктуру, інвестиції у маркетинг та логістику, інвестиції в розвиток персоналу);

джерела інвестування (власні кошти, залучені, позичкові кошти, гранти, бюджетні асигнування, благодійні внески тощо);

суб'єкти інвестування (приватні особи, суб'єкти господарської діяльності, банки, інвестиційні фонди, державні органи, органи місцевого самоврядування, іноземні уряди, міжнародні організації, благодійні організації);

об'єкти інвестування (основні фонди і оборотні кошти, земля, об'єкти природи, довгострокові біологічні активи тваринництва та рослинництва);

кадрове забезпечення (персонал підприємства, рівень його кваліфікації в сфері інвестиційної діяльності, мотивація тощо);

нормативно-правове забезпечення (законодавча та нормативно правова база регулювання сфери інвестування);

інфраструктурне забезпечення (кредитно-фінансова та інвестиційна інфраструктура);

інституційне забезпечення (державні й недержавні, формальні й неформальні інститути);

інформаційне забезпечення (інформаційні ресурси, інформаційно-аналітичні технології, технічні засоби, програмне забезпечення інвестиційного процесу);

інвестиційна політика, як держави, так і безпосередньо підприємства (система дій, регулятивних заходів державного впливу, інвестиційних пріоритетів, формування вмотивованості суб'єктів інвестиційної діяльності тощо).



Рис. 1. Складові інвестиційного забезпечення підприємств аграрного сектору

Джерело: сформовано автором за результатами власного дослідження.

Особливістю підприємств аграрного сектору є те, що їхня діяльність пов'язана не тільки з використанням матеріальних активів, як-то механізми, обладнання, транспорт, будівлі, але й з біологічними об'єктами — тваринами, рослинами тощо. Також специфічним активом в аграрному секторі є земля. Відповідно інвестиційне забезпечення аграрних підприємств в певній мірі відрізнятиметься від підприємств, що функціонують у інших видах економічної діяльності саме цими особливостями. Процес інвестування, як складова інвестиційного забезпечення, в аграрному секторі є більш капіталомістким, йому притаманні вищі й більш різноманітні ризики, та й термін окупності буде більш тривалим у часі.

Підсумовуючи результати аналізу економічної наукової літератури та нормативних документів, пропонуємо таке визначення: інвестиційне забезпечення діяльності підприємств аграрного сектору економіки — це система відносин, пов'язаних із плануванням, прогнозуванням, залученням та вкладенням інвестиційних ресурсів у розвиток підприємства, спрямованих на досягнення поставлених цілей, з урахуванням мінливих умов ринкової ситуації, внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження доцільно зробити такі висновки.

Інвестиційне забезпечення є важливим чинником розвитку підприємств в цілому, й аграрних зокрема. Однак, орієнтуючись на офіційні статистичні дані, варто відмітити, що на сьогодні інвестиції через незначні їх обсяги не мають суттєвого впливу на стан функціонування й не сприяють розв'язанню пріоритетних завдань розвитку аграрних підприємств, особливо якщо мова йде про мікро- та малі підприємства, фермерські господарства.

Недостатні обсяги інвестицій спричинені численними факторами, як-то російсько-українська війна, політична нестабільність в країні, громіздка законодавча

база з питань інвестиційного забезпечення, нерозвиненість інфраструктури інвестиційного ринку, дефіцит власних обігових коштів та ін.

Інвестиційне забезпечення підприємницької діяльності в аграрній сфері має свої особливості, особливо в умовах воєнного часу, які потребують уважного аналізу ризиків, оцінки потенційних перешкод та можливостей для зростання в умовах невпевненості та нестабільності. Шляхи вирішення проблем, які постають у ці періоди, передбачають комплексний підхід, що включає політичні, економічні, соціальні та інституційні зміни. Такий підхід повинен забезпечити стабільні умови бізнесу, якісну правову базу та підтримка з боку держави. Загалом, інвестиції в аграрний сектор економіки України можуть стати ключовим фактором для зростання виробництва, підвищення економічного розвитку сільських територій та забезпечення продовольчої безпеки країни.

Відтак перспективними подальшими науковими розвідками варто вказати оцінку ступеня впливу різних чинників на інвестиційне забезпечення аграрних підприємств, виокремлення найбільш вагомих з них, розробка ефективного й результативного організаційно-економічного механізму інвестиційного забезпечення підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки.

Література:

1. Висоцький — про збитки агросектору внаслідок війни: Вже \$11 мільярдів і сума зростає. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3897076-visockij-pro-zbitki-agrsektoru-vnaslidok-vijni-vze-11-milardiv-i-suma-zrostaє.html>
2. Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/arh_vtr_u.htm
3. Сільське господарство України в 2020 році: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 232 с.
4. Квартальні розрахунки валового внутрішнього продукту України за 2010—2021 роки: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 129 с.
5. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_rik/arh_nved_u.htm
6. Залишки за інструментами прямих інвестицій за регіонами, країнами світу та видами економічної діяльності. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external#5>
7. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>
8. Великий тлумачний словник сучасної мови. URL: <https://slovyk.me/dict/vts/%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F>
9. Забезпечення. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F>
10. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
11. Словник економіста та підприємця / А. М. Туренко, І. А. Дмитрієв, О. С. Іванілов, І. Ю. Шевченко. Харків: ХНАДУ, 2018. 340 с.
12. Параконний С. В., Войшвілло Л. В., Шпанковський І. В. Напрями інвестиційного забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. № 11 (153), ч. 1. С. 68—76.
13. Лупенко Ю. О., Захарчук О. В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства України. Економіка АПК. 2018. № 11. С. 9—18.
14. Крюкова І. О. Пріоритети розвитку інвестиційної діяльності в аграрному секторі України у контексті сучасних європейських тенденцій. Інноваційна економіка. 2021. № 1—2. DOI: 10.37332/2309-1533.2021.1-2.2
15. Назаренко І. М. Аналіз інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств регіонів України. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 136—143.
16. Кожем'якіна М. Ю. Інвестиційне забезпечення як основа розвитку аграрної економіки України. Економіка АПК. 2009. № 12. С. 68—73.
17. Вахович І. М., Денисюк Г. Л. Концептуальні засади інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку регіону. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 1. С. 138—144.
18. Масюк Ю. В. Ключові аспекти інвестиційного забезпечення аграрних підприємств. Агросвіт. 2021. № 7—8. С. 67—71. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.7-8.67.
19. Резнік Н. П., Слободяник А. М., Котляров В. О. Інвестиційне забезпечення конкурентоспроможності агропромислових формувань: монографія. Київ: ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. 344 с.
20. Кісіль М. І. Інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства України в стратегічній перспективі. Вісник аграрної науки. 2018. № 1. С. 78—82.
21. Кісіль М. І. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного виробництва та сільських територій. Менеджмент: зб. наук. праць. 2009. № 11. С. 225—232.
22. Колесник О. О. Оцінка інвестиційного забезпечення розвитку туризму в Україні. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_20.
23. Коденська М. Ю. Мотиваційні чинники інвестиційного забезпечення розвитку аграрно-промислового виробництва. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2013. № 2. С. 62—66.
24. Безп'ята І. В. Інвестиційне забезпечення аграрного сектора економіки: монографія. Миколаїв: МНАУ, 2016. 337 с.
25. Білоткач О. В., Павлова Г. Є. Теоретико-методичні основи інвестиційного забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 15 (1). С. 29—32.

26. Мохненко А. С. Інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства регіону. Таврійський науковий вісник. Серія: Економічні науки. 2012. № 82. С. 273—277.

References:

1. Vysotsky, T. (2024), "On the losses to the agricultural sector as a result of the war: Already \$11 billion and the amount is growing", Ukrinform, [Online], available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3897076-visockij-pro-zbitki-agrsektoru-vnaslidok-vijni-vze-11-milardiv-i-suma-zrosta.html> (Accessed 23 December 2024).
2. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Production and distribution of gross domestic product by type of economic activity", available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/arh_vtr_u.htm (Accessed 17 October 2024)
3. State Statistics Service of Ukraine (2023), Sil's'ke gospodarstvo Ukrainy za 2022 rik: statystychnyj zbirnyk [Agriculture of Ukraine for 2022. Statistical yearbook], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.
4. State Statistics Service of Ukraine (2023), Kvartalni rozrakhunky valovoho vnutrishnoho produktu Ukrainy za 2010-2022 roky: statystychnyi zbirnyk [Quarterly gross domestic product estimates of Ukraine for 2010—2022. Statistical publication], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.
5. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Capital investments by directions by types of economic activity", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_rik/arh_nved_u.htm (Accessed 23 December 2024)
6. National Bank of Ukraine (2024), "Direct Investment Positions by Instruments, Regions, Countries, Types of Economic Activity", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external#5> (Accessed 14 November 2024)
7. National Bank of Ukraine (2024), "Official Exchange Rates", available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (Accessed 14 November 2024)
8. Large Explanatory Dictionary of Modern Language (2024), "Providing", available at: <https://slovyk.me/dict/vts/%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (Accessed 23 December 2024).
9. Wikipedia (2024), "Providing", available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (Accessed 23 December 2024).
10. Honcharov, S. M. and Kushnir, N. B. (2009), Tlumachnyi slovnyk ekonomista [Economist's Explanatory Dictionary], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
11. Turenko, A. M., Dmytriiev, I. A., Ivanilov, O. S. and Shevchenko, I. Yu. (2018), Slovyk ekonomista ta pidpriiemtsia [Dictionary of economist and entrepreneur], KhNADU, Kharkiv, Ukraine.
12. Parakonnyi, S. V., Voishvillo, L. V. and Shpankovskyi, I. V. (2011), "Directions of investment support for the development of the economic potential of the enterprise", Visnik of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, vol. 11 (153), pp. 68—78.
13. Lupenko, Yu. and Zakharchuk, O. (2018), "Investment provision of innovative development of Ukrainian agriculture", Ekonomika APK, vol. 25 (11), pp. 9—18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811009>
14. Kryukova, I.O. (2021), "Priorities for the development of investment activity in the agricultural sector of Ukraine in the context of modern European trends", Innovative Economy, vol. 1—2. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.1-2.2>
15. Nazarenko, I. M. (2015), "Analyzing the Investment Support of Agricultural Enterprises in Ukrainian Regions", The Problems of Economy, vol. 4, pp. 136—143.
16. Kozhemiakina, M. Yu. (2009), "Investment support as the basis for the development of the agrarian economy of Ukraine", Ekonomika APK, vol. 12, pp. 68—73.
17. Vakhovych, I. M. and Denysiuk, H. L. (2011), "Conceptual principles of investment support for innovative development of the region", Actual problems of economy, vol. 1, pp. 138—144.
18. Masyuk, Yu. (2021), "Key aspects of investment support of agricultural enterprises", Agrosvit, vol. 7—8, pp. 67—71. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.7-8.67](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.7-8.67).
19. Reznik, N. P., Slobodanyk, A. M. and Kotliarov, V. O. (2018), Investytsiine zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahropromyslovykh formuvan: monohrafiia [Investment support for the competitiveness of agro-industrial formations: monograph], Publishing house "Personal", Kyiv, Ukraine.
20. Kisil, M. I. (2018), "Investment security of further development of agriculture of Ukraine in strategic perspective", Bulletin of Agricultural Science, vol. 1, pp. 78—82.
21. Kisil, M. I. (2009), "Investment support for the development of agricultural production and rural areas", Management: collection of scientific works, vol. 11, pp. 225—232.
22. Kolesnuk, O. O. (2011), "Evaluation of investment development of tourism in Ukraine", Economics. Management. Innovations. Series: Economic Sciences, vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_20 (Accessed 23 December 2024).
23. Kodenska, M. Y. (2013), "Motivation factors of investment providing of agrarian and industrial production development", Visnyk Akademii pratsi i sotsialnykh vidnosyn Federatsii profspilok Ukrainy, vol 2, pp. 62—66.
24. Bezpiata, I. V. (2016), Investytsiine zabezpechennia aharnoho sektora ekonomiky: monohrafiia [Investment support for the agricultural sector of the economy: monograph], Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine.
25. Bilotkach, O. V. and Pavlova, G. E. (2017), "Theoretical and methodological bases of investment providing for agricultural enterprises development", Uzhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy, vol. 15 (1), pp. 29—32.
26. Mokhenko A. S. (2012), "Investment providing for the development of agriculture in the region", Taurida Scientific Herald. Series: Economics, vol. 82, pp. 273—277.

Стаття надійшла до редакції 26.12.2024 р.

О. О. Іващук,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4239-7486>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.145

ОСОБЛИВОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

О. Ivashchuk,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

FEATURES OF LABOR INCENTIVES IN THE FIELD OF INNOVATION ACTIVITY

У статті розглянуто та систематизовано наукові підходи стосовно визначення напрямків стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності підприємства. Виокремлено наступні підходи, зокрема: підхід, який передбачає виокремлення нематеріального напрямку стимулювання, заснованого на обміні знаннями між талановитими креативними кадрами різних структурних підрозділів, компаній-партнерів; підхід, пов'язаний із виокремленням нематеріального напрямку стимулювання праці у сфері створення та реалізації інновацій підприємства через формування оптимальних команд талановитих кадрів; підхід стосовно стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності, обумовлений розвитком такого напрямку як вплив лідерства (лідерів) на інновації. Визначені напрямки реалізуються підприємствами в рамках їх стратегій та ресурсного потенціалу. Відмічається, що вихід на нові ринки, зміни продуктової лінійки та тенденцій ринку обумовлюють потребу використання певних модифікацій зазначених напрямків, їх адаптації до нових умов. Важливе місце у стимулюванні праці у інноваційній сфері посідає рівень технологічного розвитку підприємства, його місце на ринку, престижність вакансій, пов'язана із відповідним рівнем рівня винагород кадрів (в тому числі талановитого персоналу).

Зазначено, що реалізація першого напрямку стимулювання праці в інноваційній сфері сприяє генеруванню ідей на внутрішньому та зовнішньому рівні підприємств і в окремих випадках може передбачати виникнення загроз комерційній таємниці підприємства. Але він є перспективним і може давати поштовх талановитим кадрам для винаходу нових, креативних ідей, напрямків інноваційного розвитку підприємства. Другий напрямок стимулювання праці в інноваційній діяльності (зокрема у сфері НДДКР) є важливою передумовою ефективної реалізації інноваційних проектів. І він не виключає реалізації першого напрямку. Стосовно третього напрямку стимулювання праці в інноваційній сфері через сприяння ефективного лідера команд, які залучені до НДДКР, можна зазначити, що воно необхідне в цій сфері через потребу забезпечення згуртованості, комунікації між талановитими кадрами. Також лідер команд у сфері інновацій забезпечує якісне доведення до співробітників задач, які ставить перед ними підприємство. Безумовна важливість використання напрямку матеріального стимулювання праці талановитих кадрів, актуальність якої не заперечується на фоні важливості інших перерахованих напрямків.

The article reviews and systematizes scientific approaches to determining the directions of labor stimulation in the sphere of innovative activity of the enterprise. The following approaches are distinguished, in particular: an approach that involves the isolation of an intangible direction of stimulation based on the exchange of knowledge between talented creative personnel of various structural divisions, partner companies; an approach associated with the isolation of an intangible direction of labor stimulation in the sphere of creation and implementation of innovations of the enterprise through the formation of optimal teams of talented personnel; an approach to labor stimulation in the sphere of innovative activity, conditioned by the development of such a direction as the influence of leadership (leaders) on innovations. The identified directions are implemented by enterprises within the framework of their strategies and resource potential. It is noted that entering new markets, changes in the product line and market trends determine the need to use certain modifications of the indicated directions, their adaptation to new conditions. An important place in stimulating work in the innovation sphere is occupied by the level of technological development of the enterprise, its place in the market, the prestige of vacancies, associated with the corresponding level of remuneration of personnel (including talented personnel).

It is noted that the implementation of the first direction of stimulating work in the innovation sphere contributes to the generation of ideas at the internal and external level of enterprises and in some cases may entail threats to the commercial secrets of the enterprise. But it is promising and can give an impetus to talented personnel to invent new, creative ideas, directions of innovative development of the enterprise. The second direction of stimulating work in innovation activities (in particular in the field of R&D) is an important prerequisite for the effective implementation of innovation projects. And it does not exclude the implementation of the first direction. Regarding the third direction of stimulating work in the innovation sphere through the assistance of an effective leader of teams involved in R&D, it can be noted that it is necessary in this area due to the need to ensure cohesion and communication between talented personnel. Also, the leader of innovation teams ensures high-quality communication to employees of the tasks that the company sets for them. The unconditional importance of using the direction of material incentives for the work of talented personnel, the relevance of which is not denied against the background of the importance of the other listed directions.

Ключові слова: стимулювання праці, інноваційна діяльність підприємства, інновації, лідерство, оптимальна команда, обмін знаннями, навичками, досвідом, креативність, талановиті кадри.

Key words: labor stimulation, innovative activity of the enterprise, innovation, leadership, optimal team, exchange of knowledge, skills, experience, creativity, talented personnel.

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

Підприємства працюють у бурхливих екосистемах, повних невизначеності та конкуренції, і стикаються зі значними бізнес-проблемами, спричиненими швидкими змінами бізнес-середовища. Сучасне середовище, що характеризується глобальною конкуренцією та необхідністю постійних змін, вимагає від підприємств впровадження інновацій та змін, які задовольняють потреби всіх зацікавлених сторін. Виконання цих вимог і забезпечення зростання та розвитку підприємства ускладнюються багатьма факторами, включаючи диференціацію можливостей розвитку в різних сферах діяльності організації. У сучасному бізнес-середовищі креативні працівники з багатими знаннями є ключовими для успіху підприємств, в тому числі тих, які задіяні у сфері інно-

ваційної діяльності. Саме тому високотехнологічні підприємства вкладають багато зусиль і ресурсів у пошук, набір, розвиток і утримання співробітників, які своєю креативністю і талантом можуть значно сприяти успіху та конкурентоспроможності на ринку. Завдяки комплексному підходу до управління талантами інноваційні підприємства залучають, утримують і успішно розвивають співробітників, підвищуючи власну конкурентоспроможність. Однією з головних проблем, з якими сьогодні стикаються підприємства, є утримання ключових співробітників. Втрата досвідчених і кваліфікованих працівників на користь конкурентів є колосальною тратою інтелектуального та людського капіталу. Це має жакливі наслідки, починаючи від деморалізації працівників, які залишаються на підприємстві, до зниження продуктивності. Ключові співробітники володіють специфічними знаннями, компетенціями та здібностями, необхідними для успіху підприємства на ринку. Та-

ким чином, людський капітал стає безцінним, оскільки він суттєво впливає на поточну діяльність та розвиток/майбутнє підприємства. Щоб підтримувати конкурентоспроможність, підприємства повинні розробити стратегії для утримання найефективніших працівників, які повністю усвідомлюють свою цінність. Утримання талановитих кадрів, які сприяють впровадженню та розвитку інновацій підприємства, передбачає використання стимулювання їх праці. З огляду на вказане, дослідження особливостей стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності є актуальним на нинішньому етапі пошуку ключових засад розвитку в даній галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На нинішньому етапі сформувався певний масив наукових досліджень щодо напрямків стимулювання для покращення інноваційної діяльності підприємств. Є наукові дослідження (З. Ванг [13], Х. Лей та співавторів [8]), присвячені обґрунтуванню стимулювання праці талановитих співробітників, які задіяні в сфері інноваційної діяльності, через використання практики обміну знаннями, навичками між співробітниками. Можна відмітити наукові роботи (А. Грасс та співавторів [4], Дж. Валфорд-Райта та В. Скотта-Джексона [12], Р. Шройдер та С. Нурман [11], Д. Вольф та Б. Фелгер [14], Д. Кафетзопулос та К. Готзамані [5; 6]), в яких розглянуто характеристики та особливості використання такого напрямку стимулювання креативних кадрів як створення оптимальних команд талантів підприємства, робота в яких є пріоритетним стимулом і передумовою для творчої і професійної реалізації. Потрібно визначити наукові праці (К. Козіов-Надольна [7], Л. Лесакова та співавтори [10], Х. Булінська-Стангрецька [1], К. Еркентан та співавтори [3], К. Лейт та Т. Волері [9]), пов'язані із характеристикою напрямку стимулювання праці в інноваційній сфері через конструктивний вплив лідера. Існують наукові дослідження (М. Елрайах та Й. Семлалі [2]), націлені на характеристику напрямку матеріального стимулювання праці у інноваційній сфері. Незважаючи на існування достатнього переліку наукових праць у досліджуваній сфері, є потреба визначення комплексу напрямків стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль дослідження — систематизація напрямків стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності підприємства. Для реалізації вказаної цілі виокремлено низку завдань, серед яких: визначення напрямків зазначеної категорії; характеристика визначених напрямків стимулювання праці в інноваційній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стимулювання праці не є сталою практикою і воно має відповідні особливості у різних сферах діяльності підприємств. Забезпечення прихильності кадрів інноваційних підприємств передбачає їх активізацію та підтримку не тільки стосовно виконання типових функцій і завдань, але і для постійної генерації і реалізації інно-

ваційних рішень. Розглянемо основні підходи науковців стосовно основних напрямків стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності підприємства.

Можемо виокремити підхід, який передбачає виокремлення нематеріального напрямку стимулювання, заснованого на обміні знаннями між талановитими креативними кадрами різних структурних підрозділів, компаній-партнерів.

У роботі З. Ванг [13] досліджується зв'язок між обміном знаннями та інноваційною поведінкою на робочому місці. Це дослідження усуває помітну прогалину в літературі, в ньому приділено особливу увагу вирішальній ролі індивідуальних інновацій у підвищенні загальної ефективності підприємства та здобутті за рахунок вказаного конкурентної переваги на ринку. Автор стверджує, що обмін знаннями між талановитими співробітниками позитивно впливає на інноваційну поведінку та активність працівників. Дослідник висуває концепцію кар'єрної успішності кадрів підприємства, яка характеризується навчанням і життєздатністю, як ключовим опосередковуючим фактором їх результативності. Це закладає основу для твердження З. Ванг [13] про те, що діяльність з обміну знаннями стимулює довірчі відносини та приносить позитивні результати, зрештою впливаючи на сприятливе робоче середовище. По суті, дослідження стверджує, що позитивний вплив обміну знаннями на інноваційну поведінку діє через посередницький механізм успішності талановитих кадрів на робочому місці. Також на прикладі емпіричних досліджень З. Ванг [13] припускає, що успіх на роботі позитивно впливає на інноваційну поведінку людей. Підкреслюється, що люди, які переживають кар'єрний ріст та професійне визнання, демонструють позитивні результати в роботі, включно з підвищеною інноваційною поведінкою. Професійна успішність, яка характеризується поєднанням навчання та життєздатності, вважається ключовим внутрішнім психологічним станом, який слугує індикатором самозростання та розвитку. Навчання відображає намір людини реалізувати свій потенціал через отримання та застосування знань, тоді як життєздатність охоплює відчуття енергії, що проявляється через приємні враження та позитивний вплив. Разом ці компоненти створюють позитивний психологічний стан, що свідчить про прогрес у саморозвитку. Крім того, автор вводить ідею про те, що обмін знаннями на рівні співробітників підприємства, підприємств-партнерів діє як позитивна поведінка, яка сприяє процвітанню бізнесу та створенню і впровадженню унікальних інновацій. Ця гіпотеза підкреслює роль практик обміну знаннями у створенні робочого середовища, яке заохочує активну поведінку, необхідну для індивідуального процвітання. Колективний обмін знаннями дозволяє людям досліджувати невідомі сфери в рамках основного напрямку НДДКР, здобувати нові навички та сприяти розвитку, розробляти та впроваджувати унікальні продукти (послуги).

Згідно із поглядами З. Ванг [13], обмін інноваційними знаннями між працівниками позитивно впливає на їх інноваційну поведінку, опосередковану їхнім успіхом на роботі. Обмін знаннями, навичками, досвідом між інноваційно активними працівниками є новим напрямком їх стимулювання, який поступово набуває поширен-

ня у високотехнологічних компаніях Австралії. Вказаний захід реалізується на рівні формальних та неформальних зустрічей, які можуть проходити в тому числі у онлайн режимі.

В дослідженні З. Ванг [13] зазначено, що завдяки емпіричному аналізу з використанням онлайн-опитування 547 респондентів дослідження підтверджено вплив вказаних заходів щодо обміну знаннями, досвідом, навичками на загальну ефективність інноваційного розвитку підприємств. Автор наголошує, що культивування сприятливого робочого середовища, яке позитивно впливає на індивідуальне навчання та зростання, може призвести до більш інноваційної робочої сили. Вирішуючи ці аспекти, підприємства можуть створити середовище, яке сприятиме як обміну знаннями, так і особистому процвітанню, надаючи можливість своїм співробітникам брати участь у інноваційній поведінці та, зрештою, сприяти ефективності інноваційної діяльності і власному професійному і творчому росту.

У статті Х. Лей та співавторів [8] досліджують створення довіри на рівні підприємства та талановитих співробітників через їх нематеріальне стимулювання, яке пов'язане із організацією колегіальних обмінів досвідом в умовах відпочинку (поза територією роботи, зокрема, на курортах, на природі тощо). Автори стверджують, що вказані зустрічі не повинні носити формальний характер, але оскільки в них приймають участь творчі, талановиті кадри, безумовно є комунікація між ними та створення унікальних інноваційних ініціатив. Останні можуть бути реалізовані на підприємстві на тих або інших умовах. Головним пріоритетом, на думку дослідників, є утримання інтересу таких кадрів до продуктивної роботи на підприємстві.

Потрібно відмітити підхід, пов'язаний із виокремленням нематеріального напрямку стимулювання праці у сфері створення та реалізації інновацій підприємства через формування оптимальних команд талановитих кадрів.

В дослідженні Д. Кафетзопулос та К. Готзамані [5; 6] зазначено, що кожна команда повинна володіти різними навичками та знаннями, тому що лише таким чином команда стає сильною, креативною та інноваційною. Керівництво може зіткнутися з проблемою невідповідності професійної та командної взаємодії та роботи членів команди (в тому числі підрозділів, які задіяні у сфері НДДКР). Вказане може виникнути у випадку, коли керівництво підприємства, структурного підрозділу набирає членів команди (підрозділ, який здійснює НДДКР), і нехтує і не визнає спроможності окремих людей відповідати рівню підготовки або креативності інших членів (співробітників), очікування останніх стосовно членів команди. Також можливі проблеми, коли формуються команди талантів, які не мають належної комунікації між собою і немає особи-посередника, яка б її забезпечувала [14]. Команди та їхні члени добре знають свої компетенції; однак ступінь їхньої участі та свободи у використанні своїх умінь і навичок у проекті значною мірою залежить від управлінських рішень. Тому для керівництва вкрай важливо уважно прислухатися до пропозицій членів команди та використовувати навички, які вони готові застосувати. Щоб створити ефективну команду талантів, талановитим працівникам

необхідно призначити відповідні ролі та обов'язки, надати їм чіткі рекомендації та вказівки, а також наголосити на невідкладності для орієнтирі на досягнення успіху підприємства.

За твердженням Р. Шройдера та С. Нурмана [11], оптимальним підходом до вирівнювання талантів команди є відверте та щире спілкування. У зв'язку з цим керівник групи повинен провести ретельну оцінку внутрішніх процесів і динаміки. Не менш важливо для лідера бути уважним слухачем і активно вимагати зворотного зв'язку від членів команди щодо того, що є, а що ні, ефективним для досягнення цілей організації. Використовуючи сильні сторони та переваги талановитих працівників у команді, підприємство може повністю реалізувати свій потенціал. Щоб створити високоефективну команду, керівник повинен переконатися, що кожному працівнику призначено відповідні ролі та обов'язки на основі їхніх навичок та інтересів. Визначення вподобань і мотиваторів співробітників може допомогти визначити їхні ідеальні робочі функції. По суті, талановита команда складається з людей із різними сферами знань і взаємодоповнюючими навичками, які співпрацюють, впроваджують інновації та постійно досягають виняткових результатів. Група прагне досягти досконалості в роботі, поділяючи спільні цілі, практикуючи колективне лідерство, розвиваючи співпрацю, сприяючи відкритому спілкуванню, встановлюючи чіткі рольові очікування, дотримуючись принципів роботи групи, активно вирішуючи конфлікти, розвиваючи сильне почуття відповідальності та зміцнюючи довіру між своїми членами.

В дослідженні Дж. Валфорд-Райта та В. Скотт-Джексона [12] зазначено, що для створення оптимальних команд талановитих кадрів (в тому числі для окремих інноваційних проектів) необхідне залучення висококваліфікованих рекрутерів. Їх участь у процесі підбору таких команд є дуже важливою для великих високотехнологічних підприємств. Зокрема, до них звертаються якщо немає необхідних кадрів або якщо є потреба створення команди із існуючих співробітників, але відсутня можливість здійснити формування команди самостійно.

Згідно із позиціями А. Грасс та співавторів [4], оптимальні команди талантів повинні бути гнучкими. Гнучкі команди невеликі та самоорганізовані, що означає, що жодна людина в команді не приймає всі рішення самостійно, але це завдання розподіляється між усіма членами команди. Члени автономні у своїх рішеннях, команда повністю один одному у досягненні поставлених цілей найкращим можливим способом, і члени приймають повну відповідальність за ефективне виконання робочих завдань. Члени команди самостійно (і разом) планують свою роботу, обирають свої завдання, вирішують методи реалізації, вирішують організаційні проблеми, вирішують взаємні конфлікти, впроваджують запропоновані зміни, які ведуть до кращого виконання робочих завдань, а також шукають кращі та ефективніші підходи до виконання робочих завдань. А. Грасс та співавтори [4], як і Д. Кафетзопулос та К. Готзамані [5; 6] наголошують, що вкрай важливо забезпечити, щоб гнучка команда складалася з працівників з відповідними навичками, знаннями

та досвідом. Крім того, для успіху необхідним є надання команді доступу до різноманітних джерел знань, таких як різноманітні можливості навчання та отримання навичок. Гнучкі команди характеризуються своєю здатністю діяти швидко, ефективно співпрацювати для досягнення спільних цілей. Члени гнучкої командної роботи підприємства, використовуючи сильні сторони один одного зазвичай об'єднуються для досягнення спільної мети. Ці команди зазвичай невеликі та багатofункціональні, що дозволяє членам приймати колективні рішення без обмежень жорсткої ієрархії. Можемо зазначити, що орієнту на оптимальні гнучкі команди свідчить, що підприємство не використовує вертикальний підхід до управління, а наділяє команди, задіяні у сфері НДДКР широкими управлінськими повноваженнями.

Слід виділити підхід стосовно стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності, обумовлений розвитком такого напрямку як вплив лідерства (лідерів) на інновації.

Те, як лідери стимулюють своїх співробітників, спілкуються з ними та створюють умови для їх діяльності, наприклад, мотивуючи їх, чітко встановлюючи цілі або надаючи їм автономію, або сприяє, або перешкоджає здатності та бажанню членів команди створювати та впроваджувати інновації. За твердженням дослідників (К. Козіов-Надольна [7], Л. Лесакова та співавтори [10]), найкращий спосіб стимулювати інноваційну діяльність підприємства — це сприяння творчості та інноваціям її кадрів. Лідерство, яке сприяє створенню середовища відкритості для працівників, може значно сприяти інноваційності підприємства. Деякі дослідники використовують теорію лідерства, засновану на двох принципово різних типах лідерської поведінки, зокрема, трансакційному лідерстві та трансформаційному лідерстві, використовуваних для оцінки впливу лідерства на інновації підприємства. Ці два стилі лідерства часто розглядаються як протилежні або конкуруючі підходи.

Трансакційне лідерство не надихає внутрішню мотивацію працівників до інновацій, на відміну від трансформаційного лідерства, яке стимулює працівників створювати та впроваджувати інновації [7]. Трансформаційні лідери отримують вигоду від надихаючої мотивації та інтелектуальної стимуляції, які є критично важливими факторами для інновацій. Трансформаційне лідерство суттєво та позитивно пов'язане з організаційними інноваціями. Крім того, було підтверджено його вплив на готовність підприємства до інновацій та на ринковий успіх інновацій [10].

У дослідженні Х. Булінської-Стангрецької [1] наведено основні характеристики лідерів, які сприяють стимулюванню активізації команд, задіяних у інноваційній діяльності. Це, зокрема: відкритість, широкий погляд на проблеми, здатність творчо вирішувати проблеми та конфлікти, адаптація до змін, креативність, постійний пошук та впровадження змін у роботі команди, комунікабельність та доброзичливість, здатність надихати інших, прислухатися до їхньої думки та визнавати хороші ідеї. Основними факторами, які впливають на розвиток інноваційних компетенцій, є суб'єктивні умови, такі як схильності, особливості, здібності, тип особис-

тості, особистісні та соціальні компетенції, які вважаються найважливішими, і професійне середовище.

В роботі К. Козіов-Надольна [7] зазначено результати опитування менеджерів великих корпорацій США, яке показує, що інноваційні менеджери повинні характеризуватися: здатністю відчувати потреби інших, передбачати зміни та позитивне ставлення до них; рішучістю, тобто ретельним плануванням дій і наполегливістю; умінням поєднувати цілісне бачення з увагою до кожної деталі; лідерством у командній роботі; наполегливістю, яка поєднується з умінням переконувати інших і тактовністю; розумінням соціально-психологічних особливостей всіх членів команди.

Також, на нашу думку, сучасним підприємствам, які здійснюють інноваційні розробки, потрібні лідери, які можуть відмовитися від традиційних стилів лідерства та управління, здатні до безперервних інновацій, розвитку творчих команд і встановлення відносин на основі взаємної довіри.

В дослідженні К. Ерконтана та співавтори [3] виявлено позитивний зв'язок між ефективним лідерством в командах, які здійснюють НДДКР, інноваціями та ефективною бізнесу. Підприємницьке інноваційне лідерство визначається різними способами, в тому числі як стиль лідерства, який сприяє розвитку далекоглядних сценаріїв і мобілізує учасників для створення стратегічної цінності [3]. Не дивлячись на зростання обсягу літератури про лідерство в НДДКР, не існує консенсусу щодо визначення та особливостей підприємницького інноваційного лідерства. Підприємницьке інноваційне лідерство задовольняє вимоги послідовників щодо підвищення продуктивності, але його успіх залежить від адаптивності підприємства до нових можливостей. Потрібні уявлення про майбутній успіх, перспективне мислення, виявлення можливостей, заохочення інноваційних дій, ефективно вирішення проблем та організаційна культура, що сприяє інноваціям.

В роботі К. Ерконтана та співавтори [3] описано підприємницьке інноваційне лідерство як таке, що складається з трьох вимірів. По-перше, інновації сприяють креативності команди та створенню нових продуктів і послуг. Другий вимір, проактивність, залучає людей до постійної конкуренції з іншими підприємствами. По-третє, прийняття ризику передбачає зіткнення з невизначеністю та відповідальність. Схоже, що підприємницьке інноваційне лідерство має відношення до зростання підприємства, оскільки воно створює конкурентну перевагу та забезпечує стійкість.

Підприємницьке інноваційне лідерство допомагає підприємствам розвиватися та виживати. Тому підприємницькі лідери об'єднують свої команди, щоб активно шукати можливості, приймати зважені ризики та створювати культуру творчості та змін, щоб стимулювати інновації та конкурентоспроможність. Підприємства, які прагнуть досягти довгострокового успіху в гнучкому бізнес-контексті, потребують цих підприємницьких лідерських якостей.

За твердженням К. Лейт та Т. Волері [9], ефективні лідери команд у сфері НДДКР повинні володіти особистими компетенціями у візуалізації успішного майбутнього, створенні інноваційної культури на робочому місці та виявленні можливостей. Ці компетенції мотиву-

ють членів команди брати участь у інноваційних та підприємницьких починаннях. Дослідження К. Лейт та Т. Волері [9] підкреслює важливість підприємницького інноваційного лідерства в підтримці підприємницької поведінки всередині підприємства, наголошуючи на ролі лідерів у створенні культури та мотивації людей шукати інноваційні та підприємницькі можливості. Автори вказують, що лідери даної категорії впливають на креативність співробітників і ідентифікацію можливостей.

Слід зазначити, що високотехнологічні підприємства стикаються з гострою конкуренцією. Створення сильної конкурентної переваги за допомогою активного управління талановитими людськими ресурсами має вирішальне значення. Організаційна ефективність і справедливе ставлення до людського капіталу забезпечують конкурентну перевагу. Щоб перевершити конкурентів, підприємства повинні диференціювати свою продуктивність і стратегію, збільшуючи потенціал своїх ресурсів (в тому числі інтелектуальних). Лідери з їх підприємницькими якостями та стратегічними перспективами відіграють життєво важливу роль у формуванні ефективних стратегій у сучасній глобальній економіці. Їхні ініціативи можуть посилити конкурентні переваги підприємства шляхом виявлення та використання підприємницьких можливостей, які сприяють інноваціям та конкурентоспроможності.

Необхідно відмітити ще один підхід щодо виокремлення напрямків стимулювання праці у інноваційній сфері, пов'язаний із забезпеченням привабливої та гідної матеріальної винагороди. Прихильники даного напрямку (М. Елрайах та Й. Семлалі [2]) справедливо зазначають, що для забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства щодо конкурентного інноваційного розвитку матеріальне стимулювання талантів є ключовим фактором їх активізації. І створення привабливих систем стимулювання у даній сфері забезпечить випереджальний ріст підприємств на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні розглянуто та систематизовано наукові підходи стосовно визначення напрямків стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності підприємства. Серед вказаних підходів виокремлено наступні: підхід, який передбачає виокремлення нематеріального напрямку стимулювання, заснованого на обміні знаннями між талановитими креативними кадрами різних структурних підрозділів, компаній-партнерів; підхід, пов'язаний із виокремленням нематеріального напрямку стимулювання праці у сфері створення та реалізації інновацій підприємства через формування оптимальних команд талановитих кадрів; підхід стосовно стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності, обумовлений розвитком такого напрямку як вплив лідерства (лідерів) на інновації. Визначені напрямки реалізуються підприємствами в рамках їх стратегій та ресурсного потенціалу. Можна констатувати, що вихід на нові ринки, зміни продуктової лінійки та тенденцій ринку обумовлюють потребу використання певних модифікацій зазначених напрямків, їх адаптації до нових умов. Важливе місце у стимулюванні праці у інноваційній сфері

посідає рівень технологічного розвитку підприємства, його місце на ринку, престижність вакансій, пов'язана із відповідним рівнем рівня винагород кадрів (в тому числі талановитого персоналу).

Реалізація першого напрямку стимулювання праці в інноваційній сфері сприяє генеруванню ідей на внутрішньому та зовнішньому рівні підприємств і в окремих випадках може передбачати виникнення загроз комерційній таємниці підприємства. Але він є перспективним і може давати поштовх талановитим кадрам для винаходу нових, креативних ідей, напрямків інноваційного розвитку підприємства. Другий напрямок стимулювання праці в інноваційній діяльності (зокрема у сфері НДДКР) є важливою передумовою ефективною реалізації інноваційних проектів. І він, на нашу думку, не виключає реалізації першого напрямку. Стосовно третього напрямку стимулювання праці в інноваційній сфері через сприяння ефективного лідера команд, які залучені до НДДКР, можна зазначити, що воно необхідне в цій сфері через потребу забезпечення згуртованості, комунікації між талановитими кадрами. Також лідер команд у сфері інновацій забезпечує якісне доведення до співробітників задач, які ставить перед ними підприємство. Безумовна важливість використання напрямку матеріального стимулювання праці талановитих кадрів, актуальність якої не заперечується на фоні важливості інших перерахованих напрямків.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі пов'язані із можливим дослідженням інноваційних систем матеріального стимулювання кадрів в умовах цифровізації та інтелектуалізації економіки.

Література:

1. Bulinska-Stangrecka H. The Role of Leadership in Developing Innovative Potential. *International Journal of Economics, Business and Management Research*. 2018. Vol. 2. P. 270—289.
2. Elrayah M. and Semlali Y. Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees' Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(2):1605. <https://doi.org/10.3390/su15021605>
3. Ercantan K., Eyupoglu S.Z., Ercantan O. The Entrepreneurial Leadership, Innovative Behaviour, and Competitive Advantage Relationship in Manufacturing Companies: A Key to Manufactural Development and Sustainable Business. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(6). Iss. 2407. <https://doi.org/10.3390/su16062407>
4. Grass A., Backmann J. and Hoegl M. From empowerment dynamics to team adaptability: Exploring and conceptualizing the continuous agile team innovation process. *Journal of Product Innovation Management*. 2020. Vol. 37 (4). P. 324—351.
5. Kafetzopoulos D. and Gotzamani K. The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*. 2022. Vol. 1. <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0148>
6. Kafetzopoulos D. Talent development: A driver for strategic flexibility, innovativeness and financial performance. *EuroMed Journal of Business*. 2022. Vol. 1. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2022-0042>

7. Koziol-Nadolna K. The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. *Administrative Sciences*. 2020. Vol. 10 (3):59. <https://doi.org/10.3390/admsci10030059>

8. Lei H., Nguyen T. T. and Le P. B. How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability: The moderating effect of leadership support. *Chinese Management Studies*. 2019. Vol. 13 (2). P. 276—298. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2018-0554>

9. Leitch C.M. and Volery T. Entrepreneurial Leadership: Insights and Directions. *Int. Small Bus. J.* 2017. Vol. 35. P. 147—156.

10. Lesakova L., Gundova P., Kral' P. and Ondrusova A. Innovation Leaders, Modest Innovators and Non-Innovative Smes In Slovakia: Key Factors And Barriers of Innovation Activity. *Organizacija*. 2017. Vol. 50. P. 325—337.

11. Schreuder R. and Noorman S. Strategic talent development-making the best people in crucial positions better. *Strategic HR Review*. 2019. Vol. 18 (6). P. 263—267. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0034>

12. Walford-Wright G. and Scott-Jackson W. Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review*. 2018. Vol. 17 (5). P. 226—233. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0071>

13. Wang Z. Linking innovative knowledge sharing and employees' innovative behaviour: The mediating role of thriving at work. *Knowledge Management Research & Practice*. 2024. Vol. 1. P. 1—11. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2261411>

14. Wolf D. and Felger B. Strategic teams: The agents of change. *Strategic HR Review*. 2020. Vol. 19 (1). P. 32—36. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2019-0060>

References:

1. Bulinska-Stangrecka, H. (2018), "The Role of Leadership in Developing Innovative Potential", *International Journal of Economics, Business and Management Research*, vol. 2, pp. 270-289.

2. Elrayah, M. and Senglali, Y. (2023), "Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees' Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector", *Sustainability*, vol. 15 (2):1605. <https://doi.org/10.3390/su15021605>

3. Ercantan, K., Eyupoglu, S.Z. and Ercantan, O. (2024), "The Entrepreneurial Leadership, Innovative Behaviour, and Competitive Advantage Relationship in Manufacturing Companies: A Key to Manufactural Development and Sustainable Business", *Sustainability*, vol. 16 (6), iss. 2407. <https://doi.org/10.3390/su16062407>

4. Grass, A., Backmann, J. and Hoegl, M. (2020), "From empowerment dynamics to team adaptability: Exploring and conceptualizing the continuous agile team innovation process", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 37 (4), pp. 324—351.

5. Kafetzopoulos, D. and Gotzamani, K. (2022), "The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance", *European Business Review*, vol. 1. <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0148>

6. Kafetzopoulos, D. (2022), "Talent development: A driver for strategic flexibility, innovativeness and financial

performance", *EuroMed Journal of Business*, vol. 1. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2022-0042>

7. Koziol-Nadolna, K. (2020), "The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization", *Administrative Sciences*, vol. 10(3):59. <https://doi.org/10.3390/admsci10030059>

8. Lei, H., Nguyen, T. T. and Le, P. B. (2019), "How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability: The moderating effect of leadership support", *Chinese Management Studies*, vol. 13 (2), pp. 276—298. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2018-0554>

9. Leitch, C.M. and Volery, T. (2017), "Entrepreneurial Leadership: Insights and Directions", *Int. Small Bus. J.*, vol. 35, pp. 147-156.

10. Lesakova, L., Gundova, P., Kral', P. and Ondrusova, A. (2017), "Innovation Leaders, Modest Innovators and Non-Innovative Smes In Slovakia: Key Factors And Barriers of Innovation Activity", *Organizacija*, vol. 50, pp. 325—337.

11. Schreuder, R and Noorman, S. (2019), "Strategic talent development — making the best people in crucial positions better", *Strategic HR Review*, vol. 18 (6), pp. 263—267. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0034>

12. Walford-Wright, G. and Scott-Jackson, W. (2018), "Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy", *Strategic HR Review*, vol. 17 (5), pp. 226—233. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0071>

13. Wang, Z. (2024), "Linking innovative knowledge sharing and employees' innovative behaviour: The mediating role of thriving at work", *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 1, pp. 1—11. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2261411>

14. Wolf, D. and Felger, B. (2020), "Strategic teams: The agents of change", *Strategic HR Review*, vol. 19 (1), pp. 32—36. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2019-0060>
Стаття надійшла до редакції 26.12.2024 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

Б. В. Обертинський,
аспірант кафедри фінансів та бізнес-консалтингу,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1947-800X>

Р. В. Заєць,
аспірант кафедри фінансів та бізнес-консалтингу,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4943-0566>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.152

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В. Obertynskyi,
Postgraduate student of the Department of Finance and Business Consulting,
Kyiv National University of Technologies and Design
R. Zaiets,
Postgraduate student of the Department of Finance and Business Consulting,
Kyiv National University of Technologies and Design

THEORETICAL BASICS OF INVESTMENT ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF THE MARKET ECONOMY

У статті досліджено теоретичні основи інвестиційної діяльності в умовах ринкової економіки, яка відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, структурних трансформацій і впровадженні інновацій. Проаналізовано основні види інвестицій, зокрема реальні, фінансові, інтелектуальні та соціальні, кожен із яких має значний вплив на розвиток національної економіки. Запропоновано методiku оцінки інвестиційних проектів, яка базується на використанні дисконтних методів і враховує такі показники, як чистий поточний дохід, індекс дохідності, період окупності та внутрішній рівень дохідності. Виявлено переваги цієї методики, включаючи врахування амортизаційних відрахувань і змін вартості грошей з часом, а також визначено її недоліки, зокрема залежність від точності прогнозування грошових потоків і незмінності дисконтної ставки. Запропоновано алгоритм ухвалення рішень щодо фінансування інвестиційних проектів, який забезпечує ефективний розподіл обмежених ресурсів.

The article examines the theoretical foundations of investment activity in the conditions of a market economy, which plays a key role in ensuring economic growth, structural transformations and the introduction of innovations. It was revealed that investments are a set of material, financial, intellectual and social resources aimed at creating or multiplying economic benefits in the future. The main types of investments are analyzed, including real, financial, intellectual and social, each of which has a significant impact on the development of the national economy. The role of investments in ensuring sustainable economic development and competitiveness of the country is assessed. It has been proven that investment activity contributes to the creation of jobs, the growth of the population's income, the introduction of the latest technologies and the expansion of export opportunities. The need for state regulation of investment activities, which includes the creation of a favorable investment climate, the provision of tax benefits, the introduction of special economic zones and the support of innovation clusters, is substantiated. A methodology for evaluating investment

projects is proposed, which is based on the use of discount methods and takes into account such indicators as net current income, profitability index, payback period and internal rate of return. The advantages of this technique are revealed, including the consideration of depreciation deductions and changes in the value of money over time, and its shortcomings are also identified, in particular, the dependence on the accuracy of forecasting cash flows and the invariance of the discount rate. A game model was developed to optimize the selection of investment projects, taking into account sensitivity to changes in the economic environment. A decision-making algorithm for financing investment projects is proposed, which ensures efficient allocation of limited resources. Prospects for the development of investment activity in Ukraine have been determined, in particular through the attraction of foreign capital, the development of innovative technologies and the creation of a favorable business climate. Thus, the article highlights the theoretical aspects of investment activity and provides recommendations for improving its effectiveness at the national level.

Ключові слова: інвестиції, національний інвестиційний проект, ринкова економіка, дисконтування, економічні процеси, грошові потоки.

Key words: investments, national investment project, market economy, discounting, economic processes, cash flows.

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

У сучасних умовах ринкової економіки, яка характеризується високим рівнем глобалізації, динамічністю змін та підвищеною конкуренцією, інвестиційна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні сталого економічного розвитку, структурних трансформацій та підвищенні конкурентоспроможності національних економік. Інвестиції є основним механізмом, що забезпечує впровадження інновацій, модернізацію виробничих потужностей, розвиток людського капіталу та створення нових робочих місць, що особливо актуально для країн, які перебувають у стані економічного відновлення чи трансформації. Важливість дослідження теоретичних основ інвестиційної діяльності обумовлена необхідністю формування ефективних механізмів управління інвестиційними процесами в умовах нестабільності економічного середовища. В Україні, яка зазнає впливу складних економічних, соціальних та політичних викликів, зокрема наслідків воєнного стану, питання залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів набуває стратегічного значення. Створення сприятливого інвестиційного клімату, залучення іноземного капіталу, стимулювання внутрішніх інвестицій та впровадження інновацій є основними пріоритетами державної політики. Крім того, в умовах цифровізації економіки та швидкого розвитку технологій особливого значення набуває розуміння нових форм інвестиційної діяльності, таких як інтелектуальні та цифрові інвестиції, які сприяють трансформації бізнес-моделей і забезпечують сталий розвиток підприємств. Вивчення теоретичних аспектів інвестиційної діяльності дозволяє не лише глибше зрозуміти закономірності розвитку цього процесу, але й розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення його ефективності в умовах ринкової економіки. Таким чином, дослідження теоретичних основ інвестиційної діяльності

є актуальним з огляду на його значущість для вирішення ключових завдань економічного розвитку, оптимізації інвестиційної політики та забезпечення економічної безпеки держави в умовах глобальних і локальних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження охоплюють різні аспекти інвестиційної діяльності, зокрема її сутність, класифікацію, механізми реалізації, а також вплив на економічну стабільність і зростання. У працях таких дослідників, як Гуткевич С.О. [3], Черняєва А., Суховєєв О. [12], акцентується увага на багатогранності поняття інвестиційної діяльності, яка охоплює фінансування інновацій, створення матеріальних активів і розвиток людського капіталу. Вчені відзначають, що інвестиційна діяльність є одним із найважливіших інструментів забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Згідно з їхніми роботами, інвестиції поділяються на реальні, фінансові, інтелектуальні та соціальні, кожен вид яких має специфічний вплив на економічні процеси.

В науковій роботі Іванець М. [2], сформульовані теоретичні основи впливу інвестицій на макроекономічні процеси, зокрема на зайнятість, сукупний попит та економічне зростання і такі ідеї були розвинуті сучасними економістами, які аналізують взаємозв'язок між рівнем інвестицій та стійкістю економіки. Значна увага приділяється ролі держави у формуванні сприятливого інвестиційного клімату. У праці Лугової М., Цимбалюк І., Павліхи Н. [8], аналізуються механізми державного стимулювання інвестицій, включаючи податкові пільги, грантові програми та створення спеціальних економічних зон. Дослідники наголошують, що ефективне державне регулювання є ключовим фактором залучення іноземного капіталу, який забезпечує інтеграцію національної економіки у світову. Вітчизняні дослідники, такі як Руденко Д. [9], Штань М. [13], розглядають вплив нестабільності зовнішнього середовища на інвестицій-

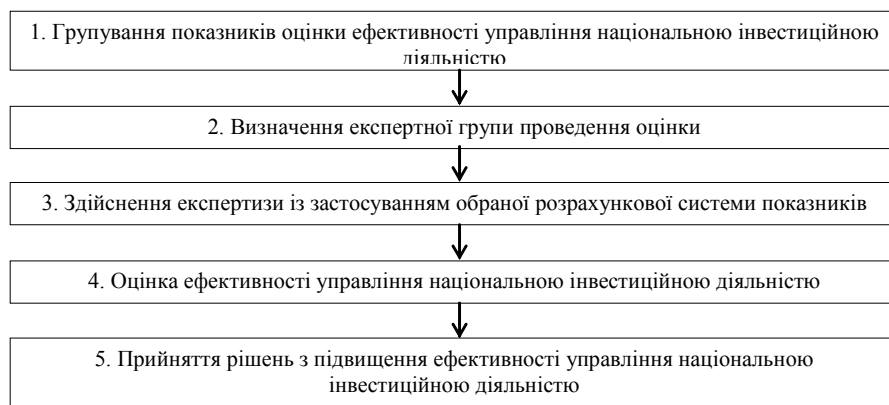


Рис. 1. Етапи забезпечення управління національною інвестиційною діяльністю

Джерело: розроблено автором.

ну активність, підкреслюючи необхідність адаптивного управління в умовах економічної невизначеності.

Таким чином, огляд наукової літератури свідчить про високу теоретичну та практичну значущість дослідження інвестиційної діяльності. Узагальнення існуючих підходів до аналізу інвестиційних процесів створює основу для подальших наукових досліджень та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності в умовах ринкової економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідження теоретико-методичних засад інвестиційної діяльності в умовах ринкової економіки та визначені її ключових аспектів.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність поняття "інвестиційна діяльність" у контексті ринкової економіки, проаналізувавши різні наукові підходи до його визначення.
2. Дослідити особливості функціонування інвестиційного ринку та чинники, що впливають на інвестиційну активність.
3. Проаналізувати роль державного регулювання у створенні сприятливого інвестиційного клімату та стимулюванні інвестиційної діяльності.
4. Окреслити перспективи розвитку інвестиційної діяльності в національній економіці, зокрема в Україні, та запропонувати шляхи підвищення її ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Інвестиційна діяльність є одним із ключових процесів, що забезпечують економічне зростання, структурні перетворення та інноваційний розвиток будь-якої країни, особливо в умовах ринкової економіки, де ефективність капіталовкладень визначає конкурентоспроможність не лише окремих підприємств, а й національної економіки в цілому. У сучасному розумінні інвестиції визначаються як сукупність матеріальних, фінансових, інтелектуальних або інших ресурсів, що спрямовуються на створення або примноження економічних благ у майбутньому. Інвестиційна діяльність, своєю чергою, включає процеси, пов'язані з аналізом, плануванням, організацією, управлінням і контролем за розподілом інвестиційних ресурсів з метою досягнення визначених цілей, які можуть варіюватися від прибутковості до соціальної користі і подібна діяльність здійснюється як у

межах підприємств чи організацій, так і на рівні державного управління, спрямовуючи ресурси на розбудову інфраструктури, стимулювання інновацій чи подолання економічних дисбалансів (рис. 1) [14, с. 574].

Існує кілька основних видів інвестицій, кожен із яких має свої особливості та роль у розвитку ринкової економіки. Реальні інвестиції, які також називають капітальними вкладеннями, передбачають фінансування матеріальних об'єктів, таких як будівлі, обладнання або технології, що сприяють розширенню виробничих потужностей та створенню нових продуктів. Фінансові інвестиції зосереджуються на придбанні активів, таких як акції, облігації або інші фінансові інструменти, які забезпечують дохід за рахунок дивідендів, відсотків або зростання вартості активів. Інтелектуальні інвестиції включають витрати на дослідження, розробки, навчання персоналу та інші нематеріальні активи, які сприяють підвищенню інноваційного потенціалу підприємств і національної економіки. Роль інвестицій у розвитку ринкової економіки важко переоцінити, адже вони є основою для створення нових робочих місць, зростання доходів населення та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності країни. Інвестиції сприяють структурним змінам у національній економіці, стимулюють впровадження новітніх технологій, покращують продуктивність праці та якість продукції та завдяки інвестиціям відбувається інтеграція національної економіки в глобальні ринки через залучення іноземного капіталу, що дозволяє розширювати експортні можливості та підвищувати стабільність макроекономічних показників [4].

Для підвищення ефективності управління інвестиційними процесами в межах національної економіки необхідно розробити відповідне економіко-математичне обґрунтування, яке допоможе приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу обмежених інвестиційних ресурсів. Раціональне співвідношення між наявними інвестиційними ресурсами, обмеженими можливостями кластера, і різноманітними інвестиційними проектами, що формують попит на інвестиції в межах економіки країни, вимагає математичного підходу до прийняття рішень про фінансування конкретного локального проекту. На рисунку 2 представлено алгоритм прийняття рішень щодо фінансування інвестиційних проектів в національній економіці із різних джерел.

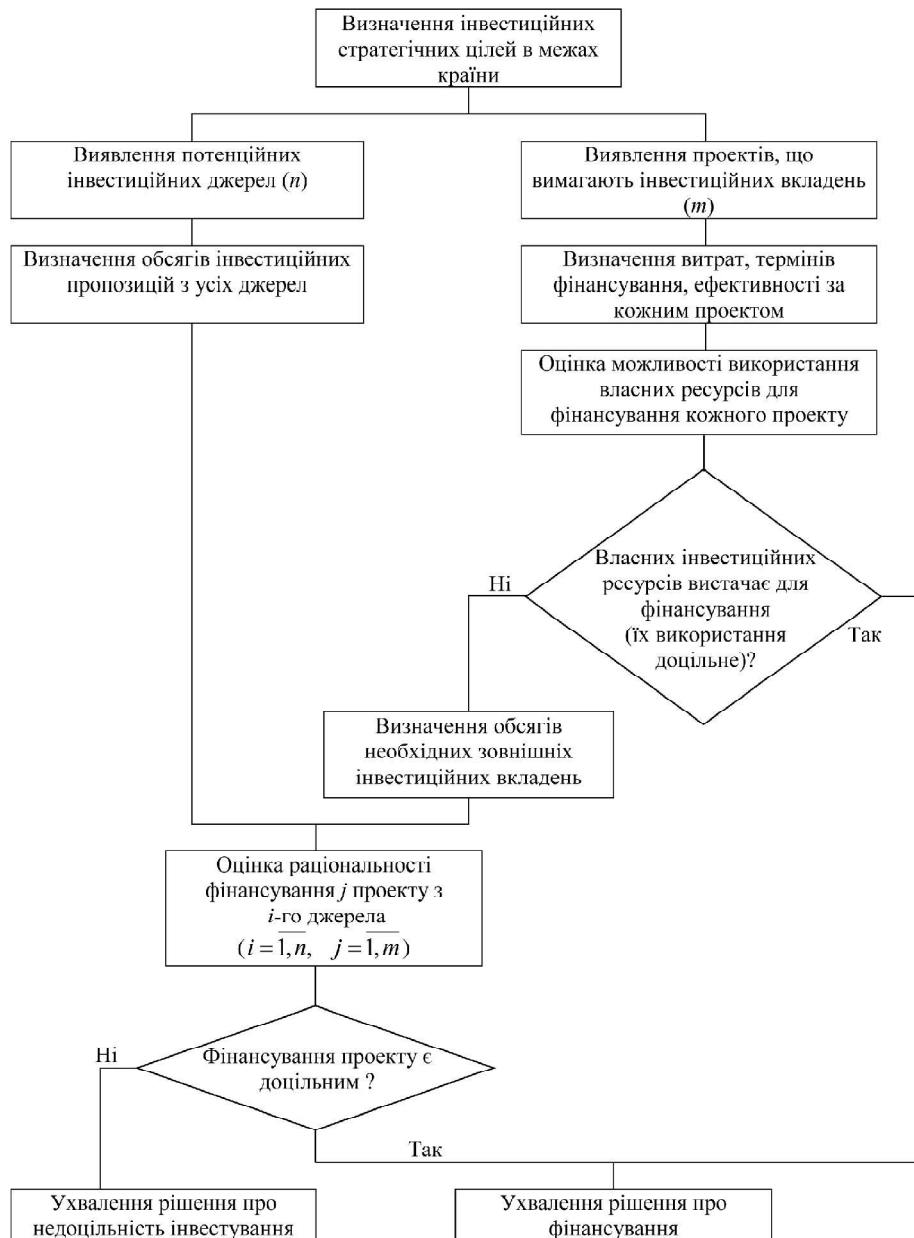


Рис. 2. Блок-схема обґрунтування, наповнення і реалізації інвестиційних проектів в національній економіці країни

Джерело: розроблено автором.

Отже, інвестиційна діяльність на національному рівні є складним і багатогранним процесом, який охоплює широкий спектр економічної діяльності — від підтримки інноваційних проектів до сприяння сталому соціальному розвитку, виступаючи водночас рушійною силою прогресу та гарантом стабільності в умовах ринкової економіки. Методика передбачає, що процес оцінки інвестиційних проектів на національному рівні базується на аналізі таких показників, як чистий поточний дохід, індекс дохідності, період окупності, внутрішній рівень дохідності. Переваги методики [1]:

1. Всі розрахунки ведуть, виходячи із грошових потоків, а не з чистих доходів. Грошові потоки (чисті доходи плюс амортизація) враховують амортизаційні відрахування як джерело коштів. Це важливо тому, що амортизаційні відрахування не є витратами готівки того року, в якому нараховують знос.

2. Методика враховує зміну вартості грошей з часом.

3. Ухвалюють проекти лише з позитивним значенням чистого поточного доходу (індекс дохідності при цьому більший одиниці).

В основі розрахунку вище перелічених показників лежить процес дисконтування (приведення грошових потоків до теперішньої вартості), що в свою чергу вимагає визначення адекватної дисконтної ставки і якщо ставка дисконту неадекватна, рішення про схвалення або відхилення даного проекту будуть безпідставні і невмотивовані. Пропонована методика економічної оцінки інвестиційної привабливості проектів на національному рівні ґрунтується на застосуванні дисконтних методів оцінки, в основі яких лежать такі універсальні: альтернативні витрати застосування капіталу, інфляція та ризик неотримання завтрашньої грошової одиниці [13, с. 118]. Для розрахунку ставки дисконту ми пропонує-

Таблиця 1. Матриця прийняття рішень щодо вибору найкращого варіанту інвестування в межах реалізації національних інвестиційних проектів

Національні інвестиційні проекти	Стан зовнішнього середовища			
	стан 1	стан 2	...	стан n
Проект 1	f_{11}	f_{12}	...	f_{1n}
Проект 2	f_{21}	f_{22}	...	f_{2n}
...	...	...	...	...
Проект m	f_{m1}	f_{m2}	...	f_{mn}

Джерело: сформовано автором.

мо скористатися таким співвідношенням:

$$DZ_i = DB + \alpha_1 \cdot PR_i + \alpha_2 \cdot PN_i + \alpha_3 \cdot PM_i \quad (1),$$

де DZ_i — дисконтна ставка i -го проекту;

DB — коефіцієнт дохідності безризикових інвестицій;

PR_i — коефіцієнт ризику i -го проекту;

PN_i — коефіцієнт неліквідності підприємства при реалізації i -го проекту, причому $PN_i = 1 - \tilde{X}^{il}$;

PM_i — коефіцієнт фінансової нестійкості i -го проекту;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ — коефіцієнти важливості впливу ризику, неліквідності і фінансової нестійкості на величину дисконтної ставки (розраховують на основі статистичних даних або задають експерти). Щоб врахувати чутливість інвестиційного проекту до змін економічного середовища при оцінці ризику чинникам, які мають вирішальний вплив на прибутковість проекту, надати різних допустимих значень. У результаті одержимо вектор коефіцієнтів ризиків інвестиційного проекту, що відповідає різним станам економічного середовища. Для розрахунку коефіцієнта фінансової нестійкості запропоновано скористатися таким співвідношенням:

$$PM_i = 1 - K_i \quad (2),$$

де K_i — коефіцієнт фінансової стійкості i -го проекту, а коефіцієнт фінансової стійкості проекту, відповідно, визначати так:

$$K_i = \frac{WND_i - DN_i}{WND_i} \quad (3),$$

де WND_i — внутрішній рівень дохідності i -го проекту;

DN_i — дисконтна ставка неуточнена i -го проекту.

$$DN_i = DB + \alpha_1 \cdot PR_i + \alpha_2 \cdot PN_i \quad (4),$$

де DZ_i — дисконтна ставка i -го проекту;

DB — коефіцієнт дохідності безризикових інвестицій;

PR_i — коефіцієнт ризику i -го проекту;

PN_i — коефіцієнт неліквідності підприємства при реалізації i -го проекту;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ — коефіцієнти важливості впливу ризику, неліквідності і фінансової нестійкості на величину дисконтної ставки (розраховують на основі статистичних даних або задають експерти).

Зауважимо, що величину DZ_i слід розрахувати окремо для кожного періоду реалізації проекту і при різних станах економічного середовища. Також слід зауважити, що прогнозна процентна ставка банків за де-

позитами у національній валюті враховує прогнозний темп інфляції. Для прийняття рішень щодо вибору оптимального інвестиційного проекту з врахуванням чутливості інвестиційних проектів до змін економічного середовища слід побудувати ігрову модель. Згідно з концепцією теорії ігор ситуацію прийняття рішень характеризують множиною:

$$\{X, \Theta, F\} \quad (5),$$

де $X = \{x_1, x_2, \dots, x_m\}$ — множина рішень суб'єкта керування; $\Theta = \{\theta_1, \theta_2, \dots, \theta_n\}$ — множина станів економічного середовища;

$F = \{f_{kj}\}$ — функціонал оцінювання (матриця), визначений на $\Theta \times X$ і такий, що приймає значення з простору R^1 , при цьому $f_{kj} = f(x_k, \theta_j)$, де $k = (\overline{1, m})$, $j = (\overline{1, n})$.

Матриця прийняття рішень представлена у вигляді таблиці 3, причому f_{kj} — індекс дохідності k -го інвестиційного проекту при j -му стані економічного середовища (табл. 1). Оскільки у нашому випадку функціонал оцінювання f_{kj} використовують для оптимізації дохідності, то його визначають у формі F^+ :

$$F = F^+ = \{f_{kj}^+\} \quad (6),$$

тобто функціонал оцінювання F має позитивний інгредієнт:

$$\max_{x_k \in X} \{f_{kj}^+\} \quad (7).$$

Для оцінки ефективності проектів на національному рівні за запропонованою методикою, здійснено прогнозування грошових потоків інвестиційних проектів за умов стабільного, сприятливого та несприятливого економічного середовища [10, с. 28].

Інвестиційна діяльність у ринковій економіці є багатограним процесом, який поєднує в собі взаємодію різних суб'єктів, таких як підприємства, фінансові установи, інвестори та держава, і забезпечує реалізацію економічних проектів, спрямованих на створення нових матеріальних і нематеріальних активів. Ефективне функціонування інвестиційної діяльності залежить від умов і механізмів ринкового середовища, в якому вона реалізується, та визначається особливостями інвестиційного ринку, роллю державного регулювання й механізмами залучення іноземного капіталу.

Роль держави у регулюванні інвестиційної діяльності в умовах ринкової економіки є надзвичайно важливою, оскільки держава виступає як гарант стабільності економічного середовища та забезпечує формування сприятливого інвестиційного клімату. Державне регулювання включає низку заходів, серед яких особливе значення мають розробка і впровадження законодавчої бази, податкової політики, монетарних інструментів і програм підтримки інвесторів. Держава також виконує функцію стимулювання інвестиційної активності через створення спеціальних економічних зон, впровадження інноваційних кластерів, надання грантів і субсидій для реалізації стратегічних проектів. Крім того, важливою складовою державного регулювання є моніторинг інвестиційної діяльності, спрямований на запобігання ризикам, пов'язаним із шахрайством, корупцією та нецільовим використанням коштів [7, с. 51].

Особливої уваги заслуговують механізми залучення іноземних інвестицій у національну економіку, які є одним із визначальних факторів її інтеграції у світовий економічний простір. У цьому контексті держава відіграє роль не лише регулятора, але й активного промоутера на міжнародній арені, забезпечуючи просування інвестиційного потенціалу країни. Механізми залучення іноземного капіталу включають створення сприятливих умов для інвесторів через підписання міжнародних угод про захист інвестицій, зниження адміністративних бар'єрів, спрощення процедур реєстрації бізнесу та надання податкових пільг. Важливу роль також відіграє інформування іноземних інвесторів про можливості національного ринку, організація інвестиційних форумів і виставок, а також розвиток державно-приватного партнерства у стратегічних галузях [10, с. 121—122].

Інвестиційна діяльність є важливим механізмом забезпечення сталого економічного розвитку, структурних трансформацій та підвищення конкурентоспроможності національних економік у сучасному світі. Однак у процесі її реалізації виникає низка проблем, які обмежують ефективність використання інвестиційного потенціалу та стримують економічний прогрес. Разом із цим, глобалізація, цифровізація і швидкий розвиток технологій створюють нові можливості для інвесторів, формуючи перспективи для вдосконалення інвестиційних процесів і залучення додаткового капіталу, особливо в таких країнах, як Україна [6] (табл. 2).

Основними проблемами інвестиційної діяльності в умовах ринкової економіки є нестабільність макроекономічного середовища, недостатність інвестиційного капіталу, низька якість інституційного середовища та високий рівень ризиків. Макроекономічна нестабільність, яка проявляється у коливаннях валютного курсу, інфляційних процесах та нестійкому економічному зростанні, створює невизначеність для інвесторів і знижує їхню довіру до ринку. Високий рівень бюрократії, недостатньо розвинена правова система, слабкий захист прав інвесторів, а також поширення корупції стають значними бар'єрами для реалізації інвестиційних проектів. Крім того, значним викликом є обмеженість доступу до фінансових ресурсів для малих і середніх підприємств, які часто мають великий інноваційний потенціал, але стикаються з труднощами у залученні інвестицій [5, с. 8]. Перспективи розвитку інвестиційної діяльності в Україні є надзвичайно важливими в умовах сучасних викликів, особливо з огляду на необхідність економічного відновлення після руйнівних наслідків війни та спричинених нею кризових явищ. Основними пріоритетами є покращення інституційного середовища, забезпечення правової захищеності інвесторів, а також створення стимулів для залучення як внутрішнього, так і зовнішнього капіталу. Особливе значення має залучення іноземних інвестицій, що може бути досягнуто завдяки активній промоції інвестиційного потенціалу краї-

Таблиця 2. Оцінка складових реалізації інвестиційних проектів в національній економіці країни

Складова	Критерії оцінки	Показники ефективності	Ризики	Пропозиції щодо вдосконалення
Фінансові ресурси	Достатність капіталу	Рентабельність інвестицій	Коливання валютного курсу	Розвиток внутрішнього ринку капіталу
Кадрові ресурси	Кваліфікація працівників	Продуктивність праці	Відтік кадрів за кордон	Інвестиції в освіту і навчання
Технологічне забезпечення	Інноваційність технологій	Зростання виробничої ефективності	Моральне старіння обладнання	Впровадження нових технологій
Регуляторне середовище	Стабільність законодавства	Прозорість процесів	Корупційні ризики	Удосконалення правового регулювання
Інфраструктура	Доступність логістики	Оптимізація витрат	Недостатня розвиненість інфраструктури	Будівництво інфраструктурних об'єктів

Джерело: сформовано автором.

ни на міжнародній арені, впровадженню пільгових умов для інвесторів, зниженню адміністративних бар'єрів і створенню сприятливого бізнес-клімату.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Досліджено основні види інвестицій, зокрема реальні, фінансові, інтелектуальні та соціальні, кожен із яких відіграє важливу роль у формуванні інвестиційного клімату та забезпеченні структурних перетворень у національній економіці. Визначено, що їхній взаємозв'язок сприяє підвищенню ефективності інвестиційних процесів. Оцінено роль державного регулювання у створенні сприятливого інвестиційного клімату, яка включає вдосконалення законодавства, підтримку інноваційних проектів, надання податкових пільг та розвиток спеціальних економічних зон. Доведено, що ефективне регулювання сприяє залученню іноземних інвестицій та забезпечує макроекономічну стабільність. Обґрунтовано необхідність використання економіко-математичних підходів для оцінки інвестиційних проектів. Розроблено методiku, яка базується на використанні дисконтних методів і враховує показники чистого поточного доходу, індексу дохідності та внутрішнього рівня дохідності, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо фінансування проектів.

Запропоновано ігрову модель для оптимізації вибору інвестиційних проектів, яка враховує чутливість до змін економічного середовища, і модель спрямована на забезпечення ефективного використання обмежених інвестиційних ресурсів і підвищення результативності проектів. Розроблено рекомендації для підвищення ефективності інвестиційної діяльності в Україні, які включають активізацію залучення іноземного капіталу, розвиток інноваційних технологій, спрощення адміністративних процедур і створення сприятливого бізнес-клімату.

Література:

1. Єрмак А. П. Теоретичні основи стратегічного планування інвестиційної діяльності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та ад-

міністрування. 2023. № (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-22/>

2. Іванець М. Історичні і правові засади інвестиційної діяльності в Україні. Електронне наукове видання "Аналітично-порівняльне правознавство". 2024. № 1. С. 201—205.

3. Інвестування: міжнародний досвід. Монографія. за заг. Ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Діса плюс, 2017. Т. 2. 216 с.

4. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>.

5. Крамаренко І. С. Розвиток інвестиційного потенціалу України: особливості та завдання управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19/20. С. 7—10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.7>.

6. Кушнеренко С. М. Вплив цифровізації на ефективність інвестиційної діяльності в основних секторах економіки України. Бізнес—Інформ. 2024. № 6. С. 57—63. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-57-63>.

7. Лоза С. П. Інвестиційний клімат в Україні: стан, проблеми та можливі шляхи покращення. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління". 2024. Вип. 55. С. 46—58. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-46-58>.

8. Лугова М. С., Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. Інвестиційна діяльність регіону в умовах європейської інтеграції: ретроспективний аналіз та напрями активізації: монографія. Луцьк, 2022. 242 с.

9. Руденко Д. Адаптивність інвестиційної політики в Україні в умовах пандемії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. № 19 (1). С. 55—58. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-10/22>.

10. Скороход І., Зозуля Є. Розвиток потенціалу інвестиційної привабливості національної економіки України в умовах глобалізації. Підприємництво та інновації. 2021. № 20. С. 25—32. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.3>.

11. Хаєцька О.П. Шляхи підвищення міжнародної інвестиційної привабливості України. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 3 (53). С. 113—130. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-3-9>.

12. Черняєва А. О., Суховєєв О. В. Потенціал інвестиційної діяльності підприємств: сутність, характеристики та види. Економічна теорія та право. 2024. № 3 (58). С. 22—38. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-58—3-22>.

13. Штань М. Державна інвестиційна політика повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2024. № (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-39>.

14. Savitska S., Zaika S., Svystun L., Koval L., Haibura Y. Investment providing sustainable development of rural areas in Ukraine. Independent Journal of Management & Production. 2020. Vol. 11, No 8. pp. 571—586. DOI: [dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1218](https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1218).

References:

1. Ermak, A.P. (2023), "Theoretical foundations of strategic planning of investment activity", *Problemy*

suchasnykh transformatsii. Seriya: Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-22>.

2. Ivanets, M. (2024), "Historical and legal foundations of investment activity in Ukraine", *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, vol. 1, pp. 201—205.

3. Gutkevych, S.O. (2017), *Investuvannia: mizhnarodnyi dosvid [Investment: international experience]*, vol. 2, Disa Plyus, Kharkiv, Ukraine.

4. Kytaychuk, T. (2023), "Investment attractiveness: theoretical analysis and influential factors", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>.

5. Kramarenko, I.S. (2020), "Development of Ukraine's investment potential: peculiarities and management tasks", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19/20, pp. 7—10. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.7>.

6. Kushnerenko, S.M. (2024), "Impact of digitalization on investment efficiency in key sectors of Ukraine's economy", *Biznes-Inform*, vol. 6, pp. 57—63. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-57-63>.

7. Loza, S.P. (2024), "Investment climate in Ukraine: state, problems and possible ways of improvement", *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, iss. 55, pp. 46—58. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-46-58>.

8. Lugova, M.S., Tsymbaliuk, I.O. and Pavlikha, N.V. (2022), *Investytsiina diialnist rehionu v umovakh yevropeiskoi intehtatsii: retrospektyvnyi analiz ta napriamy aktyvizatsii [Investment activity of the region in the conditions of European integration: retrospective analysis and activation directions]*, Luts'k, Ukraine.

9. Rudenko, D. (2024), "Adaptability of investment policy in Ukraine during the pandemic", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*, vol. 19 (1), pp. 55—58. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-10/22>.

10. Skorokhod, I. and Zozulia, Ye. (2021), "Development of the potential of investment attractiveness of Ukraine's national economy in globalization conditions", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 20, pp. 25—32. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.3>.

11. Khaietska, O.P. (2020), "Ways to increase Ukraine's international investment attractiveness", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 3 (53), pp. 113—130. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-3-9>.

12. Cherniaieva, A.O. and Sukhovieiev, O.V. (2024), "Potential of enterprises' investment activity: essence, characteristics and types", *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. 3 (58), pp. 22—38. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-58-3-22>.

13. Shtan, M. (2024), "State investment policy of post-war recovery", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-39>.

14. Savitska, S., Zaika, S., Svystun, L., Koval, L. and Haibura, Y. (2020), "Investment providing sustainable development of rural areas in Ukraine", *Independent Journal of Management & Production*, vol. 11, no. 8, pp. 571—586. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1218>. *Стаття надійшла до редакції 12.12.2024 р.*

О. А. Байрачний,
здобувач кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5080-178>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.159

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ ПЕРЕРОБНО-ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ: ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРЕДУМОВИ

О. Bayrachnyi,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

DIVERSIFICATION OF FINANCIAL INSTRUMENTS TO SUPPORT EXPORTS OF UKRAINIAN FOOD PROCESSING INDUSTRY PRODUCTS: PRIORITIES AND PREREQUISITES

Доведено, що ключовою проблемою нарощення експортного потенціалу України виступає усунення його сировинної спрямованості та збільшення реалізації на зовнішніх ринках продукції з високою доданою вартістю. Виявлено, що першочергового значення в сучасних умовах загострення ендегенних та екзогенних ризиків набуває забезпечення зрушень в структурі експорту продукції переробно-харчової промисловості в напрямку збільшення частки готових харчових продуктів. Встановлено, що необхідною передумовою нарощення експорту продукції сектору переробно-харчових виробництв за рахунок збільшення обсягів реалізації на зовнішніх ринках продукції з високою доданою вартістю виступає диверсифікація фінансових інструментів стимулювання розвитку експорто-орієнтованих сегментів переробно-харчової промисловості. Обґрунтовано, що доцільність диверсифікації фінансових інструментів підтримки експорту продукції переробно-харчової промисловості впливає з того, що у 2023 році порівняно з 2010 роком частка готових харчових продуктів у сукупному аграрному експорті зменшилася з 25,9% до 14,9%, що свідчить про посилення сировинної спрямованості вітчизняних агропродуктових ланцюгів. Встановлено, що пріоритети диверсифікації фінансових інструментів стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю у секторі переробно-харчових виробництв мають враховувати збереження у 2010—2023 роках високої частки жирів та олії тваринного або рослинного походження у сукупному аграрному експорті, які виступають продукцією первинної переробки і можуть бути використані в середині країни у наступних переробних фазах агропродуктових ланцюгів. Доведено, що диверсифікація фінансових інструментів підтримки експорту продукції сектору переробно-харчових виробництв має стосуватися не лише виробництва конкретних видів продукції, але і модернізації, оновлення та реконструкції основного капіталу цих виробництв, що дасть можливість здійснювати випуск готових харчових продуктів з покращеними якісними, екологічними та техніко-експлуатаційними характеристиками. Обґрунтовано, що в умовах ускладнення відносин на глобальному ринку продовольства та посилення протекціоністських заходів окремих країн диверсифікація фінансових інструментів підтримки експорту продукції сектору переробно-харчових виробництв України має також охоплювати заходи щодо інституціоналізації інструментів стимулювання розбудови сучасної логістично-складської інфраструктури та каналів просування продукції на зовнішні ринки.

It is proved that the key problem of increasing the export potential of Ukraine is to eliminate its raw material orientation and increase sales of high value-added products in foreign markets. It is found that in the current conditions of aggravation of endogenous and exogenous risks, it is of paramount importance to ensure shifts in the structure of exports of food processing industry products towards an increase in the share of finished food products. It is established that a necessary prerequisite for increasing exports of products of the processing and food production sector by increasing the volume of sales of high value-added products in foreign markets is the diversification of financial instruments to stimulate the development of export-oriented segments of the processing and food industry. It is substantiated that the expediency of diversification of financial instruments to support the export of products of the processing and food industry stems from the fact that in 2023, compared to 2010, the share of finished food products in total agricultural exports decreased from 25.9% to 14.9%. That indicates an increase in the raw material orientation of domestic agro-food chains. It is established that the priorities of diversification of financial instruments to stimulate the export of high value-added products in the processing and food production sector should take into account the preservation in 2010–2023 of a high share of fats and oils of animal or vegetable origin in total agricultural exports. That are primary processing products and can be used domestically in the subsequent processing phases of agro-food chains. It is proved that the diversification of financial instruments to support the export of products of the food processing sector should concern not only the production of specific types of products, but also the modernisation, renewal and reconstruction of the fixed capital of these industries, which will allow the production of finished food products with improved quality, environmental and technical and operational characteristics. It is substantiated that in the context of complicated relations in the global food market and increased protectionist measures of some countries, diversification of financial instruments to support exports of products of the food processing sector of Ukraine should also include measures to institutionalise instruments to stimulate the development of modern logistics and warehouse infrastructure and channels for promoting products to foreign markets.

Ключові слова: фінансові інструменти, експорт, переробно-харчова промисловість, диверсифікація, аграрний експорт, ринок продовольства, готові харчові продукти, стимулювання.

Key words: financial instruments, exports, food processing industry, diversification, agricultural exports, food market, ready-to-eat food, incentives.

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

Переробно-харчова промисловість в останні роки стала відігравати ключове значення для розвитку регіональних господарських комплексів з огляду на збільшення сировинної бази та загострення проблем продовольчої безпеки. У той же час дана ланка національного господарства не використовує усіх наявних резервів щодо нарощення обсягів експорту продукції з високою доданою вартістю. Причиною сповільнених темпів збільшення виробництва готових харчових продуктів виступає надмірна звуженість фінансових інструментів підтримки, що не забезпечує критично необхідної заінтересова-

ності суб'єктів агропромислового підприємництва у збільшенні експорту конкурентоспроможних на зовнішніх ринках товарів. Окупація частини території країни російськими загарбниками призвела до руйнації виробничо-технічної бази окремих галузей важкої індустрії, що робить розширене відтворення ресурсно-виробничого потенціалу переробно-харчової промисловості важливим детермінантом нарощення експортного потенціалу національної економіки в цілому. З огляду на це диверсифікація фінансових інструментів підтримки експорту продукції сектору переробно-харчових виробництв в умовах воєнних викликів повинна створити додаткові стимули для експансії вітчизняних виробників готових харчових продуктів та інших складових сукупного аграрного експорту на зовнішні ринки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Прикметною рисою вітчизняного експорту продукції сфери промислового виробництва є високий рівень сировинної спрямованості, що виступає одним з основних детермінантів формування авторських підходів стосовно стимулювання процесів виробництва і продажу на зовнішні ринки продукції з високою доданою вартістю. Дана проблема є особливо актуальною для сектору переробно-харчових виробництв. У працях українських вчених вже тривалий період пропонуються підходи щодо інституціоналізації фінансових інструментів підтримки експорту продукції переробно-харчової промисловості, виходячи з екзогенних та ендогенних ризиків і викликів.

Так, на переконання В.Клімчик, фінансові інструменти стимулювання нарощення експортного потенціалу мають бути зосереджені в наступних кроках: нарощування обсягів і якості експорту, зміни його структури на користь товарів з високим і середньо високим технологічними рівнями, розширення асортименту товарів; підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на основі впровадження інновацій і розширення географічної структури експорту; обмеження вивозу сировинних і напівсировинних ресурсів, які можуть бути використані вітчизняними виробниками і населенням країни; сприяння "інвестиційному імпорту", аналогії якого не виробляються в Україні; заохочення ввозу прямих іноземних інвестицій з найсучаснішими технологіями; мінімізація різноманітних обмежень (тарифних і нетарифних бар'єрів) для імпортерів вітчизняної готової продукції [4, с. 59]. Тобто доцільність підтримки продуктивних та технологічних зрушень у структурі експорту ув'язується також із застосуванням інструментів обмеження вивезення сировини та стимулювання високотехнологічного імпорту. Визріває необхідність становлення такого інструментарію, котрий забезпечить заінтересованість виробників у випуску продукції з високою доданою вартістю та у перманентному зниженні рівня ресурсомісткості та енергомісткості продукції.

В останні роки почали висловлюватися думки щодо диверсифікації фінансових інструментів підтримки експорту продукції, виходячи з ускладнення системи міжнародних регламентів та стандартів, а також виходячи із інституційних зрушень на світових ринках капіталу. Зокрема, Н.Ривак наголошує, що фінансові інструменти мають охоплювати стимули для доступу до ринків ЄС через підтримку українських виробників шляхом державного спільного фінансування участі в міжнародних виставках; компенсаційної підтримки за відмову від географічних зазначень; формування дієвої та ефективної системи кредитування; цільового спрямування податків і зборів на розвиток експортоорієнтованих галузей [7]. В умовах жорсткої системи квотування на цільових ринках ЄС диверсифікація інструментів фінансової підтримки вітчизняних експортерів в частині адаптації до європейських регламентів та стандартів якості і безпечності продукції виступає необхідною передумовою вирівнювання умов для українських виробників та виробників з інших країн, що в нинішніх умовах виступає ключовою конкурентною перевагою. Така фінансова підтримка має доповнюватися можливістю для підпри-

емницьких структур на ринку позикового капіталу отримувати кредитні ресурси для модернізації основного капіталу та вчасного поповнення обігових коштів.

В контексті специфіки функціонування сектору переробно-харчових виробництв доцільно взяти на озброєння авторський концепт В. Ільчука, Т. Шпомер та М.Кілініченко стосовно специфікації фінансових інструментів підтримки експорту продовольчої продукції. Вони пропонують ряд фінансово-експортних заходів для підвищення експортного потенціалу підприємств переробно-харчової промисловості, зокрема: створення ефективних систем для пошуку та залучення фінансових ресурсів; визначення інвестиційних пріоритетів для розвитку харчової промисловості; розробка ефективних механізмів для інвестування в оновлення матеріально-технічної бази підприємств; встановлення та розвиток торговельних відносин з Європейським Союзом; впровадження заходів щодо імпортозаміщення; розширення зовнішніх ринків для диверсифікації експорту; стимулювання експорту продуктів з високою доданою вартістю; фокус на експорт глибокоперероблених товарів [3]. Даний підхід відзначається високим рівнем комплексності, оскільки стосується інституціоналізації фінансових інструментів підтримки не лише безпосередньо виробництва конкретних видів продукції, але і модернізації, оновлення та реконструкції основного капіталу переробно-харчових виробництв, що дасть можливість здійснювати випуск продукції з покращеними якісними, екологічними та техніко-експлуатаційними характеристиками.

У той же час залишається невідпрацьованим розроблення цілісного підходу стосовно диверсифікації фінансових інструментів підтримки експорту продукції переробно-харчової промисловості України з урахуванням структурних зрушень у національному господарстві та загострення глобальних проблем продовольчої безпеки.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є виявлення передумов та обґрунтування пріоритетів диверсифікації фінансових інструментів підтримки експорту продукції переробно-харчової промисловості в умовах загострення екзогенних та ендогенних ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У секторі переробно-харчових виробництв в останні десятиліття відбулися суттєві структурні зрушення, які пов'язані з нарощенням ресурсно-виробничого потенціалу сфери сільськогосподарського виробництва та зростанням концентрації інвестиційного потенціалу великих агропромислових об'єднань. Повномасштабне вторгнення на територію України російських загарбників, внаслідок якого було зруйновано та окуповано цілісно-майнові комплекси металургійних виробництв, саме нарощення експортного потенціалу переробно-харчової промисловості виступає запорукою збалансування експортно-імпортних потоків у зовнішній торгівлі.

Доступність сировинної бази, розвинена виробничо-технічна база переробки та висококваліфікований персонал уможливають нарощення експорту різнома-

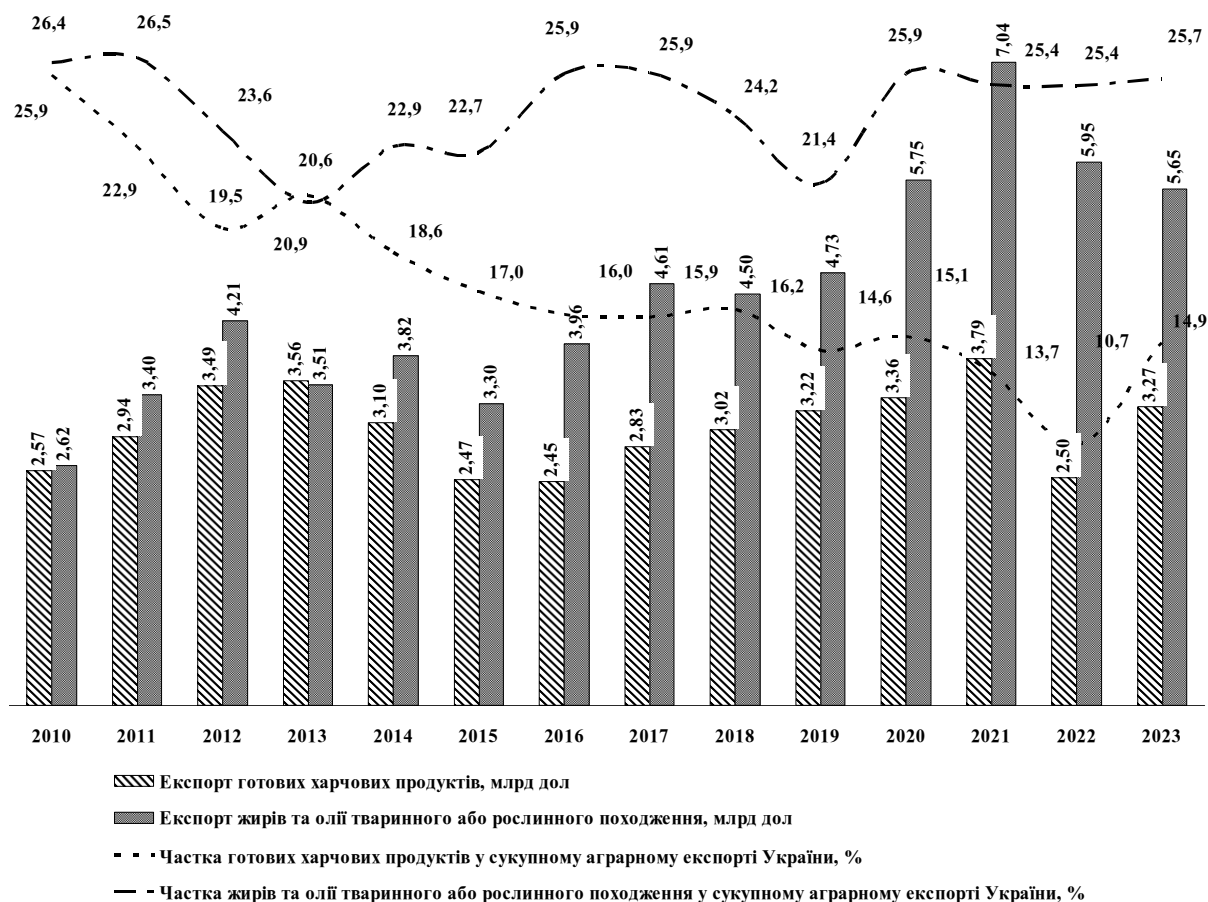


Рис. 1. Експорт готових харчових продуктів та жирів і олій тваринного або рослинного походження та їх частки у сукупному аграрному експорті у 2010—2023 роках

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

нітних видів продовольчої продукції, що у підсумку дасть змогу забезпечити підвищення рівня капіталізації сектору переробно-харчових виробництв в цілому та надасть позитивних імпульсів розвитку суміжних ланок регіональних господарських комплексів. Водночас активізація експорту продукції переробно-харчової промисловості потребує підвищення рівня заінтересованості суб'єктів агропромислового підприємництва у виробництві конкурентоспроможної на зовнішніх ринках продукції, а це вимагає інституціоналізації додаткових фінансових інструментів підтримки виробництва такої продукції.

Основною передумовою диверсифікації фінансових інструментів підтримки експорту продукції підприємствами переробно-харчової промисловості виступають результати аналізу основних тенденцій структурних зрушень у сукупному аграрному експорті України у 2010—2023 роках. Сукупний аграрний експорт охоплює експорт живих тварин та продуктів тваринного походження, експорт продуктів рослинного походження, експорт жирів та олій тваринного або рослинного походження, експорт готових харчових продуктів.

Прикметною рисою динаміки окремих складових сукупного аграрного експорту за аналізований часовий горизонт є поступове зменшення з року в рік частки готових харчових продуктів (продукція з високою доданою вартістю) та збереження високої частки жирів та олій тваринного або рослинного походження (продукції

первинної переробки). Зокрема, в цілому спостерігається висхідна тенденція у динаміці експорту жирів та олій тваринного або рослинного походження за винятком окремих років, у які спостерігалось просідання даного показника порівняно з попереднім роком.

У 2010 році дана товарна позиція сукупного аграрного експорту становила 2,62 млрд дол, у 2012 році — 4,21 млрд дол, у 2015 році — 3,3 млрд дол, у 2018 році — 4,5 млрд дол, у 2020 році — 5,75 млрд дол, у 2021 році — 7,04 млрд дол, у 2022 році — 5,95 млрд дол, у 2023 році — 5,65 млрд дол (рис. 1).

Тобто на висхідну динаміку експорту жирів та олій тваринного або рослинного походження не вплинули карантинні заходи, котрі було введено у 2020 році у зв'язку з пандемією коронавірусу. Падіння обсягів експорту названої товарної позиції сукупного аграрного експорту у 2022 та 2023 роках порівняно з 2021 роком пов'язано з повномасштабним вторгненням на територію України російських загарбників, що призвело до унеможливлення продажу за кордон через порти нашої країни продукції переробно-харчової промисловості.

Така динаміка експорту жирів та олій тваринного або рослинного походження у 2010—2023 роках вирішальною мірою вплинула на динаміку частки даної товарної позиції у сукупному аграрному експорті. Частка жирів та олій тваринного або рослинного походження в сукупному аграрному експорті за даний часовий проміжок коливалася в інтервалі 20,6-26,5. Більше того, у

2020—2023 роках порівняно з 2019 роком даний показник суттєво збільшився через зменшення експорту продукції з високою доданою вартістю.

У динаміці експорту готових харчових у 2010—2023 роках висхідного тренду не спостерігалось, а в цілому місце мала синусоїдна тенденція. Це пов'язано з тим, що кризові явища в національній економіці найбільшою мірою впливають на результативність виробництва продукції з високою доданою вартістю. Зокрема, у 2010 році експорт готових харчових продуктів становив 2,57 млрд дол, у 2012 році — 3,49 млрд дол, у 2015 році — 2,47 млрд дол, у 2018 році — 3,02 млрд дол, у 2020 році — 3,36 млрд дол, у 2021 році — 3,79 млрд дол, у 2022 році — 2,5 млрд дол, у 2023 році — 3,27 млрд дол. Між тенденцією обсягів експорту готових харчових продуктів та тенденцією частки даної товарної позиції у сукупному аграрному експорті не спостерігається прямої кореляції.

Це пов'язано з тим, що синусоїдна тенденція експорту готових харчових продуктів супроводжувалася перманентним зростанням експорту сільськогосподарської сировини та продовольчої продукції з низькою доданою вартістю. У 2010—2013 роках частка готових харчових продуктів у сукупному аграрному експорті коливалася в інтервалі 19,5—25,9%, а у 2019—2023 роках — в інтервалі 10,7–15,1%. Тобто викристалізовується чітко виражений тренд зменшення частки продукції з високою доданою вартістю у сукупному аграрному експорті, що вимагає масштабної трансформації інструментарію державної фінансової підтримки експортної діяльності сектора переробно-харчових виробництв.

Ключовим кроком щодо диверсифікації фінансових інструментів підтримки експорту продукції переробно-харчової промисловості стало Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. №588-р "Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільськогосподарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року", зокрема в частині розроблення механізму надання державної підтримки вітчизняним експортерам продукції сільськогосподарства, харчової та переробної промисловості з урахуванням міжнародних зобов'язань України у СОТ. Механізм надання державної підтримки вітчизняним експортерам охоплює такі фінансові інструменти: часткова компенсація відсоткової ставки за залученими у національній валюті банківськими кредитами під час модернізації виробництва продукції харчової та переробної промисловості; розроблення та реалізація програм компенсації вартості техніки та обладнання для агропромислового комплексу, зокрема для харчової та переробної промисловості [6]. Водночас задекларовані Стратегією розвитку експорту продукції сільськогосподарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року пріоритети диверсифікації фінансових інструментів підтримки експорту переробно-харчової промисловості не отримали відповідного нормативно-правового та інструктивно-методичного забезпечення та не забезпечили очікуваного ефекту в частині активізації експортної діяльності суб'єктів агропромислового підприємства.

Базовою інституційною передумовою диверсифікації фінансових інструментів підтримки експорту про-

дукції українських товаровиробників стало набуття чинності Закону України "Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здевелювання кредитування експорту", який передбачав створення національного Експортно-кредитного агентства [5]. Основними завданнями Експортно-кредитного агентства визначалися наступні: захист українських експортерів від ризиків неплатежів та фінансових втрат, пов'язаних із зовнішньоекономічними договорами, через страхування та гарантування; впровадження сучасних фінансових технологій у зовнішній торгівлі; розвиток експорту українських товарів, підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках; участь у програмах часткової компенсації відсоткових ставок за експортними кредитами; співпраця з міжнародними фінансовими організаціями для залучення фінансової допомоги та стимулювання експорту. Закон визначав конкретні товарні групи, на які поширюється діяльність Експортно-кредитного агентства. Прикметною рисою даного законодавчого акту стало те, що діяльність агентства також поширювалася на продукцію переробно-харчової промисловості, зокрема: 1) група 16: готові харчові продукти з м'яса, риби або ракоподібних; 2) група 19: готові продукти з зерна, борошна та молока; 3) група 20: перероблені овочі та фрукти; 4) група 21: різноманітні харчові продукти [2, с. 93; 5]. Експортно-кредитне агентство дало б можливість також зорієнтувати суб'єкти агропромислового підприємства щодо можливостей виходу на нові зовнішні ринки. Загострення глобальних проблем продовольчої безпеки відкриває додаткові можливості для вітчизняних переробно-харчових виробництв, котрі мають переваги над конкурентами завдяки доступності сировинної бази та високій якості готових харчових продуктів.

Програмування диверсифікації фінансових інструментів підтримки експорту продукції переробно-харчової промисловості має відштовхуватися від розуміння того, що однією з перешкод для розвитку експортного потенціалу вітчизняних сільськогосподарських виробників є несформованість стійких систем логістики та просування продукції на зовнішні ринки збуту. Значною проблемою розвитку експортної діяльності для підприємств АПК України є неузгодженість вітчизняної системи сертифікації та стандартизації якості продукції з міжнародною. Якісним інструментом підвищення фінансово-господарської та економічної ефективності виробництва та експорту агропродукції слугує налагодження кооперації та інтеграції, у результаті якої можливе створення аграрно-промислових парків, виробничо-експортних кластерів чи інших інтеграційних форм господарювання [1, с. 87—89]. Виходячи з цих міркувань, можна стверджувати, що необхідною є інституціоналізація фінансових інструментів, застосування котрих буде стимулювати створення інтеграційних структур, в першу чергу виробничо-експортних кластерів.

Переваги виробничо-експортних кластерів над іншими інтеграційними утвореннями полягають у тому, що кластерна форма інтеграції передбачає укладання нестатутних угод між підприємницькими структурами та органами державної влади, що дає можливість консолідувати організаційний потенціал публічного сектора

та інвестиційні можливості сектору приватних підприємницьких структур. Виробничо-кластерні структури мають значний потенціал в частині активізації експорту готових харчових продуктів, вироблених на основі органічної сільськогосподарської продукції. Важливого значення набуває також інституціоналізація фінансових інструментів стимулювання розбудови сучасної логістично-складської інфраструктури та каналів просування харчової продукції на зовнішні ринки.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Структурні зрушення у національній економіці в останні роки, зокрема під впливом збройного вторгнення російських загарбників, зробили переробно-харчову промисловість ключовою ланкою регіональних господарських комплексів як в частині зміцнення господарської самодостатності територіальних утворень, так і в частині нарощення експортного потенціалу. Руїнація на тимчасово окупованих та прифронтових територіях виробничо-технічної бази підприємств гірничо-металургійного комплексу, що призвела до зниження експортних можливостей даної ланки національного господарства, вимагає активізації процесів нарощення експорту продукції переробно-харчової промисловості. У 2010—2023 роках у динаміці окремих складових сукупного аграрного експорту спостерігаються негативні тенденції, оскільки частка продукції з високою доданою вартістю (готові харчові продукти) зменшується, а частка продуктів первинної переробки (жири та олії тваринного або рослинного походження) коливається в межах 20,6—26,5%. Водночас активізація експортної діяльності сектору переробно-харчових виробництв потребує диверсифікації фінансових інструментів підтримки експорту трендових на зовнішніх ринках харчових продуктів. Необхідною є також інституціоналізація таких фінансових інструментів, що стимулюватимуть розбудову логістично-складської інфраструктури та каналів просування харчових продуктів на зовнішні ринки. Виходячи з перспектив завоювання нових ніш на світових ринках продовольства, доцільно інституціоналізувати компенсаційні інструменти підтримки суб'єктів агропромислового підприємництва, котрі виробляють продовольчі товари на основі переробки органічної сільськогосподарської сировини.

Література:

1. Васильців Т.Г., Куницька-Іляш М.В. Інструментарій державної політики реалізації експортного потенціалу та зміцнення фінансової безпеки АПК України. *Регіональна економіка*. 2022. № 3 (105). С. 84—94.
2. Галасюк В.В. Експортно-кредитне агентство як механізм розвитку високотехнологічного експорту України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18 (1). С. 89—93.
3. Ільчук В.П., Шпомер Т.О., Калініченко М.Ю. Проблеми та перспективи фінансового забезпечення розвитку харчової промисловості України. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2(7). [Електронний ресурс]. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/>

20269/%d0%86%d0%bb%d1%8c%d1%87%d1%83%d0%ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y

4. Клімчик В.В. Якісні параметри українського експорту та фінансові стимули щодо їх підвищення. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 55—60.

5. Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту: Закон України від 20 грудня 2016 року № 1792-VIII. [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1792-19>

6. Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року № 588-р. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text>

7. Ривак Н.О. Шляхи нарощення експортного потенціалу України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8078>.

References:

1. Vasylytsiv, T.H. and Kunyts'ka-Iliash M.V. (2022), "State policy tools for realizing export potential and strengthening financial security of the agro-industrial complex of Ukraine", *Rehional'na ekonomika*, vol. 3 (105), pp. 84—94.
2. Halasiuk, V.V. (2018), "Export credit agency as a mechanism for developing high-tech exports of Ukraine", *Naukovy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu*. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 18 (1), pp. 89—93.
3. Il'chuk, V.P. Shpomer, T.O. and Kalinichenko, M.Yu. (2019), "Problems and prospects for financial support for the development of the food industry of Ukraine", *Finansovi doslidzhennia*, vol. 2 (7), available at: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/20269/%d0%86%d0%bb%d1%8c%d1%87%d1%83%d0%ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 10 Dec 2024).
4. Klimchyk, V.V. (2012), "Qualitative parameters of Ukrainian exports and financial incentives for their increase", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 55—60.
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On ensuring large-scale expansion of exports of goods (works, services) of Ukrainian origin through insurance, guaranteeing and cheaper export crediting", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1792-19> (Accessed 10 Dec 2024).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Strategy for the development of exports of agricultural products, food and processing industries of Ukraine for the period until 2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text> (Accessed 10 Dec 2024).
7. Ryvak, N. (2020), "Ways to increase the export potential of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8078> (Accessed 10 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 23.12.2024 р.

О. Ю. Бобровська,
д. держ. упр., професор, професор кафедри економіки та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2174-9040>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.165

СМАРТОСВІТА ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ І УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ УКРАЇНИ

О. Bobrovska,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Economics and Social and Economic Security, University of Customs and Finance

SMART EDUCATION AS A BASIS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF POST-WAR
RECOVERY AND MANAGEMENT OF THE ECONOMY OF UKRAINE

Показано, що першим кроком з відновлення економіки країни є суттєве підвищення ефективності управління процесами відновлення. Визначено, що важливим чинником скорішого відновлення країни стає освітній, компетентнісний рівень фахівців з вищою освітою, їх здатність і професійна спрямованість діяльності відповідно до нагальних потреб держави, регіонів і суб'єктів господарювання в різних сферах. Доведено, що незважаючи на заходи з підвищення ефективності функціонування вищої освіти в ній недостатньо присутні інноваційні кроки держави в напрямі підтримки збільшення фахівців вищого рівня смартздатностей усіх спеціальностей. Зміст поняття "смарт вищої освіти" як категорії професійної освіти вміщує в себе низку теоретичних професійних, спеціальних та інших знань інноваційного характеру, умов і можливостей їх опанування і реалізації ними, використовуючи креативні якості випускників. Наведено докази і розкрито зміст побудови, функціонування і розвитку системи смарт вищої освіти. Розглянуто нормативно-законодавчі основи побудови системи вищої освіти, зміст і призначення нормативно-законодавчих, регулівних державних документів і послідовний, покроковий шлях формування змісту вищої освіти, фахівців за відповідними спеціальностями і спеціалізаціями для забезпечення потреб народного господарства. Пріоритетом смартосвіти визначено підготовку фахівців перш за все для галузей смартспеціалізацій. Запропоновано державну підтримку створення системи смарт вищої освіти забезпечити шляхом доповнення й відображенням у змісті державних документів організації та управління освітою її правового статусу, окресленого складу і змісту, технологій і показників якості навчання та інших необхідних важелів і державних стимулів. Запропонована модель побудови системи смарт вищої освіти дозволить поєднати принципи й інструменти смартспеціалізацій галузей народного господарства із принципами смарт вищої освіти, ідентифікувати й інтегрувати заходи щодо їх спільного застосування у процесах відновлення побудови і розвитку соціально-економічних процесів суспільства, підвищення інституційної спроможності і креативності вищої освіти і структур, що функціонують у системі її нормативно-правового і організаційного забезпечення. Рекомендації розглянуті у двох варіантах: перший як доповнення виду, змісту і повноважень щодо створення смартосвіти в системі підготовки фахівців, другий — створення одночасно з наявними освітніми програми самостійної смартпрограми навчання.

It is shown that the first step in restoring the country's economy is a significant increase in the efficiency of managing recovery processes. It is determined that an important factor in the country's speedy recovery is the educational and competency level of specialists with higher education, their ability and professional orientation in accordance with the urgent needs of the state, regions and business entities in various areas. It is proven that despite measures to increase the efficiency of the functioning of higher education, there are not enough innovative steps of the state in it to support the increase in the number of specialists with higher levels of smart skills of all specialties. The content of the concept of "smart higher education" as a category of professional education includes a number of theoretical professional, special and other knowledge of an innovative nature, conditions and opportunities for their mastery and implementation by them, using the creative qualities of graduates. Evidence is provided and the content of the construction, functioning and development of the smart higher education system is revealed. The normative and legislative foundations of building a higher education system, the content and purpose of normative and legislative, regulatory state documents and a consistent, step-by-step path to forming the content of higher education, specialists in relevant specialties and specializations to meet the needs of the national economy are considered. The priority of smart education is determined to be the training of specialists primarily for the branches of smart specializations. It is proposed to provide state support for the creation of a smart higher education system by supplementing and reflecting in the content of state documents on the organization and management of education its legal status, the outlined composition and content, technologies and indicators of the quality of education and other necessary levers and state incentives. The proposed model for building a smart higher education system will allow combining the principles and tools of smart specializations of sectors of the national economy with the principles of smart higher education, identifying and integrating measures for their joint application in the processes of restoring the construction and development of socio-economic processes of society, increasing the institutional capacity and creativity of higher education and structures operating in the system of its regulatory, legal and organizational support. The recommendations are considered in two versions: the first as an addition to the type, content and powers of creating smart education in the system of training specialists, the second — creating an independent smart training program simultaneously with existing educational programs.

Ключові слова: освіта, смартосвіта, ефективність, управління, розвиток, система вищої освіти, стандарти, стратегія, компетентності, здобувачі, заклади вищої освіти, процеси, спеціальність, спеціалізація, смартспеціалізації, смарттехнології, методи, критерії, діяльність, державне управління, суспільство.

Key words: education, smart education, efficiency, management, development, higher education system, standards, strategy, competencies, applicants, higher education institutions, processes, specialty, specialization, smart specializations, smart technologies, methods, criteria, activity, public administration, society.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Воєнний і повоєнний періоди існування української держави надзвичайно важкі для створення і трансформації наукових, професійно орієнтованих спеціальних знань у процеси відновлення виробництва і життєдіяльності, що потребує формування нового бачення підготовки фахівців з вищою освітою. Особливі вимоги виникають до підготовки фахівців з вищою освітою та їх когнітивних здатностей, набутих ними нових знань, зорієнтованих на застосування у складних умовах повос-

ного відновлення економіки країни, зміцнення її економічного і соціального стану і створення умов для забезпечення стійкості і можливостей розвитку. Рівень розвитку творчих когнітивних здатностей фахівців, необхідних народному господарству країни і галузі державного управління, повинен виходити за межі набутої професії і спеціальності, щоб дозволило їх застосовувати для відновлення країни.

Необхідним стає створення умов для систематичного розширення й поглиблення набутих знань, розвитку здібностей, а також створення умов для реалізації ког-

нітивних компетенцій фахівців при їх підготовці для всіх рівнів діяльності і перш за все для державного управління. Державні службовці очолюють розроблення і реалізацію стратегій і планів відновлення країни, інтегрують інноваційні знання в процеси життєдіяльності і модернізаційні заходи для реформування й побудови шляхів її розвитку.

Формування в Україні сучасного інформаційного суспільства й економіки знань ґрунтується на нових технологіях організації освітньої діяльності, удосконаленні інституційних мереж, на спробах глибокої співпраці й узгодження змісту процесів підготовки фахівців з роботодавцями, органами влади і суспільством. Але збільшення затребуваності молодих фахівців не спостерігається. Кількість впливових чинників на результати підготовки фахівців постійно збільшується, що мотивує до пошуку шляхів забезпечення процесів економічного і соціального розвитку суспільства фахівцями нового типу.

В останнє десятиріччя в країнах ЄС методологічним підґрунтям розвитку адміністративних одиниць, суб'єктів господарювання, окремих територій регіонів стала концепція смартспеціалізації і відповідно смартосвіти. Пріоритетними у складі виробничих, технологічних, економічних, управлінських та інших процесів, які забезпечують розвиток суспільства, стали розглядатись смарттехнології, що мають більший потенціал для розвитку і більшу швидкість при застосуванні. Для їх створення повинні проєктуватись і відповідні процеси смартосвіти.

Смартосвіта передбачає наявність у системі підготовки фахівців елементів, які розвивають когнітивні здібності майбутніх фахівців до швидкого реагування на зміни навколишнього середовища й адаптаційні здатності до швидкого трансформування і які створюють умови для їх опанування. Смартосвіта є новим методом освіти в методологічному плані і визначенні змісту й організації процесів навчання. Необхідним стає створення й обґрунтування концепції смарт вищої освіти, яка б поєднувала розвиток здатностей здобувачів вищої освіти, формувала методологічні основи науково-знаннєвого і професійного смартпотенціалу індустріального розвитку країни, відкрила нові пріоритети і можливості їх опанування через інноваційні відкриття в навчальних аспектах нових знань і набутих нових здатностей здобувачів освіти до їх застосування.

Смартосвіта повинна розглядатись як методологічний підхід і спосіб пошуку і застосування нових методів для виявлення унікальних здібностей майбутніх фахівців і створення умов розвитку для їх практичного застосування. Ці фахівці повинні мати здібності бачити шляхи майбутніх змін в суспільному розвитку, володіти інноваційними здібностями опанування і виконання завдань і функцій з урахуванням суспільних тенденцій. Поставлені питання, пов'язані з розвитком смартосвіти у вищій школі і повинні стати об'єктом досліджень для підвищення ефективності вищої освіти та її впливу на процеси суспільного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання впровадження інноваційних технологій в освітній процес присутні в дослідженнях багатьох вче-

них. Методика використання смарттехнологій в освітній діяльності розроблена в дослідженнях А. Твердохліба, М. Сапогова, Я. Гапчук, С. Якубова, Я. Якініна. Практичним можливостям застосування сучасних смарттехнологій у вітчизняному освітньому просторі присвячені праці О. Карманова, О. Клочко, В. Клочко, О. Гуменного, А. Грітченко, О. Малишевського, К. Мазура, В. Нікітенко, В. Воронкової, О. Неживої, М. Таран, І. Буцик та ін. Досвід використання смарттехнологій у зарубіжних країнах проаналізовано в дослідженнях Л. Корсунської, S. Chun, O. Lee, L. Kwok, T. Kim, Y. Cho, B. Lee, K. Perschitte, A. Suparman, V. Spector, D. Grace, A. Picard, J. Kirtland, P. Hoh, M. Matthews, J. Rainer, M. Shore, J. Shore та ін. [20; 21; 22]. Незважаючи на теоретичну і практичну значущість перерахованих досліджень, відзначимо недостатню розробленість науково-методологічних основ і доцільність застосування смартпринципів у підготовці фахівців і запровадженні смартспеціалізації в систему господарської діяльності.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Постановка завдання: визначення, обґрунтування і розробка методологічного підходу до підвищення якості системи вищої освіти шляхом застосування смартпринципів, смартзасад і смартметодів для потреб розумного повоєнного відновлення соціально-економічних процесів країни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Пошук подальших шляхів інноваційного розвитку системи вищої освіти повинен починатись із чіткого уявлення і оцінювання наявного стану нормативно-законодавчих, змістовних, методологічних та інших засад розробки, впровадження і реалізації освітніх процесів підготовки фахівців й опанування ними відповідних професійних здатностей в умовах глобальної економіки знань.

Освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднання спільними цінностями і культурною [1].

Вища освіта визначає сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на всіх рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими ніж рівень повної загальної середньої освіти [2, ст. 1].

Система вищої освіти України має чітко визначені складники управління: заклади вищої освіти всіх форм власності; рівні, ступені та кваліфікації вищої освіти; галузі знань і спеціальності; освітні програми; ліцензійні умови провадження освітньої діяльності; органи, що здійснюють управління у сфері вищої освіти та учасниками освітнього процесу [2, ст. 11].

В законодавчих документах про освіту наведені вичерпні характеристики ролі освіти в житті суспільства, її призначення і зміст, визначені перелік галузей знань, спеціальностей, складники структури освіти, компонен-

ти основних методичних складників і змісту освітньої діяльності, зокрема у вищих навчальних закладах. Наведена й окреслена єдина термінологічна база використовуваних понять — освіта, вища освіта, освітній процес, освітня діяльність, педагогічна діяльність, кваліфікація, компетентність, здобувачі вищої освіти, стандарти та ін. Це дозволяє отримати повне уявлення про вищу освіту і розглядати її як провідну галузь країни, яка системно узгоджує й вирішує питання щодо організації та вдосконалення освітньої діяльності й урегульованості всіх її аспектів відповідно до вимог суспільства, роботодавців і здобувачів вищої освіти.

Основні правові, організаційні й фінансові засади організації та регулювання освітньої діяльності в Україні встановлюють: Конституція України, закони України "Про освіту" [1], "Про вищу освіту" [2], Національний класифікатор України "Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010" (далі — КВЕД) [3], Національний класифікатор України "Класифікації професій ДК 003:2010" (додаток А, Б, В) [4], Національна рамка кваліфікацій (далі — НРК) [5], освітні і професійні стандарти та методологічні рекомендації щодо їх розроблення, затвердження та перегляду [9—13].

Національний класифікатор України КВЕД ДК 009:2010 являє собою систему кодів, які використовуються для кодування всіх основних і другорядних видів економічної діяльності, яка за змістом представлена як процес виробництва продукції (товарів і послуг), що здійснюється з використанням певних ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, робочої сили, технологічних процесів тощо) [3, розд. 4]. Структура класифікації видів економічної діяльності в ньому представлена в 21 секції, 88 розділах, 272 групах і 615 класах. Так, діяльність, яка стосується державного управління, наведена в секції "О" (розділ 84, група 84.1). А всі види освіти надані в секції "Р" (розділ 85), у тому числі клас 85.42 — вища освіта [3, розд. 5].

В додатках А і Б Національного класифікатора України "Класифікація професій ДК 003:2010" [4] наведені покажчики професійних назв робіт. Вони систематично наповнюються новими видами професійних назв робіт під час їх утворення. Структура класифікатора професій вміщує назви професій в 9 розділах. Зміст професійних робіт законодавців, державних службовців, керівників, менеджерів, професіоналів і фахівців наведений у розділах 1, 2 і 3 класифікатора. За основу розроблення КП прийнято Міжнародну стандартну класифікацію професій (ISCO 88: International Standard Classification of Occupations / ILO, Geneva). Викладачі університетів та закладів вищої освіти належать до розділу 2, підрозділу 23, класу 231, підкласу 2310 і груп 2310.1 та 2310.2 (додаток А). Кожен із розділів складається з опису рівня освіти, спеціалізації, класифікаційного рівня робіт і покажчика професій.

НРК України [5] прийнята в листопаді 2011 р. у вигляді дев'ятирівневої рамки. З роками в її зміст і структуру були внесені певні зміни, у зв'язку з чим залишилися 8 кваліфікаційних рівнів. В Законі України "Про вищу освіту" у 2014 р. була закладена основа для створення компетентнісної системи освіти й навчання протягом усього життя, що прив'язало наявні кваліфікації до рівнів НРК. Кваліфікації за змістом поділяються на

освітні та професійні [1, ст. 34]. Останні мають чіткі функції на ринку праці. У 2018 р. створено Національне агентство кваліфікацій (постанова КМУ від 5 грудня 2018 № 1029) — орган, що виконує функції у сфері кваліфікацій, визначені законодавством. В 2020 р. рівні НРК були переглянуті відповідно до Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти, яка "ґрунтується на європейських і національних стандартах та принципах забезпечення якості освіти, враховує вимоги ринку праці до компетентностей працівників та запроваджується з метою гармонізації норм законодавства у сферах освіти і соціально-трудових відносин, сприяння національному та міжнародному визнанню кваліфікацій". Зараз в Україні у кваліфікаціях професійної (професійно-технічної) освіти визначено початковий рівень професійної освіти (2 рівень), базовий рівень — 3-й та вищий — 4—5 рівні. При цьому виокремлені 6—8 рівні НРК, у тому числі кваліфікації вищої освіти — молодший бакалавр (5 рівень), бакалавр (6 рівень), магістр (7 рівень), доктор філософії та доктор наук (8 рівень) [5].

Відповідно до НРК розробляються стандарти вищої освіти, які являють собою "сукупність вимог до освітніх програм вищої освіти, які є спільними для всіх освітніх програм у межах певного рівня вищої освіти та спеціальності". Систему стандартів вищої освіти представляють — державний стандарт вищої освіти, галузеві стандарти вищої освіти та стандарти вищої освіти закладів вищої освіти [27]. Стандарти вищої освіти визначають сукупність норм до змісту і результатів діяльності закладів вищої освіти для кожного рівня вищої освіти в межах кожної спеціальності, які використовуються для визначення змісту вищої освіти, змісту навчання і оцінювання якості результатів освітньої діяльності закладів вищої освіти і наукових установ при їх застосуванні [2, ст. 10; 27].

Стандарти вищої освіти розробляють для кожного рівня вищої освіти в межах кожної спеціальності відповідно до Національної рамки кваліфікацій [5]. Основою для розробки освітніх стандартів слугують професійні стандарти, які можуть розроблятися роботодавцями, їх організаціями та об'єднаннями, галузевими радами, органами державної влади, науковими установами, громадськими об'єднаннями та іншими зацікавленими суб'єктами [6, п. 2]. Професійні стандарти висвітлюють вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій [1, ст. 39]. Вони поділяються на окремі професії, враховують їх структурні елементи й описують фахові завдання. Так, для підготовки фахівців для системи державного управління і місцевого самоврядування розроблені, затверджені і використовуються Стандарти вищої освіти галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування для першого рівня вищої освіти (бакалаврського) [10] і другого рівня вищої освіти (магістерського) [11]. Водночас галузевий (професійний) стандарт з публічного управління й адміністрування відсутній [14].

Усі стандарти надають чітке розуміння навичок фахівців, необхідних для виконання певної роботи. В січні 2015 р. рішенням Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні

рекомендовано Порядок розроблення, затвердження та перегляду професійних стандартів, в якому запропоновано проєкт структури професійного стандарту, яку подано у вигляді таких складників: паспорт професійного стандарту, загальні вимоги до професійної діяльності, перелік основних трудових функцій та технічних характеристик [15]. Порядок розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України у 2017 р. [13], запропонував вже трохи іншу структуру професійного стандарту. В професійних стандартах надаються критерії якості підготовки кадрів. Вони є обов'язковими для врахування під час розробки освітніх стандартів. Кількість професійних стандартів і їх якість постійно підвищується. Так, на 10 листопада 2023 р. Галузева рада Федерації металургів України розробила та затвердила на національному рівні 77 професійних стандартів [7]. Дослідження стосовно розробки і застосування професійних стандартів продовжуються.

У стандартах освіти повинні бути визначені нормативний зміст і вимоги до обов'язкових компетентностей та результати навчання здобувача освіти відповідного рівня, а також загальний обсяг навчального навантаження здобувачів освіти [1, ст. 32], яких повинні дотримуватись усі заклади освіти. Для цього вони обов'язково розробляють освітні програми. Розрізняють освітньо-професійні, освітньо-наукові чи освітньо-творчі програми. Кожна з них являє собою єдиний комплекс освітніх компонентів — предметів вивчення, навчальних дисциплін, індивідуальних завдань, практик, контрольних заходів та іншого навчального інструментарію, який спрямовується для досягнення передбачених програмою цілей та результатів навчання, що дає право на отримання визначеної освітньої або професійної кваліфікації [1, ст. 1, ст. 33; 2, ст. 1, п. 17]. Вони мають містити систему освітніх компонентів на відповідному рівні вищої освіти в межах спеціальності, що визначає вимоги до рівня осіб, які можуть розпочати навчання за програмою; перелік навчальних дисциплін і логічну послідовність їх вивчення; кількість кредитів ЄКТС, необхідних для виконання програми, а також очікувані результати навчання (компетентності), які повинен опанувати здобувач відповідного ступеня вищої освіти [9, с. 5].

Координація політики розвитку вищої освіти здійснюється за дескрипторами результатів навчання НРК: автономність і відповідальність, знання, комунікація й уміння (здатність застосування набутих знань). Їх досягнення перевіряють відповідні державні постійно діючі колегіальні органи — Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, Національне агентство кваліфікації та інші уповноважені органи.

Після ознайомлення із законодавством, цілями, принципами і змістом роботи, чинних в Україні установ, які формують, регулюють і удосконалюють процеси вищої освіти, можна констатувати, що в країні створена і функціонує потужна система вищої освіти, системно і всеохопно здійснюється аналіз змісту організації діяльності закладів вищої освіти, контролюються й оцінюються їх результати, що стосуються підготовки фахівців усіх галузей народного господарства. Створена досить розгалужена система організацій, які здійсню-

ють науково-методичне забезпечення вищої освіти і державний нагляд (контроль) за діяльністю ЗВО. Однак і досі лунають вислови з боку роботодавців і навіть самих органів влади про недостатній рівень підготовки фахівців, а з боку випускників ЗВО — нарікання на обмеженість часу виробничої практики безпосередньо на робочих місцях, відсутність гарантій працевлаштування за здобутою спеціальністю і вимог наявності практичного досвіду при працевлаштуванні одразу після закінчення ЗВО. Незрозумілими залишаються й епізодично виникаємі заяви стосовно того, що європейські фахівці з вищою освітою більш конкурентоспроможні ніж українські. Хоча причина таких випадків криється в тому, що через високе безробіття українські випускники ЗВО часто не працюють за спеціальністю і їх перепрофесіоналізація потребує додаткового часу. Такі випадки ілюструють безвідповідальність суспільства і влади стосовно створення умов утримання молодих фахівців у країні, їх збереження і належної післявишівської підтримки. Таке ставлення до молодих фахівців з боку держави є невиправданим і шкідливим не тільки для випускників ЗВО, а й для усього українського народу, збереження людського ресурсу, підвищення і реалізації його можливостей. Тому зосередження центрального органу виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері вищої освіти, переважно на контролі за господарською діяльністю навчальних закладів [2, ст. 77], організаційному удосконаленні й розширенні повноважень та відповідальності ЗВО є недостатнім.

Сутність прогресивних зрушень у цій галузі повинна починатись і підтримуватись інноваційними змінами в змісті вищої освіти, оновленням і розширенням видів переліку професій зі своєчасним поєднанням напрямів підготовки фахівців з напрямками інноватизації діяльності суб'єктів господарювання, потребами нових типів професій і підготовки фахівців нового типу з урахуванням пріоритетних професій майбутнього.

Зміст Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 рр. [16] і Стратегічної піраміди розвитку вищої освіти в Україні на цей же період [17] сфокусований на досягненні п'яти стратегічних цілей: ефективність управління в системі вищої освіти, що є соціально відповідальною; довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти; забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності; конкурентоспроможної, доступної для різних верств населення вищої освіти; інтернаціоналізація вищої освіти України та привабливість закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри [16]. І хоч зміст передбачених заходів названих дороговказних документів, з одного боку, вражає багатоступеневим і багатоаспектним розглядом можливостей розвитку вищої освіти, з іншого боку, частина з них має декларативний і необґрунтований характер очікуваного здійснення. Ознайомлення зі змістом цих документів також не надає повного уявлення про те, яких нових якостей чекати країні від випускників ЗВО, які заходи будуть здійснюватись для побудови і реалізації нової моделі системи вищої освіти, а також для підтримки, збереження і розвитку викладацького персоналу нового покоління.

Очікування бажаних результатів вищої освіти протягом 10 років — це надто довгий строк. Уже сьогодні (починаючи вже з вчора) країні потрібні рішучі заходи щодо нарощення потенціалу талановитих, амбітних, вмотивованих і "розумних" молодих фахівців. Багато руйнівних наслідків, що призвели до падіння і розбалансованості економіки країни і зниження її державності, не можуть залишатись без впливових змін. І сьогодні, незважаючи на надмірну кількість органів, задіяних в організації і контролі якості функціонування системи вищої освіти, реальних кроків з покращення умов і результатів діяльності ЗВО не запропоновано. Гучні заходи стосовно збільшення автономії ЗВО і надання їм самостійності за відсутності державного замовлення на фахівців, підтримки надійного працевлаштування випускників і гарантій суб'єктів господарювання у створенні належних умов праці і можливостей забезпечення життєвих потреб не формують довіру і повагу до набуття вищої освіти в Україні.

Ключовим напрямом поліпшення діяльності ЗВО повинно стати максимальне наближення підготовки фахівців з вищою освітою до реальних потреб народного господарства і зорієнтування планів підготовки майбутніх фахівців на опанування не тільки світового досвіду, а й збереження традицій і досягнень української освіти, починаючи з радянських часів, набуття ними інноваційних методів діяльності, креативних якостей, високого творчого рівня, володіння продуктивними методами діяльності, продукування творчих ідей і теоретичних і практичних дій по їх впровадженню. Ці питання неможливо повністю розв'язати без тісної співпраці ЗВО із суб'єктами господарювання, без урахування планів набору за реальними потребами народного господарства і без узгодження з планами відновлення і розвитку галузей шляхом широкого опанування смартспеціалізацій і розбудови стартопроектів для випуску конкурентоспроможної продукції і послуг.

У практиці державного управління й управлінні суб'єктами господарювання стали часто виникати непередбачувані проблеми, які неможливо вирішити без потужного знаннєвого прориву в освітній діяльності і спрямуванні її на сферу змін у суспільстві. В напрямках розвитку вищої освіти України був закладений перехід на компетентнісний підхід. Він призначений і спрямовується на накопичення і розвиток знань, умінь, професійне програмне формування нових адаптаційних якостей фахівців в умовах змінюваного світу і соціального середовища, зорієнтування їх праці на творчу діяльність, розвиток творчого потенціалу, розкриття особистісних і суспільних цінностей, які формують когнітивні здатності. Останні базуються на когнітивно складному мисленні, здатності бачення структур і явищ у широкому комплексі причин їх створення і розвитку. Формування таких здатностей у навчанні майбутніх фахівців дозволить надавати їм зважену оцінку явищ, уникати тривіальних поглядів на речі й однозначних оцінних суджень, знаходити альтернативні варіанти вирішення проблем, зосереджувати увагу на нових можливостях їх вирішення. Водночас очевидно, що формування таких компетенцій фахівців потребує й відповідного когнітивного навчання.

Виявленню і стимулюванню подальшого розвитку вищої освіти в межах національного і європейського простору можуть сприяти концепція і принципи смарт. Термін "смарт" з аббревіатурою (конкретність, вимірність, досяжність, актуальність, обмеженість у часі) введений П. Друкером у 1954 р. За всі роки його існування він отримав широке визнання і розширив зміст і сферу свого використання. Сьогодні в умовах формування інтелектуального інформаційного суспільства його глибоке наповнення й використання набули необмежених можливостей. Властивості смарт широко затребувані й використовуються при розробці стратегій розвитку в усіх сферах і галузях, проєктуванні інноваційних життєдіяльних процесів, розумного існування усіх видів діяльності, у виробництві і споживанні, забезпеченні й управлінні процесами відтворення матеріальних основ існування суспільства. Концепція смартспеціалізації й її зміст достатньо повно відображається в європейській стратегії економічного розвитку "Європа 2020: стратегія розумного, сталого та всеосяжного зростання" [8, с. 229—230].

Кабінетом Міністрів України у 2015 р. був затверджений Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, проведення моніторингу та оцінювання їх результативності на засадах смартспеціалізації. Смартспеціалізація розглядається як інтегрований "підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального розвитку в рамках регіональної стратегії окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки в більш ефективні". При розробці стратегій і планів заходів на засадах смартспеціалізації передбачено дотримання таких принципів: інноваційна спрямованість, відкритість, паритетність, координація, доповнюваність, диверсифікація та вузька спеціалізація [18]. У новому циклі стратегічного планування у сфері регіонального розвитку з 2016 р. визначення пріоритетів розвитку регіонів на засадах смартспеціалізації включено як обов'язки і компоненти [19].

Інформація щодо розвитку смартспеціалізації регіонів України постійно оновлюється й доповнюється на сайті Українського інституту міжнародної політики [25]. Етапи щодо реалізації смартспеціалізації в Україні, досягнення та всі офіційні документи, що стосуються цього процесу, висвітлює проєкт "Результат інноваційної інфраструктури та вдосконалення інноваційної політики регіонів України на основі "розумної спеціалізації"" [26].

В умовах, коли технології швидко розвиваються в інформаційному середовищі, кількість впливових внутрішніх і зовнішніх факторів і швидкість їх змін постійно зростає. Потреба у використанні властивостей смарт охоплює все більшу кількість галузей, тому смартнавчання стає ключовим елементом підготовки сучасних фахівців, необхідних для інтелектуалізації суспільства.

У Стандартах вищої освіти галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування [10; 11] посилять і пропозицій стосовно використання в системі вищої ос-



Рис. 1. Модель побудови системи смарт вищої освіти

Джерело: складено автором.

віти смартспеціалізації відсутні. У Стандарті для магістерського рівня вищої освіти [11] наведено перелік обов'язкових компетенцій: 7 загальних, 12 спеціальних і 15 компетенцій програмних результатів навчання, які корелюють з рівнем попередніх компетенцій. У Стандарті для бакалаврського рівня вищої освіти [10] наведено 13 загальних, 11 спеціальних та 16 програмних результатів навчання.

Водночас у стандартах вищої освіти уміння поділяються на когнітивні (інтелектуально-творчі) та практичні (на основі майстерності з використанням методів, матеріалів, інструкцій та інструментів [9, с. 3]). Вони сформульовані у діяльнісних термінах, які гармонізовані з Міжнародною стандартною класифікацією [2, ст. 1]. Очевидно, що система смартосвіти повинна розкривати пріоритетні цілі, характер, зміст, умови створення і використання результатів досягнень, розумний характер їх застосування і функціонування зі збереженням і розвитком творчого потенціалу суспільства.

Смарт вищої освіти — це принципи і сучасні підходи до методів навчання, організації навчальних процесів, набуття здобувачами освіти нових здатностей і вмінь, швидкого і якісного реагування на виклики середовища і трансформації нових знань у практику господарювання. Смартосвіта повинна враховувати специфіку пе-

ретворень у суспільстві, в національних і європейських народногосподарських комплексах, які формують розвиток Індустрії-4 і Індустрії-5, своєчасно ідентифікувати вибір галузей, їх вимог і запитів для смартспеціалізації вищої освіти. Є гостра необхідність у налагодженні динамічного, гнучкого й інклюзивного удосконалення механізмів координації і своєчасних змін у системі смартспеціалізації підготовки фахівців, координації змісту розробки програм навчання за підтримки держави, бізнесу, суспільства і здобувачів вищої освіти.

Фундаментальною основою запровадження принципів смарт повинна стати концепція, спрямована на поглиблення змісту освіти в частині набуття здобувачами компетенцій і здатностей інтегруватись у процеси інноваційного розвитку всіх виробничих, соціальних, політичних та інших галузей, розробку проєктів "розумного розвитку" і спрямованість їх використання як один із головних напрямів стратегій відновлення.

Визначення доцільності, змісту, особливостей і умов застосування смартметоду в системі вищої освіти й перепідготовки фахівців нового типу дозволяє надати розуміння цього виду вищої освіти і комплексно окреслити сутність заходів щодо її створення за чітко визначеними напрямами прогресивного розвитку суспільства, галузей, функцій і завдань управління вищою освітою з

боку держави. Смарт вищої освіти — це інноваційна стратегія розвитку, способів підготовки фахівців будь-якої спеціальності нового типу за чітко визначеними прогресивними напрямками розвитку суспільства, що базується на інноваційних науково-теоретичних знаннях, які опановуються, розвиваються і продукуються фахівцями нового типу, здатними генерувати нові інноваційні знання і дії щодо їх імплементації, створення і функціонування процесів виготовлення інноваційної продукції і послуг через вбудування в них людських розумових здатностей і забезпечувати практичне існування й розвиток індустрії знань.

Для розуміння того, які навички і знання повинні опанувати майбутні смартфахівці, необхідна глибоке уявлення того, які основні системи знань, методів, технологій і процесів потрібно започаткувати у ЗВО для надання талановитим студентам умов розвитку їх розумових якостей. Спеціалізація випускників повинна бути узгодженою з напрямками і вимогами творчої креативної діяльності в суспільстві, із розумінням її вимог до фахівців, їх професійного шляху і врахування цих умов при розробці креативного розділу у змісті освітніх програм. Їх доцільно систематично доповнювати компонентами, які формують смартздатності. Останні повинні бути ідентифікованими до пріоритетних потреб смартспеціалізації розвитку суспільства.

Водночас створення циклу вищої смартосвіти повинно спрямовуватись не обов'язково на весь контингент, а лише на тих здобувачів освіти, які відкриті до нових ідей, здатні формувати креативний сектор економіки країни за рахунок розробки нових цінностей і проєктів нових видів продукції і послуг, способів праці й відкривати нові сегменти ринку, нові форми взаємодії і співпраці, розвиваючи власний талант, творчість та інноваційність. Для таких фахівців на кожному підприємстві і в кожній організації доцільно створювати структурні підрозділи інноваційного розвитку, які будуть цілеспрямовано системно і систематично виконувати функцію розвитку підприємств у поточному часі і в перспективі, формулювати інноваційні завдання, організовувати їх реалізацію прийняття рішення, здійснювати контроль і аналіз результатів.

Компоненти смартспеціалізації і заходи щодо її створення і регулювання доцільно виділяти в окремий розділ відповідних освітніх програм з визначенням відповідних спеціалізацій або в самостійну освітню смартпрограму. Реалізація завдань потребує своєчасного пошуку і застосування нових методів навчання, форм, інструментів їх реалізації і регулювання. Після їх опанування фахівець може отримати окремий додаток до диплома про вищу освіту, що підтверджуватиме набуття й опанування ним науково-дослідної освіти і відповідних смартякостей (підтвердження рівня смартосвіти).

Формування потужного конкурентоспроможного фахового освітнього потенціалу, здатного до інтегрування в європейський простір, можна здійснити за пропонованою моделлю (рис. 1).

Головною продукцією системи смарт вищої освіти повинен стати смартфахівець та інноваційні результати наукових досліджень. Термін "смартфахівець" означає вищий рівень професійного розвитку особи як фахівця в управлінні, суб'єкта керування колективом працівників

чи об'єктів. Він визначає і характеризує в ньому наявність низки різних якостей, які дозволяють формувати комплексний потужний вплив на бажаний результат досягнення поставлених цілей.

Набуття чи розвиток смартякостей при навчанні майбутніх фахівців досягається завдяки створенню умов організаційної, змістовної, технологічної та управлінської сумісності наданих різновекторних і різнопланованих до засвоєння фахових знань, професійних здатностей і характеристик, які можуть бути включені в поняття "розумний" і стати основою для інноваційних діяльностей і перетворень, зорієнтованих на індустрію знань. Тобто смартосвіта передбачає підготовку особливого типу фахівців, які мають розвинуті інтелектуальні, творчі, когнітивні й фізичні здібності і здатні їх розвивати, спрямовувати, застосовувати і реалізовувати на користь суспільства. Підготовка таких фахівців дозволить досягти найвищого рівня системи вищої освіти і створити інклюзивне освітнє середовище для розвитку суспільства і його ланок. При організації смартосвіти паралельно із загальною освітою, згідно із затвердженими освітніми програмами, майбутні смартфахівці повинні мати здібності до планування власних ідей та їх реалізації у відповідних галузях народного господарства.

Впровадження смартпідходу в системі вищої освіти надасть нове бачення вимірам її якості і новим підходом до встановлення кроків її запровадження. До основних з них можуть бути віднесені кроки з вирішення питань:

- концептуалізації смарт вищої освіти з інтерпретацією можливостей її реального застосування;

- аналізу наявних нормативно-законодавчих матеріалів створення і функціонування галузі вищої освіти в Україні і визначення її відповідності, сучасності й достатності для забезпечення успішного функціонування і підтримки з боку органів влади;

- аналізу й оцінки потреб фахівців з вищою освітою відповідних спеціальностей і спеціалізацій у системі народного господарства, очікувані пріоритети його майбутнього;

- аналізу якості, повноти й сучасності методологічного змісту і використовуваного технічного інструментарію навчання;

- аналізу кадрового науково-педагогічного персоналу вищої освіти як головного ресурсу розвитку освіти й умов створення системи мотивації до його ефективної праці;

- розробки концептуальних засад створення системи смарт вищої освіти як сукупності цілісних максимально наближених і узгоджених кроків підготовки фахівців нового типу з максимальним залученням бізнесу і представників вищих навчальних закладів і органів влади;

- розробки і запровадження плану інноваційних модернізаційних заходів щодо створення смарт вищої освіти в системі вищої освіти України в найкоротший період.

ВИСНОВКИ

Побудова системи смарт вищої освіти потребує масштабних інновацій і перетворень далекооглядного ха-

рактеру й організації спільної групової роботи ЗВО, державних служб і органів влади, задіяних у системі вищої освіти, і розробки нормативно-правових і змістовних основ регулювання і управління рухом вищої освіти, які можуть стати основними заходами стратегій і планів її розвитку і суспільства загалом. Застосування смартметоду для створення системи смарт вищої освіти в Україні повинно ґрунтуватись на результатах його подальших досліджень. Потребують уточнення й розкриття сутності, особливого змісту технології і показники його кожного критерію стосовно сфери його застосування. Це обумовлює необхідність глибокого занурення в особливості теоретичного, знаннєво-методологічного, соціального та інших особливостей змісту "знаннєвої" продукції системи вищої освіти, її якості і сконцентрованості на забезпеченні оптимальних форм і методів її побудови, засобів досягнення і створення результатів.

Кожний критерій смартметоду в системі вищої освіти повинен мати розширений змістовний вираз, якісні і кількісні показники вимірювання, обґрунтований період формування, окреслені умови й можливості використання в соціальних трансформаціях суспільства і в системах освітньої та виробничої сфер.

На окрему увагу заслуговує створення системи оцінювання повноти застосування критеріїв досягнення смартрезультатів. Для цього вони повинні бути представлені спеціальними показниками очікуваних результатів та їх застосування у відповідних носіях інформації і документах нормативно-правової бази за відповідними напрямками, вимогами організацій, змістом освітніх програм навчання, освітніх ресурсів і організаційних засад.

Обґрунтування, узгодження і збалансованість видів, структури й обсягів підготовки фахівців за певними спеціальностями і спеціалізаціями з потребами управління народним господарством повинно обумовлюватись при розробці планів набору студентів на навчання у ЗВО незалежно від спеціальності підготовки. Водночас слід враховувати, що не всі зазначені здатності підготовлених фахівців можуть досягти конкретних показників смартспеціалізації. До того ж існує низка професій і робіт, які потребують здебільшого виконавських навичок. Для визначення здобутих смартнавичок на етапі розробки і відпрацювання освітніх смартпроцесів слід використовувати творчі розробки здобувачів у процесі навчання, їх пропозиції і творчі задуми, пропонувані в результатах самостійних робіт, у відповідях на тестові нестандартні завдання, творчий рівень курсових і дипломних проєктів. Розвиток професійних компетенцій, індивідуальних рис, нестандартних поглядів, розуміння наслідків дій, плину соціально-економічних процесів у випускників закладів вищої освіти сприятимуть розв'язанню проблемних питань на критичних етапах функціонування економіки країни.

Використання пропонованої моделі системи смарт вищої освіти сприятиме пришивдженню і конкретизації технологій і процесів її розробки та організації діяльності ЗВО на принципах смартосвіти.

Для державних службовців впровадження системи смарт вищої освіти створить нові можливості для розвитку держави, які відповідатимуть новітнім па-

радигмам індустріального розвитку і світовим тенденціям. Науково-методологічні, організаційні і практичні сегменти освітніх навчальних програм повинні скласти основний зміст процесу нової робочої функції управління вищою освітою — смартуправління.

Література:

1. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
3. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: Національний класифікатор України: Наказ Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 р. № 456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
4. Класифікація професій ДК 003:2010: Національний класифікатор України: Наказ Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
5. Національна рамка кваліфікацій: додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п#Text>
6. Порядок розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів: затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-п#Text>
7. Професійні стандарти. Розроблення освітніх стандартів за професіями. Офіційний сайт Федерації металургів України. URL: <http://fedmet.org/activity/chomu-nashij-ekonomici-potribni-profstandarti>
8. Bobrovskiy O. (2020). Implementation of management smart technologies as a way to increase the effectiveness of public administration. *Evropské politické a právní diskurz*. Vol. 7 Issue 2. pp. 226—233. DOI: 10.46340/eppd.2020.7.2.30.
9. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти: наказ МОН від 01 червня 2017 р. № 600 (у редакції наказу МОН від 21 грудня 2017 р. № 1648). URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/rekomendatsii-1648.pdf>
10. Стандарт вищої освіти України першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ступеня "бакалавр" галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування: наказ Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 р. № 1172. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%-20standarty/12/21/281-Publ.upr.ta.administruvannya-bakalavr.21.01.22.pdf>
11. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня "магістр" галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування: наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%-20standarty/12/21/281-Publ.upr.ta.administruvannya-bakalavr.21.01.22.pdf>

20standarty/2020/08/05/281publiche-upravlinnya-administruvannya-magistr.pdf

12. Порядок розроблення, затвердження та перегляду професійних стандартів: рішення Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні від 23 січня 2015 р. URL: https://ipq.org.ua/upload/files/files/03_Novyny/2015.01.-23_zasidannya_SPO/Poryadok_rozroblenniya_profstandartiv.pdf

13. Порядок розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів: Постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 р. № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-p#Text>

14. Прудіус Л. В. Професійні стандарти на державній службі України: реалії та перспективи. Держава та регіони. 2017. № 2 (58). С. 119—126.

15. Порядок розроблення, затвердження та перегляду професійних стандартів: рекомендовано рішенням Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні від 23 січня 2015 року. URL: https://ipq.org.ua/upload/files/files/03_Novyny/2015.01.23_zasidannya_SPO/Poryadok_rozroblenniya_profstandartiv.pdf

16. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032: розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>

17. Стратегічна піраміда розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 р. Офіційний сайт МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf>

18. Порядок розроблення регіональний стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: постанова КМУ від 11 листопада 2015 р. № 932. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-p?find=1&text=розумної+смарт#w2_1

19. Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 р. № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>

20. Грітченко А., Малишевський О. Smart-технології в інтелектуальному середовищі сучасної професійної освіти у ЗВО. Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи. 2023. Вип. 1 (9). С. 31—37.

21. Нежива О. М. Smart-освіта у навчальному просторі сьогодення. Наукові записки. 2021. Вип. 194. С. 37—40.

22. Нікітенко В., Воронкова В., Каганов Ю. Smart-освіта як чинник інтелектуального розвитку суспільства. Вісник Львівського університету. 2022. Вип. 44. С. 56—65.

23. Таран М. В., Буцик І. М. Дидактичні особливості використання Smart-комплексів в освіті. Збірник наукових праць "Педагогічні науки". Вип. 101. С. 98—105.

24. Мазур К., Алексєєва О., Бердоус С. Smart-спеціалізація як стратегічний чинник розвитку підприємниц-

тва. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 1 (10). С. 112—118.

25. Інформація щодо визначення старт-спеціалізації регіонів: офіційний сайт Українського інституту міжнародної політики (УІМП). URL: <https://www.uiip.org.ua/uk/napriamy/smart-spetsializatsiia>

26. Смарт-спеціалізація в Україні: офіційний сайт проєкту "Розвиток інноваційної інфраструктури та вдосконалення інноваційної політики регіонів України на основі "розумної спеціалізації"". URL: <https://www.innopolicy.info>

27. Щодо нормативно-методичного забезпечення розроблення галузевих стандартів вищої освіти: лист МОН від 31.07.2008. № 1/9-484. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM035141>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (Accessed 15 Dec 2024).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Higher Education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (Accessed 15 Dec 2024).

3. State Committee of Ukraine for Technical Regulation and Consumer Policy (2010), Order "Classification of economic activities DK 009:2010", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (Accessed 15 Dec 2024).

4. State Committee of Ukraine for Technical Regulation and Consumer Policy (2010), Order "Classification of professions DK 003:2010", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (Accessed 15 Dec 2024).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Addition to the resolution "National Qualifications Framework", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p#Text> (Accessed 15 Dec 2024).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "Procedure for development, implementation and revision of professional standards", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-p#Text> (Accessed 15 Dec 2024).

7. Federation of Metallurgists of Ukraine (2023), "Professional standards. Development of educational standards by profession", available at: <http://fedmet.org/activity/chomu-nashij-ekonomici-potribni-profstandarti> (Accessed 15 Dec 2024).

8. Bobrovskyi, O. (2020), "Implementation of management smart technologies as a way to increase the effectiveness of public administration", *Evropská politická a právní diskurz*, vol. 7, issue 2, pp. 226-233. DOI: 10.46340/epd.2020.7.2.30.

9. Ministry of Education and Science of Ukraine (2017), Order "Methodological recommendations for the development of higher education standards", available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/rekomendatsii-1648.pdf> (Accessed 15 Dec 2024).

10. Ministry of Education and Science of Ukraine (2018), Order "Standard of higher education of Ukraine

of the first (bachelor's) level of higher education, degree "bachelor", field of knowledge 28 Public management and administration, specialty 281 Public management and administration", available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-Publ.upr.ta.administruvannya-bakalavr.21.01.22.pdf> (Accessed 15 Dec 2024).

11. Ministry of Education and Science of Ukraine (2020), Order "Standard of higher education of Ukraine of the second (master's) level of higher education, degree "master", field of knowledge 28 Public management and administration, specialty 281 Public management and administration", available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (Accessed 15 Dec 2024).

12. Institute of Professional Qualifications (2015), "Procedure for development, approval and revision of professional standards", available at: https://ipq.org.ua/upload/files/files/03_Novyny/2015.01.23_zasidannya_SPO/Poryadok_rozroblenniya_profstandartiv.pdf (Accessed 15 Dec 2024).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "Procedure for development, implementation and revision of professional standards", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-p#Text> (Accessed 15 Dec 2024).

14. Prudyus, L.V. (2017), "Professional standards in the civil service of Ukraine: realities and prospects", *Derzhava ta rehiony*, vol. 2 (58), pp. 119—126.

15. Institute of Professional Qualifications (2015), "Procedure for development, approval and revision of professional standards", available at: https://ipq.org.ua/upload/files/files/03_Novyny/2015.01.23_zasidannya_SPO/Poryadok_rozroblenniya_profstandartiv.pdf (Accessed 15 Dec 2024).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On approval of the Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022—2023", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-r#Text> (Accessed 15 Dec 2024).

17. Ministry of Education and Science of Ukraine (2022), "Strategic pyramid for the development of higher education in Ukraine for 2022—2032", available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratichna-piramida-23.02.22.pdf> (Accessed 15 Dec 2024).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "Procedure for developing regional development strategies and action plans for their implementation, as well as monitoring and assessing the effectiveness of the implementation of the specified regional strategies and action plans", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-p?find=1&text=rozumnoi+smart#w2_1 (Accessed 15 Dec 2024).

19. Ministry of Regional Development, Building and Housing of Ukraine (2016), "Methodology for developing, monitoring and assessing the effectiveness of the implementation of regional development strategies and action plans for their implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (Accessed 15 Dec 2024).

20. Hritchenko, A. and Malyshevs'kyj, O. (2023), "SMART technologies in the intellectual environment of modern professional education in higher educational institutions", *Psykhologo-pedahohichni problemy suchasnoi shkoly*, vol. 1 (9), pp. 31—37.

21. Nezhyva, O.M. (2021), "Smart education in today's educational space", *Naukovi zapysky*, vol. 194, pp. 37-40.

22. Nikitenko, V. Voronkova, V. and Kahanov, Yu. (2022), "SMART education as a factor in the intellectual development of society", *Visnyk L'vivskoho universytetu*, vol. 44, pp. 56—65.

23. Taran, M.V. and Butsyk, I.M. (2023), "Didactic features of the use of SMART-complexes in education", *Zbirnyk naukovykh prats' "Pedahohichni nauky"*, vol. 101, pp. 98—105.

24. Mazur, K. Aliksieieva, O. and Berdous, S. (2024), "SMART-specialization as strategic way for development of entrepreneurship", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1 (10), pp. 112—118.

25. UIIP (2024), "Information on determining the start-specialization of regions", available at: <https://www.uiip.org.ua/uk/napriamy/smart-spetsializatsiia> (Accessed 15 Dec 2024).

26. Smart specialisation in Ukraine (2024), "Development of innovation infrastructure and improvement of innovation policy of regions of Ukraine based on "smart specialization"", available at: <https://www.innopolicy.info> (Accessed 15 Dec 2024).

27. Ministry of Education and Science of Ukraine (2008), "Regarding regulatory and methodological support for the development of industry standards for higher education", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/TM035141> (Accessed 15 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 31.12.2024 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

О. А. Шевчук,

д. е. н., професор, Київський національний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3206-6966>

А. М. Рвач,

аспірант, Київський національний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7617-5734>

М. О. Мещеряков,

аспірант науково-дослідного інституту публічного права

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6098-7239>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.176

ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА УПРАВЛІННЯ ТРАНСКОРДОННИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ В УКРАЇНІ

O. Shevchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

A. Rvach,

Postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

M. Meshcheryakov,

Postgraduate Student of the Research Institute of Public Law

CHARACTERISTICS OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT FOR THE MANAGEMENT OF CROSS-BORDER COOPERATION IN UKRAINE

У статті інституціональне середовище управління транскордонним співробітництвом в Україні проаналізовано виходячи з статус-кво в цій сфері загалом в державі та шляхом виявлення його специфічних особливостей з виокремленням наукового, нормативно-правового, правозастосовного, методологічного, інформаційно-аналітичного, фінансового, забезпечення управління транскордонним співробітництвом. Робиться висновок, що стан наукового забезпечення не є досконалим, адже відсутня обґрунтована оцінка кореляції національного та регіонального рівнів реалізації транскордонного співробітництва в стратегічному розвитку регіонів України. Недоліками нормативно-правового забезпечення є те, що воно не набуло логічно завершеного вигляду. Методологічне забезпечення є недосконалим унаслідок відсутності чіткої методології дослідження та оцінки ефективності цього різновиду публічного управління.

In the article, the institutional environment of cross-border cooperation management in Ukraine is analyzed based on the status quo in this field in general in the state and by identifying its specific features, highlighting the scientific, regulatory, law enforcement, organizational, institutional, methodological, methodical, informational and analytical, personnel, marketing, financial, management support for cross-border cooperation. It is concluded that the state of scientific support for the management of cross-border cooperation cannot be considered perfect, since, despite numerous studies on this issue, publications on the theory and practice of cross-border management are mostly descriptive; there is almost no substantiated evaluation of the correlation of the national

and regional levels of the implementation of cross-border cooperation in the strategic development of the regions of Ukraine. Disadvantages of regulatory and legal provision of management of cross-border cooperation are that: it has not acquired a logically complete form; the preparation of drafts of relevant legislative and by-laws on the management of cross-border cooperation is insufficiently thorough; the legal field of cross-border cooperation is characterized by instability. Problems have also been identified in law enforcement practice, in particular, non-compliance with current legislation; dispersion of regulatory functions of subjects of cross-border cooperation. Organizational provision of public management of cross-border cooperation is characterized by a lack of emphasis on the introduction of a cluster approach to regional and local development; insufficient implementation of OES, cross-border industrial parks, innovative projects and partnerships. Methodological support for the management of cross-border cooperation is imperfect due to the lack of a clear methodology for research and evaluation of the effectiveness of this type of public management.

Ключові слова: публічне управління, транскордонне співробітництво, інституційне забезпечення, економіка регіону, фінансове забезпечення.

Key words: public administration, cross-border cooperation, institutional support, economy of the region, financial support.

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

Для характеристики інституціонального середовища публічного управління транскордонного співробітництва (ТКС) в Україні слід проаналізувати статус-кво в цій сфері загалом в нашій державі, виявити його специфічні особливості в досліджуваних регіонах з виокремленням наукового, нормативно-правового, правозастосовного, організаційного, інституціонального, методологічного, методичного, інформаційно-аналітичного, кадрового, маркетингового, фінансового, забезпечення публічного управління ТКС.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню питання дослідження інституціонального середовища ТКС приділяли увагу такі науковці: Борщевський В. В., Захарченко В. І., Ковальов В. Г., Лендєл М. О., Маркович В. В., Мошак О. В., Олдак Л. Я., Тищенко О. П. та інші. Високо оцінюючи вклад вчених в дослідження цієї проблеми, маємо однак відмітити, що відчувається розпорошеність науки публічного управління ТКС між політологією, економікою, юриспруденцією, соціологією, історією; незатребуваність наукових досліджень у цій сфері; необізнаність органів публічного управління про теоретичні напрацювання в профільних знаннях галузях і не використання їх у прийнятті управлінських рішень. Також відсутня обґрунтована і своєчасна діагностика рівня використання конкурентних переваг й визначення перспектив ТКС в умовах євроінтеграції для прийняття дієвих управлінських рішень, що спричиняє втрату західними регіонами України істотної частки можливостей в рамках програм ТКС з ЄС. Логічно незавершеними є й дослідження з проблематики впровадження ефективних механізмів публічного управління ТКС в умовах повномасштабної війни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основна ціль полягає в дослідженні інституціонального середовища управління транскордонного співробітництва в Україні та виявлення його специфічні особливості в досліджуваних регіонах з виокремленням наукового, нормативно-правового, правозастосовного, організаційного, інституціонального, методологічного, методичного, інформаційно-аналітичного, кадрового, маркетингового, фінансового, забезпечення публічного управління ТКС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стан наукового забезпечення публічного управління ТКС не можна визнати досконалим, позаяк, попри численні дослідження проблематики ТКС, вони є здебільшого описовими; майже відсутня обґрунтована оцінка кореляції національного та регіонального рівнів реалізації ТКС в стратегічному розвитку західних регіонів України; вітчизняними науковцями приділено недостатньо уваги висвітленню проблем його державного регулювання та особливостей державної політики України у цій сфері [1] й аналізу недоліків і причин неефективного використання потенціалу ТКС українськими регіонами [2].

Відтак, дуже важлива розробка науково-методологічних засад та інструментарію регіональної політики підвищення конкурентоспроможності прикордонних регіонів, що функціонують у чітких межах територіальних утворень (холдинги / кластери / партнерства) [3].

Нормативно-правове забезпечення публічного управління ТКС потребує особливої уваги. Так, жорстке державне регулювання всіх сфер життєдіяльності в Україні, надмірний адміністративний вплив на регіональний розвиток, зокрема, його транскордонну складову, недооцінка у державній підтримці розвитку ТКС унеможливають ефективну інтеграцію нормотворчої діяльності центральних органів виконавчої влади з фор-

муванням адекватного забезпечення ТКС на рівні місцевих громад і саморегулювних інститутів громадянського суспільства, котрі є основними суб'єктами регулювання даної сфери у більшості держав.

Європейська територіальна співпраця на 2021—2027 рр. має три основних компоненти: транскордонну, транснаціональну та міжрегіональну співпрацю. Програми ТКС передбачають зближення регіонів / місцевих органів влади, що мають спільний кордон для розвитку прикордонних регіонів / вивчення їхнього потенціалу зростання / виявлення спільних викликів [4].

Як регламентує ратифікований Україною базовий документ у сфері ТКС Ради Європи — Європейська рамкова конвенція про ТКС між територіальними общинами або властями — ТКС — це співпраця між суміжними регіонами сусідніх держав, тоді як співпраця регіонів, що не є прикордонними, є міжрегіональним / міжтериторіальним співробітництвом.

ЄС визначає європейське ТКС — Interreg A — як співпрацю між регіонами NUTS III з принаймні двох різних країн-членів, що розташовані безпосередньо на кордоні або прилягають до нього, і декларує, що ТКС є ключовим елементом політики ЄС щодо його сусідів. В документах співтовариства зазначається, що поняття міжтериторіальної та транскордонної співпраці є відмінними, і критерієм відмінності є територіальна близькість [5].

Недоліками нормативно-правового забезпечення публічного управління ТКС є те, що:

- воно досі не набуло логічно завершеного вигляду, що спричиняє численні проблеми, зумовлені наявними відмінностями у законодавчих актах, що регламентують таке управління в Україні і країнах-партнерах ТКС;

- правове поле ТКС відрізняється нестабільністю;

- органи центральної виконавчої влади у своїй нормотворчій діяльності, попри істотні адміністративні повноваження в прийнятті управлінських рішень для підвищення ефективності ТКС, значною мірою не враховують практику ТКС регіонів України; дублюють функції, пов'язані з його координацією;

- регіональні владні органи не мають достатніх нормотворчих можливостей, а територіальні громади повинні заздалегідь узгоджувати з центральними органами влади укладання угод з питань прикордонного та міжтериторіального співробітництва, а відтак, не в змозі істотно впливати на унормування ТКС;

- розплення регуляторних функцій у сфері ТКС між різними владними органами спричиняє появу правових норм, що унеможливають його суб'єктам ефективно діяти у ТКС, призводять до дублювання повноважень та виникнення правових колізій в управлінні ТКС;

- відсутність критеріїв оцінки ефективності ТКС спричиняє безсистемність формування його нормативно-правового забезпечення і непередбачуваність законодавчих актів мінімізації негативного впливу кордонів на розвиток прикордонних регіонів, поліпшення добробуту їхнього населення;

- попри регламентацію міжкордонного співробітництва в Україні чинними нормативно-правовими актами, серед яких прийнята Радою Європи Європейська рамкова конвенція про ТКС між територіальними громадами або владами, Методичні рекомендації з ТКС місце-

вих і регіональних влад в Європі [6], закони України "Про транскордонне співробітництво", "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про місцеві державні адміністрації", "Про державні цільові програми", "Про засади внутрішньої і зовнішньої політики", "Про засади державної регіональної політики", "Про зовнішньоекономічну діяльність", "Про державний кордон", "Про стимулювання розвитку регіонів", а також численні підзаконні акти, багато важливих питань публічного управління ТКС залишаються невнормованими загально чи недостатньо унормованими.

Участь громадян у прийнятті управлінських рішень передбачена як на рівні міжнародних актів (зокрема, ч. 1 ст. 21 Загальної декларації прав людини передбачає, що кожна людина має право брати участь в управлінні своєю державою безпосередньо чи за посередництва вільно обраних представників), так і в Конституції України, яка у ст. 38 проголошує, що громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Право на участь у прийнятті управлінських рішень є важливим і у контексті ТКС.

Згадана рамкова конвенція 1980 р. (Україна приєдналася до неї в 1993 р.) напругу не визначає форми залучення громадян до ТКС, але і не обмежує у цьому його суб'єктів. Позаяк громадяни є членами територіальних громад, вони можуть отримувати пряму користь від ТКС, тому їх участь у ньому не має обмежуватися.

Частиною 3 ст. 10 Європейської Хартії місцевого самоврядування визначено, що органи місцевого самоврядування мають право на умовах, передбачених законом, співробітничати з органами місцевого самоврядування інших держав. Це єдина норма у Хартії, присвячена міжнародній співпраці органів місцевого самоврядування, проте вона, завдячуючи своєму формулюванню, охоплює різні види такого співробітництва, включаючи, звісно, й транскордонне [7].

Водночас Закон України "Про транскордонне співробітництво" значною мірою є декларативним, позаяк його численні положення щодо принципів державної політики ТКС, форм його здійснення, повноважень та функцій його суб'єктів, механізму його концентрації здебільшого описують статус-кво у цій сфері, внаслідок чого недостатньо впливають на перебіг ТКС.

Водночас, за Законом України "Про транскордонне співробітництво", основними суб'єктами ТКС є територіальні громади / їхні представницькі органи / об'єднання, місцеві органи виконавчої влади. Утім, останні переважно залучені в АПК. У цьому законі є суперечливі правові норми, що регламентують різні питання участі місцевих органів влади у міжрегіональному та транскордонному співробітництві. Органи місцевого самоврядування на сьогодні стикаються з відсутністю затверджених норм організаційних механізмів взаємодії в рамках транскордонних регіонів [8].

Загалом ТКС західних регіонів України регламентується європейськими конвенціями, законами, постановами Уряду, концепціями, стратегіями, Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, міждержавними угодами, програмами.

Зокрема ст. 447 Угоди про асоціацію (УА) вимагає від України і ЄС підтримувати залучення місцевих органів влади до транскордонного співробітництва, відповідних управлінських структур, що має: посилити таке співробітництво завдяки формуванню відповідної законодавчої бази; сприяти зміцненню транскордонних та регіональних економічних зв'язків та ділового партнерства. Це власне й є дороговказом для трансформації механізмів публічного управління ТКС.

Органи центральної влади недооцінюють ТКС як інструмент розвитку територій та покращення якості життя людей у прикордонних регіонах, мають як і місцеві органи влади обмежене стратегічне бачення завдань і перспектив розвитку ТКС й навички спільного планування розвитку прикордонних територій.

ТКС в Україні так і не набуло системності, позаяк більшість підписаних документів його українських учасників не мали логічного завершення, тобто реалізації конкретних проектів.

Утім, на організаційному забезпеченні публічного управління ТКС в західних регіонах України позначається брак акцентування уваги на запровадженні кластерного підходу до регіонального розвитку; недостатнє впровадження ОЕС, транскордонних промислових парків, інноваційних проектів та партнерств. Відсутні й єдині правила організаційного забезпечення реалізації державної та регіональної політики, належне стикування публічно-політичної, інституційної й організаційної форм публічного управління ТКС.

У Національній економічній стратегії на період до 2030 р. [9] викликами та бар'єрами досягненню стратегічної мети "Підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади для ефективного забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад" визначено: низький рівень прозорості, ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, компетенції їхніх керівників і спеціалістів; низька спроможність АРР; незабезпеченість інструментами управління та моніторингу; неактивність територіальних громад.

В Україні вбачається і незавершеність адміністративно-територіальної реформи, що може спричинити інституційні диспропорції у взаємовідносинах органів державної влади й місцевого самоврядування різних рівнів. Розподіл управлінських функцій між органами державної влади і місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства здійснення ними повноважень у сфері публічного управління значною мірою залишається недоврегульованим. Поряд з цим, існують й такі інституційні дисфункції, що блокують ефективність механізмів публічного управління, як корупція, опортуністична поведінка громадян та функціонерів [10].

Інституціональне забезпечення публічного управління ТКС західних регіонів України виглядає краще, ніж на загальнодержавному рівні, що зумовлено участю в ньому на регіональному рівні агентств регіонального розвитку, обласних торговельно-промислових палат, асоціацій підприємців, громадських об'єднань, науково-аналітичних центрів. Хоча слід зазначити, що рівень участі органів місцевого самоврядування й громадських об'єднань недостатній, позаяк органи місцевого

самоврядування не мають належних адміністративних та фінансових важелів впливу, а громадські об'єднання виконують роль підрядників чи донорів з реалізації проектів ТКС, будучи радше квазіпідприємницькими, ніж транскордонними установами. Це зумовлено слабкістю інституційної бази регіонального розвитку, яка у прикордонних регіонах має відігравати роль однієї з рушійних сил ТКС; не усвідомленням місцевими органами влади, що розвиток ТКС вимагає від них не жорсткого адміністрування, а чіткої координації; відсутністю в західних областях єдиного координаційного центру, що окреслював стратегію політики ТКС.

Вбачається й розпорошення зусиль значної частини активності органів місцевого самоврядування на співпрацю з центральними органами виконавчої влади, а не на поглиблення співпраці з місцевими громадськими організаціями, підприємцями та закордонними партнерами.

Разом з тим, якщо у сусідніх країнах-членах ЄС у ТКС пріоритетами є інтереси місцевих громад, то в Україні — державні інтереси.

Сьогодні в інституційній інфраструктурі реалізації регіональної політики в Україні значне місце належить КМУ, який бере безпосередню участь не лише в розробці регіональної політики, але й в реалізації конкретних місцевих проектів та програм. В країнах ЄС роль центрального уряду більшою мірою зводиться до розробки концептуальних засад, необхідної нормативно-правової бази, тоді як у реалізації регіональної політики зростає роль місцевого самоврядування, громадських організацій з відстоювання інтересів громад, а також професійних структур, сприяє регіональним ініціативам і позбавленню впливу політичних інтересів. Такий порядок уможливорює оптимальне зближення державних та регіональних / місцевих інтересів й досягнення синергетичного ефекту.

Методологічне забезпечення публічного управління ТКС є недосконалим унаслідок відсутності чіткої методології дослідження / організації / оцінки ефективності цього різновиду публічного управління / формування й реалізації економічних проектів ТКС / єдиного методологічного підходу до оцінки якості життя / підвищення добробуту / організації публічного управління забезпеченням сталого розвитку, що знижує ефективність програм ТКС, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності західних регіонів / підвищення якості життя / забезпечення довкілля.

До недоліків методичного забезпечення публічного управління ТКС слід віднести брак загальновизнаних методик кількісних оцінок значущості ТКС у зовнішніх міжрегіональних зв'язках, відмінності у формуванні індикаторів досягнення його цілей та завдань, що спричиняє недооцінку впливу ТКС на розвиток західних регіонів України, активізацію взаємодії з прикордонними регіонами зарубіжних країн. Відсутні методичні рекомендації з формування ЄОТС між суб'єктами ТКС західних регіонів України й відповідними суб'єктами країн ЄС, що перешкоджає визначення умов створення таких об'єднань.

Що стосується інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління ТКС західних регіонів України, то Міністерство розвитку громад, територій та

інфраструктури веде Реєстр угод про ТКС, до якого включені угоди в цій сфері з 1996 р.

До вад інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління ТКС належать: недостатня увага до цієї забезпечувальної підсистеми; нестача науково обгрунтованої системи збору, аналізу, діагностики інформації, необхідної для такого управління; відсутність офіційної статистики про кількість суб'єктів ТКС і його мотиви, обсяги, структуру, динаміку, виконання й формування баз даних у цій сфері; брак статданих про обсяги зовнішньоекономічного обороту товарів і послуг регіонів з прикордонними торговими партнерами, темпів їхнього зростання, частки ТКС в загальному обсязі зовнішньоторговельного обороту між країнами, статистичних досліджень процесів ТКС, що унеможлиблює об'єктивну оцінку і належні висновки про стан ТКС в регіоні, його ефективність та визначення перспектив його розвитку [11]. Практично відсутні збір та обробка статистичної інформації про результати ТКС на локальному, регіональному та загальнонаціональному рівнях, які відтворювали б їхній вплив на соціально-економічний розвиток громад та регіонів [12]. Крім того, існують відмінності у методиках розрахунку статистичних служб країн-учасниць ТКС.

Проблематично знайти в регіонах й упорядкований перелік усіх проектів. А для отримання інформації про обсяги їхнього співфінансування з місцевих бюджетів необхідні інформаційні запити.

Відсутня й повноцінна статистика ТКС, що ускладнює оцінку його розвитку, кон'юнктури на транскордонних ринках, здійснення НДР, обгрунтування стратегічного розвитку західних регіонів, обгрунтоване й своєчасне прийняття управлінських рішень.

Кадрове забезпечення публічного управління ТКС західних регіонів України є однією із найгостріших проблем, позаяк що нижчий ступінь ТКС, то менше професіоналізму у проектному менеджменті та компетентних людей й більше проблем з налагодженням дієвого співробітництва влади з бізнесом та громадськістю. Це спричиняє відсутність координації останніх в публічному управлінні ТКС, оскільки місцеві владні органи західних регіонів співпрацюють з аналогічними структурами суміжних регіонів зарубіжних країн: представники бізнесу — з представниками бізнесу, науковці — з науковцями, навчальні заклади — з навчальними закладами, а громадські організації — з громадськими організаціями. Бракує включеності представників західних регіонів України в розробку ПТКС на етапі їхньої підготовки, лобіювання ними інтересів регіону при розробці відповідних програм.

Обмеження співробітництва владних органів з представниками у публічному управлінні ТКС зумовлено браком достатньої мотивації у органів центральної виконавчої влади активізувати роботу в цій сфері. Натомість розпилення зусиль і значна спрямованість активності місцевих органів на співпрацю з органами центральної виконавчої влади на протигагу максимальній концентрації на поглибленні співпраці з громадськими організаціями та представниками бізнесу західних регіонів, зарубіжними партнерами з ТКС знижує мотивацію і місцевих органів. Все це знижує ефективність використання коштів за програмами добросусідства.

Відсутня належна увага і маркетинговому забезпеченню публічного управління ТКС західних регіонів України.

Розвиток ТКС неможливий без належного фінансового забезпечення публічного управління розбудовою прикордонної транспортної, логістичної та туристичної інфраструктури, що передбачає його державну підтримку та фінансування зарубіжними чи вітчизняними інституціями.

З трьох основних стратегічних підходів, які можуть ідентифікуватися як спроба ТКС, є: засвоєння методів, механізмів та інструментів стратегічного планування із застосуванням практики ЄС, які регулюють освоєння коштів структурних фондів [13].

З 1990 р. фінансова підтримка ТКС реалізується ЄС за допомогою таких ініціатив, як INTERREG, PHARE CBC, TACIS CBC, PHARE CREDO, MEDA, CARDS, LAGE, ЄІП. Програми ЄС за обсягами фінансування істотно переважають інші програми міжнародної технічної допомоги стосовно ТКС.

Трансформація фінансових інструментів PHARE/TACIS в єдиний ЄІП поліпшило управління проектами ТКС та сприяло залученню партнерів з різних країн завдяки уніфікації процедур для країн-учасниць з фінансування та звітності.

Проблеми фінансового забезпечення публічного управління ТКС західних регіонів України зумовлені тим, що:

механізми виділення та використання асигнувань на ТКС чітко не прописані;

відсутні чітко визначені механізми формування та використання фінансових ресурсів місцевих влад, територіальних громад і залучення іноземної фінансової допомоги, що зумовлено відсутністю чіткого бачення особливостей залучення фінансування ТКС ЄС, спричиненою браком досвіду у питаннях фандрайзингу, управління залученими коштами, труднощами у пошуку партнерів, недосконалим кредитуванням суб'єктів ТКС західних регіонів та неможливістю дофінансування проектів у рамках програм ЄС за рахунок приватних інвестицій, що гальмує участь у публічному управлінні громадського сектора й бізнесу;

рівень фінансової підтримки спільних транскордонних проектів як урядом, так і місцевими органами був мізерним;

вбачається несистемність механізму співфінансування українською стороною проектів ТКС;

унаслідок браку коштів на організацію і розвиток ТКС у Державному бюджеті України видатки на це зазвичай перекладалися на місцеві бюджети, недостатні обсяги і дефіцит яких зумовлювався недостатніми темпами соціально-економічного розвитку західних регіонів України та нерозвиненістю інструментів його підтримки, що, безумовно, не сприяло виконанню зазначених завдань;

часто рішення про співфінансування та його обсяги приймаються місцевою радою вже після отримання повідомлення про перемогу проекту в конкурсі, що спричиняє спонтанність процесу, що потребує ретельного планування / поле для маневрів на користь приватним інтересам;

за рахунок хронічно недостатніх бюджетних коштів неможливо забезпечити належний (за європейським виміром) рівень розвитку прикордонної інфраструктури й розв'язати проблеми пожвавлення ТКС територіальних громад;

простежується низька інвестиційна привабливість спільних проектів ТКС;

відмінність ставок ПДВ та митних платежів учасників ТКС в Україні і сусідніх країнах істотно ускладнює бюджетне планування та звітність;

проекти ТКС, що фінансуються з ЄС чи будь-яких міжнародних ресурсів, плануються в євро чи доларах США, тоді як їхня реалізація фінансується у національній валюті, нестабільність якої може зумовити серйозні фінансові проблеми;

перелік проектних ідей фінансово нереалістичний для реалізації у визначених стратегічними документами часових межах;

фінансові параметри, зафіксовані в програмних документах, не виконувались (наприклад, в 2019 р. в рамках Державної програми ТКС на 2016—2020 рр. було виділено лише 10 млн грн замість передбачених 300 млн грн [14], у регіони кошти надійшли наприкінці бюджетного 2019 р.; у 2022 р. держбюджет передбачав лише 60 млн грн на проекти ТКС / конкурсний відбір / механізм фінансування, але внаслідок воєнної агресії РФ це не було реалізовано, що ускладнювало їхнє використання розпорядниками нижчого рівня [1];

низький рівень транспарентності бюджетних відносин ускладнює залучення вітчизняних / іноземних інвестицій в розвиток ТКС.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження вітчизняної практики публічного управління ТКС дозволило зробити такі висновки:

1. Стан наукового забезпечення публічного управління ТКС не можна визнати досконалим, позаяк, попри численні дослідження проблематики ТКС, вони є здебільшого описовими; майже відсутня обґрунтована оцінка кореляції національного та регіонального рівнів реалізації ТКС в стратегічному розвитку західних регіонів України; вітчизняними науковцями приділено недостатньо уваги висвітленню проблем його державного регулювання.

2. Недоліками нормативно-правового забезпечення публічного управління ТКС є те, що: воно не набуло логічно завершеного вигляду; підготовка проектів відповідних законодавчих і підзаконних актів з публічного управління ТКС є недостатньо ретельною; правове поле ТКС відрізняється нестабільністю; органи центральної виконавчої влади у своїй нормотворчій діяльності, попри істотні адміністративні повноваження в прийнятті управлінських рішень для підвищення ефективності ТКС, значною мірою не враховують практику ТКС регіонів України; дублюють функції, пов'язані з його координацією; регіональні владні органи не мають достатніх нормотворчих можливостей; розпилення регуляторних функцій у сфері ТКС між різними владними органами спричиняє появу правових норм, що унеможливають його суб'єктам ефек-

тивно діяти у ТКС, призводять до дублювання повноважень, виникнення правових колізій в управлінні ТКС; відсутність критеріїв оцінки ефективності ТКС спричиняє безсистемність формування його нормативно-правового забезпечення і непідпорядкованість законодавчих актів мінімізації негативного впливу кордонів на розвиток прикордонних регіонів, поліпшення добробуту їхнього населення; попри регламентацію міжкордонного співробітництва в Україні чинними нормативно-правовими актами, законами України і численними підзаконними актами, багато важливих питань публічного управління ТКС залишаються невнормованими загалом чи недостатньо унормованими.

3. Існують проблеми і у правозастосовній практиці, зокрема, недотримання чинного законодавства; розпорошення регуляторних функцій суб'єктів ТКС; помилки у прийнятті управлінських рішень в практиці відповідних учасників публічного управління ТКС. Органи центральної влади недооцінюють ТКС як інструмент розвитку територій та покращення якості життя людей у прикордонних регіонах, мають як і місцеві органи влади обмежене стратегічне бачення завдань та перспектив розвитку ТКС й навички спільного планування розвитку прикордонних територій. — ТКС в Україні так і не набуло системності, позаяк більшість підписаних документів його українських учасників не мали логічного завершення, тобто реалізації конкретних проектів. Численні проблеми у взаємовідносинах владних органів і бізнесу існують в таких ділянках державного управління: ліцензування, одержання дозволів, землевідведення, захист прав власності та розв'язання господарських суперечок.

4. На організаційному забезпеченні публічного управління ТКС в західних регіонах України позначається брак акцентування уваги на запровадженні кластерного підходу до місцевого розвитку; недостатнє впровадження ОЕС, транскордонних промислових парків, інноваційних проектів та партнерств. Відсутні й єдині правила організаційного забезпечення реалізації державної та регіональної політики, належне стикування публічно-політичної, інституційної й організаційної форм публічного управління ТКС. Вбачається й спрямування значної частини активності органів місцевого самоврядування на співпрацю з центральними органами виконавчої влади, а не на поглиблення співпраці з місцевими громадськими організаціями, підприємцями та закордонними партнерами. Переважним контактором в рамках публічного управління ТКС в Україні є обласні органи влади, тоді як владні органи нижчого рівня істотно менше контактують з інституціями сусідніх країн ЄС.

5. Методологічне забезпечення публічного управління ТКС є недосконалим унаслідок відсутності чіткої методології дослідження організації та оцінки ефективності цього різновиду публічного управління, формування й реалізації економічних проектів ТКС, єдиного методологічного підходу до оцінки організації публічного управління забезпеченням сталого розвитку, що знижує ефективність програм ТКС, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності західних регіонів, підвищення якості життя та забезпечення довкілля.

Література:

1. Олдак Л. Я., Гунько Л. В., Шевкун А. І. Державне регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні. Ефективність державного управління. 2021. Вип. 1 (66): у 2 ч. Ч. 1. С. 127—137. С. 128.
2. Тищенко О. П. Розвиток транскордонного співробітництва: досвід Європи та нові можливості для України. Економічний часопис-XXI. 2013. № 1—2. С. 8—11. С. 8.
3. Захарченко В. І., Кластеризація транскордонного співробітництва в контексті євроінтеграції України. Аналітичний звіт. Одеса, 2022. С. 4. 20 с.
4. Рекомендації міжнародної науково-практичної конференції "Досвід ЄС у стимулюванні місцевого економічного зростання у процесі європейської інтеграції: кращі практики країн Східного партнерства" (21—22 жовтня 2021 р., Львів). URL: https://re.gov.ua/doi/re2021.04.072_u
5. Interreg A — Cross-border cooperation — European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/
6. Handbook on transfrontier cooperation for local and regional authorities in Europe. Strasbourg. 1995. 147 p.
7. Мошак О. В. Міжнародні стандарти локальної демократії і транскордонне співробітництво: шляхи розбудови. LEX PORTUS. 2019. № 3. С. 69—84. С. 74—75
8. Височанська М. Я. Організаційно-економічні механізми еколого-економічних засад розвитку аграрного сектору у контексті транскордонного співробітництва. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 58.
9. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова КМУ від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
10. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 33.
11. Транскордонне співробітництво України: стан, проблеми, перспективи: монографія/за редакцією І. В. Артьомова. Ужгород, 2012. С. 105.
12. Транскордонне співробітництво як інструмент місцевого та регіонального розвитку: аналіз. / Химинець В. В., Головка А. А., Мірус О. І. К.: НІСД, 2021. С. 37—38. 47 с.
13. Синергія програм транскордонного співробітництва та стратегій регіонального розвитку в Україні / упоряд. Є. Романенко. Чернівці: Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень, 2018. С. 35. 92 с.
14. Ковальов В. Г. Децентралізація та транскордонне співробітництво: організаційно-правові засади. Право та державне управління. 2020 р. № 1, том 2. С. 245—251. С. 248—249.
2. Tyshchenko, O. P. (2013), "Development of cross-border cooperation: European experience and new opportunities for Ukraine", Economic journal-XXI. vol. 1—2, pp.8—11.
3. Zakharchenko, V. I., (2022), Klasteryzatsiia transkordonnoho spivrobitnytstva v konteksti ievrointehratsii Ukrainy. Analitychnyj zvit [Clustering of cross-border cooperation in the context of European integration of Ukraine. Analytical report], Odesa, Ukraine.
4. Regional Economy (2021), "Recommendations of the international scientific and practical conference "The experience of the EU in stimulating localeconomic growth in the process of European integration: best practices of the countries of the Eastern Partnership", available at: https://re.gov.ua/doi/re2021.04.072_u (Accessed 25.11.2024).
5. European Commission (2024), "Interreg A — Cross-border cooperation", available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/ (Accessed 25.11.2024).
6. Council of Europe (1995), Handbook on transfrontier cooperation for local and regional authorities in Europe, Council of Europe publishing, Strasbourg.
7. Moshak, O. I. (2019), "International standards of local democracy and cross-border cooperation: ways of development", LEX PORTUS, vol. 3, pp. 69—84.
8. Vysochanska, M. I. (2021), "Organizational and economic mechanisms of the ecological and economic foundations of the development of the agrarian sector in the context of cross-border cooperation", Investments: practice and experience, vol. 15, p. 58.
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>, (Accessed 25.11.2024).
10. Borshchevskiy, V. V., Vasylitsa, O. B. and Matveev, E. (2022) "THERE ARE. Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms", State and regions. Series: Public management and administration, Vol. 2 (76), p. 33.
11. Artyomova, I. I. (2012), Transkordonne spivrobitnytstvo Ukrainy: stan, problemy, perspektyvy [Cross-border cooperation of Ukraine: state, problems, prospects], Uzhgorod, Ukraine.
12. Khymynets, V. V., Golovka, A. A. and Mirus, O. K. (2021), Transkordonne spivrobitnytstvo iak instrument mistsevoho ta rehional'noho rozvytku [Cross-border cooperation as a tool of local and regional development: analyst. Add], NISD, Kyiv, Ukraine, pp. 37—38.
13. Romanenko, E. (2018), Synerhiia proqram transkordonnoho spivrobitnytstva ta stratehij rehional'noho rozvytku v Ukraini [Synergy of cross-border cooperation programs and regional development strategies in Ukraine], Polish Foundation for International and Regional Studies, Chernihiv, Ukraine.
14. Kovalev, V. G. (2020), "Decentralization and cross-border cooperation: organizational and legal foundations", Law and public administration. vol. 1, pp. 245—251.

References:

1. Oldak, L. Ya., Gunko, L. V. and Shevkun, A. A. (2021), "State regulation of cross-border cooperation at the regional level", Efficiency of public administration, vol. 1, pp. 127—137.
14. Kovalev, V. G. (2020), "Decentralization and cross-border cooperation: organizational and legal foundations", Law and public administration. vol. 1, pp. 245—251.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2024 р.

Л. Г. Комаха,
д. філос. н., професор, Навчально-науковий інститут публічного управління
та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8474-372X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.183

ТЕРИТОРІАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ТРАНСФОРМАЦІЇ

L. Komakha,
Doctor of Sciences in Philosophy, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv

TERRITORIAL ORGANIZATION OF POWER IN UKRAINE: APPROACHES TO IMPROVING THE TRANSFORMATION PROCESS

У статті акцентовано актуальність дослідження процесу трансформації моделі територіальної організації влади як важливого науково-практичного завдання.

Метою статті є обґрунтування підходів до удосконалення процесу трансформації моделі територіальної організації влади шляхом дослідження здобутків чинної моделі, аналізу поточних викликів та уточнення перспектив розвитку територіальної організації влади в Україні у сучасних умовах.

Досліджено нормативно-правові новації, що сформували підґрунтя успішної трансформації територіальної організації влади у 2015–2020 рр. Визначено здобутки реформи, які були підтверджені у воєнний час.

Виявлено невирішені проблеми зміни моделі територіальної організації влади, зокрема, закріплення статусу громад як базових одиниць адміністративно-територіального устрою, формування повноцінного місцевого самоврядування на регіональному рівні, перегляд повноважень місцевих органів державної виконавчої влади, в тому числі на субрегіональному рівні, визначення правомочного суб'єкта — представника державної влади, уповноваженого здійснювати нагляд щодо забезпечення законності актів органів і посадових осіб місцевого самоврядування.

Досліджено зміни управлінської структури територіальної організації влади у воєнний час, її багатоваріантність. Обґрунтовується, що такий підхід є доречним в умовах війни, але може сформувати передумови для викликів у повоєнний період.

Доведено необхідність подальших наукових розвідок і розробки практичних рекомендацій щодо конфігурації територіальної організації влади в Україні у перспективі при незмінному векторі зміцнення місцевого самоврядування.

The article emphasizes the relevance of studying the process of transforming the model of territorial organization of power as an important scientific and practical task. It is emphasized that the study of challenges determined by exogenous and endogenous factors, and the prospects for the transformation of the model and further development of the territorial organization of power in Ukraine acquires special importance in the war and post-war periods, when mutual understanding, mutual support, clear coordination of the activities of the elements of a strong system of local self-government and strong state power bring us closer to victory and lay the foundation for the successful implementation of projects for the reconstruction of Ukraine.

The purpose of the article is to substantiate approaches to improving the process of transforming the model of territorial organization of power by studying the achievements of the current model, analyzing current challenges and clarifying the prospects for the development of the territorial organization of power in Ukraine in modern conditions.

The normative and legal innovations that formed the basis for the successful transformation of the territorial organization of power in 2015–2020 are studied. The achievements of the reform, which were confirmed in wartime, are identified.

Unresolved problems of changing the model of territorial organization of power are identified, in particular, consolidating the status of communities as basic units of the administrative-territorial structure, forming full-fledged local self-government at the regional level, reviewing the powers of local bodies of state executive power, including at the subregional level, determining the authorized subject — a representative of state power, authorized to supervise the legality of acts of local self-government bodies and officials.

Changes in the management structure of the territorial organization of power in wartime, its multivariate nature are studied. It is substantiated that such an approach is appropriate in wartime, but can form the prerequisites for challenges in the post-war period.

The need for further scientific research and development of practical recommendations on the configuration of the territorial organization of power in Ukraine in the future with an unchanged vector of strengthening local self-government is proven.

Ключові слова: територіальна організація влади, публічне управління, децентралізація, місцеве самоврядування, повноваження, реформа, правовий режим воєнного стану, моделі, трансформація.

Keywords: territorial organization of power, public administration, decentralization, local self-government, powers, reform, legal regime of martial law, model, transformation.

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

Територіальна організація влади є однією з базових систем державного устрою країни, яка закладає принципи поділу території держави на структурні компоненти, детермінує адміністративно-територіальний каркас держави, визначає форми та організацію територіального ділення публічної влади, обумовлює розподіл владних повноважень, конфігурацію взаємовідносин між різними рівнями та різними ланками публічного управління, охоплює широке коло питань державної регіональної політики, державної політики у сфері місцевого самоврядування.

Системоутворююча для держави сутність територіальної організації влади визначає її надзвичайну важливість для науки і практики публічного управління. Від того, наскільки територіальна організація влади відповідає сучасним потребам розвитку держави і суспільства, від ефективності та злагодженості взаємодії внутрішніх її структурних елементів значною мірою залежить стійкість держави, її безпека і розвиток.

Особливої актуальності дослідження викликів, які детерміновані екзогенними та ендогенними факторами, і перспектив трансформації моделі та подальшого роз-

витку територіальної організації влади України набуває у воєнний і повоєнний періоди, коли взаєморозуміння, взаємопідтримка, чітка координованість діяльності елементів міцної системи місцевого самоврядування та сильної державної влади наближають нас до перемоги та закладають фундамент успішної реалізації проєктів відбудови України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Пошук ефективної конфігурації територіальної організації влади (далі ТОВ), оптимального формату функціонування органів публічної влади, які б забезпечували єдність держави, організаційну цілісність системи публічного врядування, спроможного в ефективний спосіб управляти соціально-економічними процесами, зміцнювати демократичну основу творення та реалізації публічної політики, розпочався в Україні з перших днів набуття нею незалежності та став важливим науково-практичним завданням.

Сутнісні ознаки ТОВ, концептуальні підходи до її трансформації розглядалися у працях Сенишина Н. В. [1], Саханенка С. [2], Малиновського В. Я. [3], Кеби Є. Г. [4].

Нестандартний підхід до розкриття категоріально-понятійного апарату ТОВ продемонстровано в публікації

Сенишина Н. В. Дослідник здійснив програмний комп'ютерний аналіз значного масиву наукових праць з даної тематики та у програмі "Word's Cloud" синтезував хмару тегів проблематики територіальної організації влади в публічному управлінні, яка надала можливість візуалізувати розмаїття дефініцій і категорій, що використовуються в близькому або взаємопов'язаному розумінні, а саме: "територіальна організація влади", "політико-територіальна організація влади", "адміністративно-територіальна організація суспільства", "територіальна організація державного управління", "територіальний устрій", "адміністративно-територіальний устрій", "державний устрій", "адміністративно-територіальний поділ", тощо [1]. Проведений аналіз наочно продемонстрував необхідність подальших наукових розвідок та уніфікації термінів, що розкривають систему ТОВ.

У даному дослідженні підтримуємо широкий погляд на сутність і роль ТОВ, який відстоював Саханенко С., зазначаючи, що дана система "охоплює всі аспекти територіального розподілу влади, форми її організації, регіональні відмінності у системах організації влади, розселення людей, взаємовідносини суспільства й природи, а також проблеми регіональної соціально-економічної політики. У вузкому розумінні воно включає такі категорії, як адміністративно-територіальний устрій держави, регіональне управління державними справами, формування територіальних державних організаційно-управлінських структур, визначення територіальних об'єктів управління" [2].

Розглядаючи ТОВ, Малиновський В. Я. абсолютно слушно підкреслював, що її "концептуальні засади відображають, насамперед, соціально-політичне призначення організації державної влади та місцевого самоврядування. Вони містять передумови для створення раціональної, відкритої та ефективної системи органів публічної влади, здатної гарантувати як найвищу соціальну цінність людини, так і стабільний розвиток усіх регіонів країни" [3].

Питання сучасного стану територіальної організації влади, її удосконалення на засадах децентралізації висвітлювалися у дослідженнях Негоди В. А. [5], Топалової Е. Х. [6].

Важливою, на нашу думку, є позиція Негоди В. А., що "у процесі децентралізації влади, коли здійснюється передача повноважень і ресурсів громадам, повинна паралельно відбуватися побудова сильної системи територіальної виконавчої влади" [5].

Теоретичні засади територіальної організації місцевого самоврядування знайшли своє відображення у наукових розробках Жовнірчика Я. Ф. [7], Серьогіна С. М. та Гончарук Н. Т. [8]. Впровадження в Україні громадянської моделі самоврядування обґрунтовували Бардачов Ю. М., Лопушинський І. П., Плющ Р. М. [9].

Аналіз наукових публікацій дозволяє зробити висновки, що різні аспекти ТОВ активно досліджуються. Проте, незавершеність реформи місцевого самоврядування, нові реалії правового режиму воєнного стану, визначення формату оптимальної моделі територіальної організації влади у повоєнний період потребують поглибленого науково-практичного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування підходів до удосконалення процесу трансформації моделі територіальної організації влади шляхом дослідження здобутків чинної моделі, аналізу поточних викликів та уточнення перспектив розвитку територіальної організації влади в Україні у сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Складність і багатоаспектність ТОВ природно призвели до розгляду її сутності з різних позицій, що доводить наукова розвідка проблематики. Можна виокремити загально-філософський, управлінський, нормативно-правовий, соціально-економічний, економіко-географічний, управлінсько-просторовий, суспільно-політичний, тощо, підходи. Водночас, в останніх публікаціях вчених найбільш розповсюдженим є розкриття ТОВ через децентралізацію владних повноважень, розбудову системи місцевого самоврядування. На нашу думку, це є абсолютно слушним з огляду на актуальність зазначених процесів для України та той факт, що вони призводять до суттєвої трансформації багатьох складових публічної влади.

В Україні одна з перших практичних спроб децентралізації влади та зміцнення місцевого самоврядування була зроблена ще у 2005 році. На Парламентських слуханнях 12 жовтня 2005 року тогочасний віце-прем'єр-міністр України Роман Безсмертний підкреслив, що "говорити про децентралізацію і про збільшення повноважень місцевого самоврядування можна тільки в розрізі зміни в цілому системі і структури, і повноважень публічної адміністрації, тобто в цілому державної влади і місцевого самоврядування, тому що тільки так можна побачити, де сховані проблеми і де сховані і окреслені виходи з тої ситуації, в якій перебуваємо нині" [10]. Але в той час реформа територіальної організації влади не була підтримана. Критики нововведень, мало вникаючи в їх сутність, в аргументацію важливості збалансування державної і місцевої влади за повноваженнями, ресурсами, конкретними послугами, говорили, передусім, про зміни територіального поділу, "крій" меж районів і громад, підігріваючи у такий спосіб суспільний опір змінам.

Знов повернутися до реформи децентралізації вдалося лише у 2014 році. Але цього разу необхідність її проведення була глибоко усвідомлена як на національному, так і місцевому рівні, підтримана суспільно-політичним запитом на демократизацію та наближення до людей публічної влади, їх більшу залученість у процеси публічного управління. Із ухваленням Закону України "Про співробітництво територіальних громад" був наданий старт першому етапу реформи, коли не змінюючи систему територіальної організації влади, держава сформувала комплекс м'яких стимулів для громад консолідувати свої ресурси та зусилля для реалізації спільних завдань, що стало основою для створення первинних об'єднань органів місцевого самоврядування. Значною мірою трансформаційні процеси активізувалися з прийняттям у 2015 році Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад", яким було розпочато безпосередню трансформацію ТОВ шляхом

створення об'єднаних територіальних громад та перерозподілу владних повноважень і ресурсів на їх виконання на місцевий рівень. У період 2016—2020 рр. відбулись суттєві зрушення у питаннях фінансової, освітньої, медичної, земельної, тощо, децентралізації, формуванні укрупнених територіальних громад, зміцненні їх фінансово-економічної спроможності та здатності самостійно вирішувати низку місцевих проблем.

Закріплення в Україні змін ТОВ відбулось у 2020 році, коли Кабінетом Міністрів України було затверджено оновлений адміністративно-територіальний устрій базового рівня та створено 1469 спроможних територіальних громад. У цьому ж році Верховна Рада України прийняла Постанову ВРУ "Про утворення та ліквідацію районів", наслідком чого стало формування 136 укрупнених районів, більшість з яких відповідають рівню NUTS 3 (більше 150 тис. мешканців) згідно стандарту Європейського Союзу [6].

Обґрунтованість обраного вектору трансформацій було підтверджено у воєнний час, коли з перших днів широкомасштабної агресії росії саме територіальні громади проявили здатність швидко самоорганізовуватися, протистояти ворогу та забезпечувати власне населення усім необхідним для виживання у кризових умовах. В аналітичній доповіді Центру внутрішньополітичних досліджень НІСД зазначається, що "стійкість, виявлена громадами різного типу, доводить правильність ідеї децентралізації й потребу її поглиблення в межах повоєнної розбудови. Органи місцевого самоврядування і далі виконують свої повноваження, спрямовані розв'язувати питання місцевого значення з урахуванням специфіки функціонування в умовах воєнного стану" [11].

За декілька довоєнних років місцеве самоврядування суттєво зміцнилося. Поряд з цим проявилися окремі проблеми, вирішення яких потребувало конституційних змін. Серед цих проблем відзначимо відсутність повноцінного місцевого самоврядування на субрегіональному та регіональному рівнях; правова неврегульованість взаємовідносин місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в частині реалізації державними адміністраціями окремих повноважень місцевого самоврядування; відсутність відповідного правового статусу місцевих державних адміністрацій щодо забезпечення законності в діяльності органів місцевого самоврядування.

Відмітимо, що наприкінці 2014 року прокуратура України була наділена новим конституційно-правовим статусом, що не передбачала загального нагляду за додержанням законів, тобто з'явилась правова прогалина в частині контролю за дотриманням законності локальних нормативно-правових актів та був "відсутній належний правомочний суб'єкт — представник державної влади, який би в силу закону був уповноважений від імені та в інтересах держави, на виконання частини 2 статті 144 Конституції України, звертатись до суду у разі виявлення невідповідності актів органів і посадових осіб місцевого самоврядування нормам Конституції України та законам України" [12]. На усунення правової прогалини було підготовлено законопроект про внесення змін до Конституції України щодо децентралізації влади, яким пропонувалося запровадження інституту пре-

фекта, на якого покладалися повноваження здійснення нагляду за додержанням Конституції і законів України органами місцевого самоврядування. Згідно інформації Головного юридичного управління апарату Верховної ради України законопроект отримав позитивний висновок Конституційного Суду України і був попередньо схвалений Верховною Радою України. Але конституційна процедура його розгляду не була завершена, тому він був знятий з розгляду [12]. Надалі у 2020 році було розроблено законопроект "Про внесення змін до Закону України "Про місцеві державні адміністрації" та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні", який був ухвалений Верховною радою України у першому читанні в 2021 році. Передбачалось запровадження положення, що "місцева державна адміністрація на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці забезпечує здійснення координаційних повноважень, повноважень із забезпечення законності та окремих повноважень місцевого самоврядування" [13]. Законопроект містив багато дискусійних положень. Водночас, їх публічне обговорення сприяло поступовому зближенню позицій та знаходженню збалансованого рішення.

Але внаслідок широкомасштабного російського вторгнення розв'язання проблемних аспектів ТОВ призупинилося, постали інші задачі та пріоритети. До того ж будь-які зміни Конституції України в умовах воєнного стану законодавчо забороняються.

24 лютого 2022 року на базі місцевих державних адміністрацій було створено тимчасові державні органи обласні та районні військові адміністрації. На рівні територіальних громад передбачалось три варіанти управління: заміщення органів місцевого самоврядування військовою адміністрацією; спільне з військовою адміністрацією управління громадою; розширені повноваження органів місцевого самоврядування із частковим підпорядкуванням військовій адміністрації вищого рівня [14].

За даними Асоціації міст України "станом на 1 квітня 2024 року в тимчасовій окупації перебувають території 147 територіальних громад, при цьому військові адміністрації запроваджені у 185 громадах, вже 257 територіальні громади перебувають без сільського, селищного, міського голови" [15]. Такі твердження Асоціації міст України вказують на її занепокоєність ситуацією. Поряд з цим, на нашу думку, багатоваріантність управлінської структури територіальної організації влади є більш гнучкою, адаптивною і стійкою конфігурацією ТОВ в умовах війни. Водночас це може стати викликом у повоєнний період, який потребуватиме чіткої визначеності інституцій, їх повноважень і відповідальності у процесах відбудови України.

У повоєнному період постане ще один виклик, пов'язаний з тим, що функціонування в умовах воєнного стану неминуче позначилось на усіх сферах життєдіяльності територіальних громад. Демографічні та економічні втрати, соціальні, екологічні, інфраструктурні проблеми призвели до кризового стану в одних громадах, а частина інших втратила статус фінансово спроможних [16]. Нагадаємо, що формування фінансово спроможних територіальних громад було однією з го-

ловних цілей реформування місцевого самоврядування у 2014—2020 рр.

Тобто, у повоєнний період постане об'єктивована необхідність додаткової артикуляції вказаної проблеми та визначення моделі ТОВ, яка буде найбільш домірною до комплексу ендегенних та екзогенних середовищ.

Наведені підходи підтримуються як профільними асоціаціями, так і Міністерством розвитку територій і громад України, очільником якого було анонсовано оприлюднення навесні 2025 року нової редакції Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні та висловлена готовність до відкритого діалогу з усіма зацікавленими сторонами, передусім з органами місцевого самоврядування, для подальшого реформування ТОВ в Україні [17]. Вважаємо, що запропонований підхід сприятиме швидкому та ефективному відновленню територіальних громад, регіонів і країни в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Починаючи з 2014 року, цілеспрямована та системна робота щодо вдосконалення територіальної організації влади шляхом децентралізації владних повноважень, зміцнення місцевого самоврядування, укрупнення територіальних громад та районів призвела до відчутних позитивних результатів. Більшість територіальних громад демонструють сталий та стабільний розвиток, реальну здатність самостійно вирішувати питання місцевого значення, ефективно взаємодіяти з представниками громадського сектору, бізнесу, місцевих і центральних органів виконавчої влади, експертами програм міжнародної технічної допомоги, налагоджувати партнерства з широким спектром зацікавлених сторін. Завершення реформи ТОВ до широкомасштабної агресії росії не відбулось. Не були проведені необхідні конституційні зміни в частині закріплення статусу громад як базових одиниць адміністративно-територіального устрою, перегляду повноважень місцевих органів виконавчої влади, в тому числі на субрегіональному рівні, визначення правомочного суб'єкта — представника державної влади, уповноваженого здійснювати нагляд щодо забезпечення законності актів органів і посадових осіб місцевого самоврядування.

З 24 лютого 2022 року органи державної влади та місцевого самоврядування функціонують в новій реальності. Пріоритетом стало протистояння ворогу, збереження суверенітету, територіальної цілісності, демократичного вибору нашої країни. Територіальні громади, які набули досвіду відповідальної самоврядності за декілька років реформи, першими розпочали розгортання сил територіальної самооборони, а у подальшому активно та ефективно взаємодіяти із ЗСУ. Органи місцевого самоврядування результативно забезпечували надання базових послуг, завдяки чому стали головною опорою для людей, які опинились у кризовій ситуації, та продовжують забезпечувати економічну та соціальну стійкість держави. В країні постала необхідність застосування законодавчих положень щодо управлінської діяльності під час воєнного стану, були створені

місцеві воєнні адміністрації в регіонах, районах і деяких громадах.

Таким чином, можемо констатувати обґрунтованість комплексу управлінських рішень, які призвели до вищезначених трансформацій моделі ТОВ, що обумовило формування багатоваріантної конфігурації ТОВ у різних частинах країни. Вказана модель може бути виправданою у період дій правового режиму воєнного стану, водночас, прогнозованим є підхід, згідно з яким у повоєнний період постане необхідність більшої чіткості критеріїв створення та часу функціонування військових адміністрацій на конкретних територіях.

Незавершеність попереднього етапу реформування ТОВ, нові виклики, що виникли під час війни, потребують глибокого наукового осмислення та вироблення практичних рекомендацій щодо перспективної системи ТОВ у повоєнний період. Має бути продовжена реформа місцевого самоврядування, яку, за останніми дослідженнями Ради Європи, підтримує 77% українців. Наведене коло питань і окреслює перспективи подальших наукових досліджень.

Література:

1. Сенишин Н. В. Концепція територіальної організації влади в сучасному публічному врядуванні: категоріально-понятійний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/104.pdf (дата звернення 25.11.2024).
2. Саханенко С. Є. Територіальні основи організації публічної влади в Україні. Одеса, 2003. 192 с.
3. Малиновський В. Я. Територіальна організація влади України: концептуальні засади трансформації: монографія. Луцьк: Гадяк Жанна Володимирівна, 2010. 450 с.
4. Кеба Є. Г. Стан наукових досліджень та законодавства України щодо територіальної організації влади як об'єкта адміністративно-правового забезпечення. Часопис Київського університету права. 2018. № 3. С. 121—124.
5. Негода В. А. Пропозиції щодо удосконалення правових механізмів з реалізації реформи територіальної організації влади та місцевого самоврядування на засадах децентралізації. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 8. С. 369—395. DOI <https://doi.org/10.34132/pard2020.08.02>.
6. Топалова Е. Х. Стан та перспективи реформування територіальної організації влади в Україні. Вісник ХНТУ. 2021. № 1 (76). С. 176—184.
7. Жовнірчик Я. Ф. Розвиток територіальної організації місцевого самоврядування в Україні: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ: НАДУ, 2005. 20 с.
8. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Теоретичні засади та основні напрямки реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного управління. 2015. № 4. С. 111—120.
9. Громадівська модель самоврядування в Україні: колективна монографія / Кол. авт.; за заг. ред. проф. Ю. М. Бардачова, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Херсон: Книжкове вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2019. 708 с.

10. Децентралізація влади в Україні. Розширення прав місцевого самоврядування: Парламентські слухання 12 жовтня 2005 року. URL: <https://www.rada.gov.ua/print/5663.html> (дата звернення 03.12.2024).

11. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / Баранник В. О. та ін.; за ред. Потапенка В. Г. Київ: НІСД, 2023. 54 с. DOI <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>

12. Зауваження Головного юридичного управління від 17.11.2021. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293 (дата звернення 04.12.2024).

13. Текст законопроекту до другого читання зі змінами 17.11.2021. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293 (дата звернення 04.12.2024).

14. Пирога І. С., Пирога М. І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право. 2023. Випуск 77: частина 1. С. 117—123.

15. Концепція відновлення місцевого самоврядування України. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/konceptsiya_vidnovlennya_ms_final.pdf (дата звернення 01.12.2024).

16. Заяць Т., Романюк С., Краєвська Г., Дяконенко О., Сова О. Пріоритетні напрями формування спроможних територіальних громад в Україні. *Agricultural and Resource Economics*. 2024. Vol. 10. No. 1. Pp. 135—164. <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.01.06>.

17. Готуємо оновлену Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/hotuemo-onovlenu-kontseptsiiu-reformuvannia-mistsevoho-samovriaduvannia-ta-terytorialnoi-orhanizatsii-vlady-v-ukraini-oleksii-kuleba> (дата звернення 25.11.2024).

References:

1. Senyshyn, N. (2019), "The concept of territorial organization of power in modern public governance: a categorical and conceptual analysis", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/104.pdf (accessed November 25, 2024).

2. Sakhanenko, S. (2003), *Terytorial'ni osnovy orhanizatsiyi publichnoyi vlady v Ukrayini* [The territorial foundations of public authority organization in Ukraine], ORIDU NAPA, Odessa, Ukraine.

3. Malynovskyy, V. (2010), *Terytorialna orhanizatsiya vlady Ukrayiny: kontseptualni zasady transformatsiyi* [Territorial organization of Ukrainian government: conceptual principles of transformation], Hadyak Zhanna Volodymyrivna, Lutsk, Ukraine.

4. Keba, E. (2018), "State of scientific research and legislation of Ukraine regarding the territorial organization of power as an object of administrative and legal support", *Chasopys Kyivys'koho universytetu prava*, Vol. 3, pp. 121—124.

5. Nehoda, V. (2020), "Proposals for improving legal mechanisms for implementing the reform of territorial organization of power and local self-government on the

basis of decentralization", *Publichne upravlinnya ta rehionalnyy rozvytok*, Vol. 8, pp. 369—395. DOI <https://doi.org/10.34132/pard2020.08.02>

6. Topalova, E. (2021), "State and prospects of reforming the territorial organization of government in Ukraine", *Visnyk KhNTU*, Vol. 1 (76), pp. 176—184.

7. Zhovnikchik, Ya.F. (2005), "Development of territorial organization of local self-government in Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Nat. Acad. state. ref. under the President of Ukraine. Kyiv, Ukraine.

8. Serohin, S. M. and Honcharuk, N. T. (2015), "Theoretical foundations and main directions of local self-government reform and decentralization of power in Ukraine", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, Vol. 4, pp. 111—120.

9. Lopushynskyy, I.P. Bardachov, YU. M. and Plyushch, R. M. (edit) (2019), *Hromadivska model samovriaduvannya v Ukrayini* [The community model of self-government in Ukraine], Book publishing house of the individual entrepreneur Vyshemirsky V.S., Kherson, Ukraine.

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2005), "Decentralization of power in Ukraine. Expansion of local self-government rights: Parliamentary hearings on October 12, 2005", available at: <https://www.rada.gov.ua/print/5663.html> (accessed December 03, 2024).

11. Potapenko, V. G. (2023), *Mistseve samovriaduvannia yak chynnyk stiikosti tylu: analit. dop.* [Local self-government as a factor of rear stability: analytical supplement], NISD, Kyiv, Ukraine.

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), "Remarks of the Main Legal Department dated 11/17/2021", available at: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293 (accessed December 04, 2024).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), "Text of the bill for the second reading with amendments 11/17/2021", available at: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293 (accessed December 04, 2024).

14. Pyroha, I.S. and Pyroha, M.I. (2023), "The role of local self-government in reconstruction under martial law", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu, Seriya Pravo*, Vol. 77, no. 1, pp. 117—123.

15. Association of Ukrainian Cities (2024), "Concept of the Restoration of Local Self-Government in Ukraine", available at: https://auc.org.ua/sites/default/files/konceptsiya_vidnovlennya_ms_final.pdf (accessed December 01, 2024).

16. Zaiats, T. Romaniuk, S. Kraievskaya, H. Diakonenko, O. and Sova, O. (2024), "Priority areas for the formation of capable territorial communities in Ukraine", *Agricultural and Resource Economics*, vol. 10 (1), pp. 135—164.

17. Government portal (2024), "We are preparing an updated Concept for reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/hotuemo-onovlenu-kontseptsiiu-reformuvannia-mistsevoho-samovriaduvannia-ta-terytorialnoi-orhanizatsii-vlady-v-ukraini-oleksii-kuleba> (accessed November 25, 2024).

Стаття надійшла до редакції 25.12.2024 р.

УДК 353.2

*В. С. Колтун,
д. держ. упр., професор, Навчально-науковий інститут публічного управління
та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8432-873X>
Т. В. Іванова,
д. держ. упр., професор, Навчально-науковий інститут публічного управління
та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2753-1587>
О. В. Берданова,
к. е. н., доцент, Навчально-науковий інститут публічного управління
та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0776-1868>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.189

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ

V. Koltun,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv
T. Ivanova,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv
O. Berdanova,
PhD in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv

LOCAL PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION:
SECURITY ASPECT

У статті розкрито безпекові аспекти публічного управління в умовах децентралізації. Визначено, що забезпечення безпеки на національному рівні, рівні територіальних громад та індивідуальному рівні є складним та багатоаспектним процесом, так як він торкається багатьох різнопланових і різнорівневих сфер, галузей, середовищ. Саме тому актуалізуються питання налагодження ефективного багаторівневого публічного управління та координованої діяльності усіх гілок влади, силових структур, громадянського суспільства та бізнесу. Розкрито, що в останні десятиліття все більш активними стають спроби вчених (філософів, соціологів, економістів, тощо) визначити сутність феномену "безпека". Висвітлюються основні підходи до визначення поняття "національна безпека" та науково-методологічні засади її формування, структурні складові національної безпеки. Обгрунтовано підвищення ролі місцевого самоврядування у забезпеченні безпеки внаслідок децентралізації, яка торкнулась різних секторів життєдіяльності. Тому захист прав громадян, як найвищого пріоритету безпекової політики, значною мірою забезпечується саме на місцевому рівні органами місцевого самоврядування за участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Розкрито напрями підвищення ефективності реалізації органами місцевого самоврядування повноважень зі створення безпекового середовища територіальних громад. Підкреслено важливість використання на місцевому рівні різних інструментів реалізації інфраструктурних проєктів, що сприяють подоланню кризових явищ в енергетиці, що є особливо актуальним для сьогодення. Доведено необхідність впровадження інновацій для створення безпекового середовища та наведено основні форми організації інноваційної діяльності на місцевому рівні. Розкрито основні функції антикризового управління на місцевому рівні та принципи їх реалізації.

The article reveals the security aspects of public administration in the context of decentralization. It is determined that ensuring security at the national level, the level of territorial communities and the individual level is a complex and multifaceted process, as it affects many diverse and multi-level spheres, industries, environments. That is why the issues of establishing effective multi-level public administration and coordinated activities of all branches of government, law enforcement agencies, civil society and business are becoming more relevant. It is revealed that in recent decades, attempts by scientists (philosophers, sociologists, economists, etc.) to determine the essence of the phenomenon of "security" have become increasingly active. The main approaches to defining the concept of "national security" and the scientific and methodological principles of its formation, the structural components of national security are highlighted. The increase in the role of local self-government in ensuring security as a result of the decentralization, which affected various sectors of life, are substantiated. Therefore, the protection of citizens' rights, as the highest priority of security policy, is largely ensured at the local level by local government bodies with the participation of citizens in making management decisions. The directions for increasing the efficiency of the implementation of local government bodies' powers to create a security environment for territorial communities are revealed. The importance of using various instruments for implementing infrastructure projects at the local level that contribute to overcoming crisis phenomena in the energy sector, which is especially relevant today, is emphasized. The need for the introduction of innovations to create a safe environment is proven and the main forms of organizing innovation activities at the local level are presented, including technoparks, technopolises, business incubators, venture firms, engineering centers, and virtual incubators. The main functions of anti-crisis management at the local level and the principles of their implementation are revealed.

Ключові слова: публічне управління, безпека, національна безпека, децентралізація, територіальна організація влади, органи місцевого самоврядування.

Key words: public administration, security, national security, decentralization, local government bodies.

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

У сучасних умовах, коли в Україні тривають повномасштабні воєнні дії, проблематика протистояння загрозам національній безпеці держави в цілому та напрацювання ефективних механізмів створення безпекового середовища у кожній територіальній громаді набуває особливої актуальності.

У правовому полі національна безпека України визначається як "захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз" [1]. Це означає, що національна безпека може гарантуватися, якщо визначе-

но та у подальшому нейтралізовано загрози державності, суспільному ладу й політичному устрою, національній ідентичності [2]. Загрози національній безпеці України трактуються як явища, тенденції і чинники, що унеможливають чи ускладнюють або можуть унеможливити чи ускладнити реалізацію національних інтересів та збереження національних цінностей України [1].

Забезпечення безпеки на національному рівні, рівні територіальних громад та індивідуальному рівні є надзвичайно складним та багатоаспектним процесом, так як він торкається багатьох різнопланових і різнорівневих сфер, галузей, середовищ. Саме тому ефективне багаторівнєве публічне управління, координована діяльність усіх гілок влади, силових структур, громадянського суспільства та бізнесу спрямовані на забезпечення економічної та соціальної стабільності, гро-

мадського порядку, енергетичної безпеки, інформаційної та кібербезпеки, цивільного захисту, збереження екологічної рівноваги, розвиток національної ідентичності, забезпечення прав і свобод громадян від внутрішніх і зовнішніх загроз є запорукою стійкості соціальних систем перед викликами, які постійно виникають.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика публічного управління у сфері національної безпеки України досліджувалась у наукових працях цілої низки вчених. Серед них, Богданович В. Ю., Власюк О. С., Горбулін В. П., Клименко Н. Г., Марутян Р. Р., Мосейко А. Г., Семенченко А. І., Ситник Г.П., тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка пропозицій щодо вдосконалення публічного управління у сфері безпеки на місцевому рівні в умовах децентралізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В останні десятиліття все більш активними стають спроби науковців визначити сутність феномену "безпека", "безпекове середовище". До цих спроб доєднуються філософи, соціологи, економісти, тощо. Накопичені наукові розвідки, теоретичне і практичне переосмислення концептуальних засад безпеки дозволяють стверджувати, що сучасний розгляд безпеки ґрунтується на тому, що це досить складне соціально-політичне явище, яке відображає певні теоретичні уявлення про взаємовідносини індивіда, спільноти, суспільства та держави, акумулює в собі наслідки їхньої практичної багатогранної життєдіяльності [3]. При цьому зусилля науковців щодо з'ясування сутності "безпеки" спрямовуються передусім у площину захисту базових цінностей індивіда та суспільства, таких як "права людини", "добробут", "свобода", "виживання", "розвиток", "справедливість", тощо. При такому підході абсолютно слушною видається думка більшості вчених і практиків, що безпека, безпекове середовище твориться на індивідуальному рівні, рівні підприємств і громад, державному та міжнародному рівні, а ціліспрямованості цьому процесу надає публічне управління через властиву йому систему механізмів, умов, заходів і процесів, яка формується задля подолання або упередження небезпечного суспільного стану.

З огляду на надзвичайну важливість проблематики безпеки, особливо для України в умовах воєнного стану, вітчизняні вчені ґрунтовно досліджують теоретичні і практичні аспекти її захисту. Так, концептуальні засади національної безпеки висвітлюються у працях Ситника Г.П. Він підкреслює наявність різних підходів до змісту поняття "національна безпека". Відповідно до першого підходу сутність поняття розкривається через призму захисту прав і свобод індивідуума, які є абсолютно цінністю у демократичному суспільстві. Тому забезпечення безпеки людини визнається пріоритетом

діяльності суб'єктів публічного управління, а забезпечення безпеки держави (її інститутів) розглядаються як другорядні завдання. При другому підході акцентується увага на пріоритеті забезпечення безпеки державних інститутів та інституцій, які розглядаються як системоутворюючі чинники забезпечення національної безпеки [4].

Власюк О. С. розглядав науково-методологічні підходи до формування системи національної безпеки, еволюцію внутрішніх і зовнішніх загроз, питання формування української національної ідентичності, людського розвитку, регіональної політики в контексті національної безпеки. Він виокремлював такі структурні складові національної безпеки [2]:

- державно-політичну, тобто забезпечення територіальної цілісності України, внутрішніх і міжнародних інтересів, а також прав та свобод громадян, виживання у випадках катастроф, стихійних лих, тощо;

- соціально-економічну, яка формує стійкість національної соціально-економічної системи, вдосконалення структури економіки, її захищеність від зовнішніх та внутрішніх ризиків, підтримку підприємницької діяльності, інноваційний розвиток, подолання різноманітних криз у соціально-економічній сфері;

- національно-культурну, що спрямована на формування єдності громадських цінностей, запобігання конфліктам на національному ґрунті, розвиток духовної та матеріальної культури суспільства;

- екологічну, механізми якої забезпечують дбайливе ставлення до навколишнього середовища, раціональне природокористування;

- інформаційну, яка забезпечує протидію відповідним загрозам, захист прав осіб на інформацію та захист персональних даних інформаційного суспільства.

В експертному середовищі система забезпечення національної безпеки розглядається як організована державою сукупність суб'єктів: органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, окремих громадян та їх об'єднань, які знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюючи визначену цілісність, єдність, об'єднаних цілями та завданнями щодо захисту українських національних інтересів, та здійснюють узгоджену діяльність у межах законодавства України.

У контексті нашого дослідження розглянемо діяльність органів місцевого самоврядування щодо забезпечення національної безпеки та створення безпекового середовища у територіальних громадах. Ключовим фактором підвищення ролі місцевого самоврядування у багатьох процесах публічного управління, в тому числі забезпеченні безпеки, стала реформа децентралізації. Децентралізована влада — це така організація влади, при якій частина владних повноважень, необхідних для їх виконання ресурсів, відповідальності передається від центральних органів влади до місцевих, що дозволяє забезпечити більш ефективне та оперативне управління на місцях, враховуючи специфіку та потреби місцевих громад. Децентралізація владних повноважень в Україні відбулась у різних сферах: економічній, освітній, медичній, фінансовій, тощо. Виходячи з цього, захист прав гро-

мадян, як найвищого пріоритету безпекової політики, у багатьох сферах життєдіяльності забезпечуються саме на місцевому рівні органами місцевого самоврядування. Також публічне управління в умовах децентралізації передбачає активну участь мешканців територіальних громад у прийнятті управлінських рішень, передусім тих, які стосуються якості та безпеки їх життєдіяльності, у плануванні розвитку громад із врахуванням безпекових аспектів та реалізації місцевої політики. Вчені звертають увагу, що запровадження демократичних засад управління і розвиток концепції людської безпеки розширили діяльність щодо забезпечення безпеки й на організації громадянського суспільства [5]. Підкреслимо, що зміцнення місцевого самоврядування як найбільш наближеної до людей форми публічної влади, безумовно, суттєво сприяє підвищенню демократизації, прозорості та підзвітності публічного управління, що відповідає визначеним національним інтересам, на захист яких спрямована діяльність суб'єктів забезпечення національної безпеки.

Підвищенню ефективності реалізації органами місцевого самоврядування повноважень зі створення безпекового середовища територіальних громад сприятиме зміцнення їх фінансової спроможності, виявлення та використання внутрішнього потенціалу соціально-економічного розвитку, посилення координованості дій суб'єктів публічного управління щодо процесів відновлення територій, активізація співпраці органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями та волонтерськими рухами, бізнесом, вітчизняними та іноземними інвесторами, програмами міжнародної технічної допомоги.

При децентралізації системи публічного управління важливим для безпекового середовища громад є пошук і використання органами місцевого самоврядування різних інструментів реалізації інфраструктурних проєктів, що сприяють подоланню кризових явищ в енергетиці, що є особливо актуальним для сьогодення. Це, зокрема передбачає розробку та реалізацію заходів спрямованих на енергозбереження, альтернативні джерела енергії та розвиток енергоефективності. Послідовні дії в цих сферах підвищують стійкість територіальних громад, що є важливим індикатором національної безпеки.

Світовий досвід доводить, що у сучасному світі забезпечення безпеки неможливе без впровадження інновацій. Тому формування інноваційної інфраструктури є має стати важливою складовою публічного управління завдяки кільком ключовим аспектам [2]:

- створення нових технологій, оновлення продукції та підвищення її конкурентоспроможності;
- зменшення ризиків інноваційної діяльності та витрат на виробництво безпечної продукції, підвищення якості;
- збільшення інвестиційної привабливості підприємств та залучення інвестицій в інноваційні проєкти;
- орієнтація підприємства на розвиток в умовах конкуренції та фінансове оздоровлення.

Основні форми організації інноваційної діяльності на місцевому рівні включають технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, венчурні фірми, інженерні цент-

ри та віртуальні інкубатори. Важливими суб'єктами інноваційної діяльності є новатори, інвестори та інноватори, а особливу роль серед обслуговуючих підсистем відіграє інформаційна підсистема для підтримки процесів трансферу технологій.

Основними перешкодами ефективного освоєння нововведень є недостатня поінформованість підприємств про нові технології та обмежена обізнаність наукових організацій про потреби підприємств. Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати сучасні інформаційні технології для збереження і передачі знань та створення інноваційної інфраструктури, що є важливим елементом антикризового управління.

Завдання інноваційної інфраструктури включають інформаційну підтримку інноваційної діяльності, просування інновацій на ринку, підготовку фахівців та фінансове забезпечення інновацій. Важливим елементом є створення технологічних платформ, які сприяють трансферу та залученню інвестицій. Відкритість технологічної платформи означає відсутність бар'єрів для учасників системи трансферу технологій. Її основна мета — координація інноваційної діяльності для комерціалізації наукових досліджень через відкритий пошук партнерів для розробки та реалізації інновацій. Платформа об'єднує розробки для створення інноваційних продуктів, сприяючи співпраці між науковцями та підприємствами, забезпечуючи зв'язок між розробниками та споживачами інновацій. До основних завдань платформи віднесено такі [6]:

- створення віртуального простору для обміну інформацією;
- моніторинг напрямів наукових досліджень;
- забезпечення доступу до інноваційних розробок;
- огляд і презентація інноваційних рішень для підприємств;
- сприяння співпраці розробників з підприємствами для реалізації інновацій.

Безпечне середовище твориться людьми і для людей, тому кадрові питання є дуже важливими для ефективності діяльності. Задля попередження певних загроз та якомога швидкої ліквідації наслідків у разі настання кризи того чи іншого виду підготовлені професіонали мають чітко розуміти алгоритм антикризового управління та реалізовувати відповідні функції: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень [7].

Належній реалізації наведених функцій сприятиме організація діяльності суб'єктів публічного управління у сфері національної безпеки в умовах кризових ситуацій соціального, природного, техногенного, економічного характеру та воєнного стану на основі наступних принципів [3]:

- системний підхід до аналізу ситуації та прийняття управлінських рішень;
- завчасна підготовка адаптованого до місцевих умов плану дій на випадок кризової ситуації та своєчасне його уточнення;

- моніторинг та оцінка ризиків нанесення шкоди (збитків) національній безпеці в умовах кризової ситуації та розробка на цій основі заходів щодо їх мінімізації;

- постійна перевірка спроможності спеціально створених організаційно-технічних, інформаційних та інших систем терміново вийти на робочий режим функціонування;

- своєчасне забезпечення вищого ієрархічного рівня управління необхідною інформацією щодо передумов, очікуваної динаміки та прогнозованих наслідків кризової ситуації, виявлення допущених помилок та негайне коригування у разі необхідності прийнятих управлінських рішень;

- своєчасне виявлення та оцінка факторів, які не були враховані, незважаючи на попередньо розроблений план дій в умовах кризової ситуації;

- організація ефективної взаємодії місцевих підприємств та органів публічної влади, зокрема, раціональна розстановка керівного складу з урахуванням характеру кризової ситуації;

- моніторинг і прогнозування поведінки місцевого населення в умовах тих чи інших кризових ситуацій, особливо режимі надзвичайної ситуації, а також можливості його залучення в процес розробки програм (планів) дій та перевірки їх виконання;

- надання населенню та організаціям, які представляють його інтереси, а також ЗМІ необхідної інформації щодо можливих ризиків та динаміки розвитку кризової ситуації.

Але на даний час в органах місцевого самоврядування вкрай не вистачає кваліфікованих кадрів з антикризового управління і професіоналів для роботи в органах місцевого самоврядування [8]. Також проблеми кадрового забезпечення спостерігаються в багатьох сферах життєдіяльності територіальних громад, таких як охорона здоров'я, освіта, надання адміністративних послуг, охорона навколишнього середовища, правоохоронна діяльність на території, тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Децентралізація владних повноважень суттєво вплинула на багато аспектів публічного управління, в тому числі безпекові. В сучасних умовах забезпечення безпеки на національному, місцевому та індивідуальному рівнях є складним і багатоаспектним процесом, який зачіпає низку різнопланових і різнорівневих сфер, галузей, середовищ. Це виводить на перший план необхідність налагодження ефективного багаторівневого публічного управління та координованої діяльності усіх гілок влади, силових структур, громадянського суспільства та бізнесу.

Важливість безпекових питань у світі доводиться активністю наукових розвідок у цьому напрямі. Все більш підтриманим стає розуміння безпеки як захисту основних цінностей людини та суспільства, таких як "права людини", "добробут", "свобода", "розвиток", тощо. Це означає, що безпекове середовище формується на індивідуальному рівні, рівні підприємств і громад, державному та міжнародному рівні, а ціліспрямованості

цьому процесу надає публічне управління через власну йому систему механізмів, умов, заходів і процесів, яка формується задля подолання або упередження небезпечного суспільного стану.

До визначення поняття "національна безпека" науковою спільнотою сформовано два основні підходи. При першому акцентується увага на захисті прав і свобод індивідуума, які є абсолютною цінністю у демократичному суспільстві. При другому підході пріоритетом визначається забезпечення безпеки державних інститутів та інституцій, які розглядаються як системотворюючі чинники забезпечення національної безпеки, структурними складовими якої є: державно-політична, соціально-економічна, національно-культурна, екологічна, інформаційна. Система забезпечення національної безпеки розглядається як організована державою сукупність суб'єктів: органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, окремих громадян та їх об'єднань, які знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюючи визначену цілісність, єдність, об'єднаних цілями та завданнями щодо захисту українських національних інтересів, ефективного функціонування самої системи забезпечення національної безпеки України та здійснюють узгоджену діяльність у межах законодавства України.

Реформа децентралізації в Україні призвела до того, що захист прав громадян у багатьох сферах життєдіяльності сьогодні забезпечуються саме на місцевому рівні органами місцевого самоврядування із залученням до цього процесу мешканців територіальних громад, бізнесу та громадських організацій. Це суттєво сприяє підвищенню демократизації, прозорості та підзвітності публічного управління, що відповідає визначеним національним інтересам, на захист яких спрямована національна безпека.

Подальшому підвищенню ефективності діяльності зі створення безпекового середовища територіальних громад сприятиме зміцнення їх фінансової спроможності, виявлення та використання внутрішнього потенціалу соціально-економічного розвитку, посилення координованості дій суб'єктів публічного управління щодо процесів відновлення територій, активізація співпраці органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями та волонтерськими рухами, бізнесом, вітчизняними та іноземними інвесторами, програмами міжнародної технічної допомоги, використання органами місцевого самоврядування різних інструментів реалізації інфраструктурних проєктів, передусім в енергетиці, сприяння розвитку інноваційної інфраструктури. Основними формами організації інноваційної діяльності на місцевому рівні є технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, венчурні фірми, інженерні центри та віртуальні інкубатори.

Надзвичайно важливо підвищувати професійний рівень працівників органів місцевого самоврядування з питань антикризового управління та формувати їх спроможність своєчасно приймати необхідні управлінські рішення та реалізовувати функції передкризового управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізації хитких ситуацій, мінімізації наслідків криз, тощо.

Література:

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>. (дата звернення: 15.12.2024).
2. Власюк О. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: Вибр. наук. праці. Київ: НІСД, 2016. 528 с.
3. Ситник Г. П., Орел М. Г. Публічне управління у сфері національної безпеки: підручник. Київ: ВПЦ "Київський університет", 2022. 464 с.
4. Ситник Г. П. Сучасні проблеми розвитку теорії національної безпеки: курс лекцій. Київ: ТОВ "САК Лтд.", 2023. 136 с.
5. Бєлай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: НА НГУ, 2015. 349 с.
6. Створення інноваційної інфраструктури та залучення венчурних інвестицій у інноваційну діяльність: проблеми та перспективи / Кол. авт.; відп. ред. Д. Ю. Чайка. Київ: Міністерство освіти і науки України, 2018. 129 с.
7. Батракова Т., Сардак А. Механізм реалізації антикризової стратегії держави, антикризові заходи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 14 (2). С. 25—28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14%282%29__7. (дата звернення: 20.12.2024).
8. Безена І. Демократизація публічного управління і інформаційно-медійний розвиток компетентностей його посадовців. Держава та регіони. Серія: "Державне управління". 2019. № 3 (67). С. 27—32. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/7.pdf. (дата звернення: 24.12.2024).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On the National Security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (accessed 15 December 2024).
2. Vlasjuk, O. (2016), Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky [National security of Ukraine: evolution of domestic policy problems], NICR, Kyiv, Ukraine.
3. Sytnyk, G. & Orel, G. (2022), Publichne upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky [Public administration in the sphere of national security: textbook], VPC "Kyiv University", Kyiv, Ukraine.
4. Sytnyk, G. (2023), Suchasni problemy rozvytku teorii natsionalnoi bezpeky: kurs leksii [Modern problems of development of the theory of national security: a course of lectures], LLC "SAK Ltd.", Kyiv, Ukraine.
5. Belay, S. (2015), Derzhavni mekhanizmy protydii kryzovym yavyscham sotsialno-ekonomichnoho kharakteru: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [State mechanisms for combating crisis phenomena of a socio-economic nature: theory, methodology, practice: monograph], National Acad. NGU, Kharkiv, Ukraine.
6. Chaika, D. (ed.) (2018), Stvorennia innovatsiinoi infrastruktury ta zaluchennia venchurnykh investytsii u innovatsiinu diialnist: problemy ta perspektyvy [Creation

of innovation infrastructure and attraction of venture capital investments in innovation activities: problems and prospects], Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

7. Batrakova, T. & Sardak, A. (2015), "Mechanism for implementing the state's anti-crisis strategy, anti-crisis measures", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, Vol. 14 (2), pp. 25—28. available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/economic_14_2.pdf (accessed 20 December 2024).

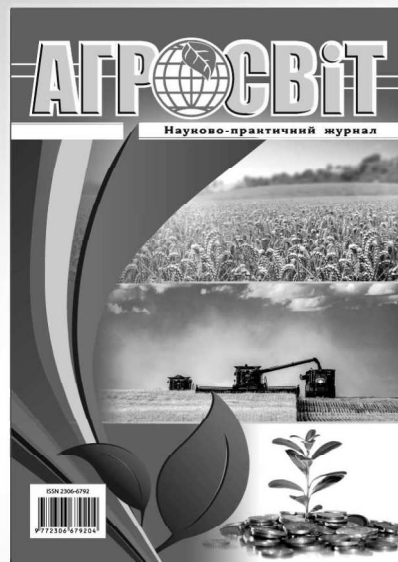
8. Bezena, I. (2019), "Democratization of public administration and information and media development of the competencies of its officials", Derzhava ta rehiony. Serii: "Derzhavne upravlinnia", Vol. 3 (67), pp. 27—32, available at: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/7.pdf (accessed 24 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 28.12.2024 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 330.47:004

І. Г. Каницур,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління,
Державний податковий університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3642-1670>
Є. Ю. Іванов,
аспірант, Державний податковий університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3786-5048>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.195

СТАНДАРТИЗАЦІЯ ПРОЦЕДУР — КЛЮЧ ДО ЯКІСНОГО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

I. Kantsur,
 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
 of Management and Public Administration, State Tax University
E. Ivanov,
 Postgraduate Student, State Tax University

STANDARDIZATION OF PROCEDURES IS THE KEY TO QUALITY PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES

Стаття присвячена актуальному питанню стандартизації процедур надання адміністративних послуг. В ній розглядаються основні переваги впровадження єдиних стандартів, такі як підвищення якості обслуговування, спрощення процедур для громадян та бізнесу, а також зниження рівня корупції. Автор аналізує досвід різних країн у цій сфері та пропонує рекомендації щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні.

У статті також розглядається теоретичне обґрунтування та практичні аспекти стандартизації процедур надання адміністративних послуг. Здійснено аналіз чинного законодавства, міжнародного досвіду та результатів емпіричних досліджень.

Спрощення процедур, скорочення термінів розгляду звернень та підвищення прозорості — все це сприяє зростанню довіри громадян до державних органів. Одним з ефективних інструментів для досягнення цих цілей є стандартизація процедур надання адміністративних послуг.

This article focuses on the pressing issue of standardizing administrative service delivery procedures. It explores the primary benefits of implementing unified standards, such as service quality enhancement, simplification of procedures for citizens and businesses, as well as corruption level reduction. The author analyses the experiences of various countries in this field and offers recommendations for improving Ukraine's administrative service delivery system.

The quality of administrative services is a key indicator of the effectiveness of public governance. Streamlining procedures, reducing processing times, and increasing transparency all contribute to growing public trust in government agencies. One of the most effective tools for achieving these goals is the standardization of administrative service delivery procedures.

The article provides a theoretical foundation and practical aspects of standardizing administrative service delivery procedures. It analyzes current legislation, international experience, and the results of empirical research. Based on the obtained data, conclusions are drawn on the need to enhance the standardization system in Ukraine. Particular attention is paid to both the role of information technology in the standardization process and the possibilities of its application to improve the efficiency of administrative service delivery.

The primary objective of this article is to analyse the role of standardizing procedures in ensuring high-quality provision of administrative services, identify key challenges and issues, and assess the impact of standardization procedures on citizen satisfaction with the quality of administrative services. The article explores the organizational aspects of standardizing administrative service delivery procedures.

To successfully implement standardization, the author proposes the following: maximizing the decentralization of administrative service delivery; identifying bottlenecks, i.e., understanding at which stages the most significant problems and delays occur; using unified standards for providing administrative services; and conducting regular monitoring and evaluation of the effectiveness of standards.

Ключові слова: стандартизація процедур, адміністративні послуги, електронне урядування, цифровізація, якість обслуговування, прозорість, корупція.

Key words: procedures standardization, administrative services, e-governance, digitalization, service quality, transparency, corruption.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Важливим складником досягнень в галузі цифрової трансформації державних послуг в Україні є якість їх надання. Багато громадян та бізнесу все ще стикаються з низкою проблем, пов'язаних з бюрократичними бар'єрами, непередбачуваністю процедур та низькою якістю обслуговування. Однією з ключових причин цього є відсутність єдиних, чітко визначених і дотриманих стандартів процедур. Уніфікація процедур в різних державних органах — це складне, але необхідне завдання для створення ефективної та прозорої системи надання адміністративних послуг, які чітко визначені правилами та вимогами до виконання кожного етапу надання цих послуг.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Стандартизація процедур надання адміністративних послуг — це впровадження єдиних правил, вимог та критеріїв, які регламентують усі етапи взаємодії громадянина з державними органами під час отримання послуг. Мета такої стандартизації — підвищити якість, ефективність та прозорість надання послуг, упорядкувати підходи різних органів влади і забезпечити рівні умови для всіх громадян.

Питання аналізу, розвитку та поліпшення послуг державного сектору досліджували В. Авер'янов, В. Бакуменко, І. Коліушко, В. Тимошук, В. Колпаков, Н. Плехотнюк, О. Мордвінов, Л. Ляшенко, К. Афанасьєв, Т. Коломієць, І. Голосніченко, К. Ніколаєнко, В. Сороко. Напрямам удосконалення надання послуг органами державної влади і місцевого самоврядування присвячені дисертації Г. Писаренко, В. Долечека, О. Поляк, Д. Сухініна.

Як зазначають В. П. Тимошук та А. В. Кірмач, встановлення чітких критеріїв оцінки якості послуг та визначення на їх основі стандартів якості є обов'язковою умовою якісного розвитку сфери публічних послуг, найкращим способом забезпечення прав та законних інтересів споживачів послуг [1, 11].

Важливо, що багато заходів з покращення якості надання адміністративних послуг можуть впроваджуватися за власною ініціативою місцевих голів, місцевих депутатів. Ця думка фактично була підтверджена досвідом багатьох міст України: Вінниці, Івано-Франківська, Луцька, Харкова та інших, які зробили один з перших кроків для нової якості адміністративних послуг [10]. Незважаючи на значні досягнення в частині удосконалення надання адміністративних послуг, тема статті є актуальною та потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основною метою статті є аналіз ролі стандартизації процедур у забезпеченні високої якості надання адміністративних послуг, виявлення основних проблем та викликів, оцінка впливу стандартизації процедур на задоволеність громадян якістю надання адміністративних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стандартизація процедур надання адміністративних послуг є одним з ключових елементів ефективного та прозорого державного управління. Вона забезпечує єдиний підхід до виконання процедур, підвищує якість послуг та сприяє довірі громадян до державних органів.

Найважливіші питання, які стоять перед державою в процедурі надання адміністративних послуг є:

- встановлення єдиних вимог до документів, терміну їх розгляду, та процедури прийняття рішень;
- розробка алгоритмів, які містять в собі всі необхідні кроки для виконання кожної процедури;
- обов'язкове використання сучасних технологій для автоматизації процедур та забезпечення доступу до інформації в електронному вигляді;
- залучення громадськості, бізнесу та експертів до обговорення стандартів;
- постійний моніторинг дотримання норм стандартів, їх ефективності, та адаптування до змін законодавства.

Критеріями оцінки якості надання адміністративних послуг є показники, які визначають рівень задоволення потреб та інтересів споживачів адміністративних послуг, професійність діяльності органів, що надають адміністративні послуги [2].

Сьогодні стандартами якості адміністративних послуг є конкретні вимоги щодо надання адміністративної послуги, визначені у методиках процесів надання послуг кожного органу державної влади, де також передбачені й очікувані результати надання послуги, як цього вимагають стандарт ISO серії 9001 [4]. Вимоги щодо стандарту виконавця визначаються у посадових інструкціях державних службовців, що розробляються з урахуванням вимог Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців [5].

Впровадження єдиних стандартів повинно здійснюватися на основі наступних критеріїв: якості, ефективності, зручності, прозорості та інновацій:

- якість — кожен громадянин отримує послугу на однаковому високому рівні, незалежно від регіону чи органу влади;

— ефективність — стандартизуючи процеси, можна значно скоротити час надання послуг та зменшити кількість помилок;

— прозорість — стандарти забезпечують відкритість інформації про процедури отримання послуг, що сприяє боротьбі з корупцією;

— зручність — це єдині правила, що роблять взаємодію з державними органами більш зрозумілими та передбачуваними для громадян;

— інновації — стандарти можуть стати основою для впровадження нових технологій та інструментів у сфері надання послуг.

До основних елементів стандартизації відносяться:

— єдині форми документів — це використання стандартних форм заяв, довідок та інших документів, що спрощує процес їх заповнення та обробки;

— єдині терміни надання послуг — потрібно щоб були встановлені чіткі строки виконання кожної процедури;

— єдині критерії оцінки якості — це визначення конкретних показників, за якими можна оцінити якість надання послуг;

— єдині процедури контролю — впровадження системи моніторингу та контролю за дотриманням стандартів;

— єдиний інформаційний простір — це створення єдиного порталу або системи, яка б містила всю необхідну інформацію про адміністративні послуги.

Єдині вимоги рекомендовані до застосування центрами надання адміністративних послуг усіх рівнів по всій території України.

Для того, щоб забезпечити дотримання встановлених стандартів на всіх рівнях надання адміністративних послуг та впроваджувати ефективні механізми контролю, треба мати інструменти для вимірювання ефективності надання цих послуг.

Такими інструментами можуть бути:

1. Опитування громадян — анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, все те, що дозволяє отримати зворотній зв'язок щодо задоволеності послугами, їх зручності та часу очікування, виявити приховані проблеми та зібрати пропозиції для вдосконалення послуг.

2. Використання методу бенчмаркінгу — дозволить визначити найкращі практики та виявити нові можливості. Ця методика допоможе встановити рівень продуктивності.

3. Система обліку та управління документами — дозволить проаналізувати кількість наданих послуг, час обробки запитів, кількість звернень та відстежити рух і виявити затримки документообігу.

4. Тайм-стаді — спостереження і хронометраж процесів, дозволить виявити нераціональні дії та виміряти час, необхідний для виконання кожної дії.

Подібна практика існує в багатьох країнах світу, при цьому розвиватись вона почала ще у 60-х роках XX століття. Така система оцінки та контролю якості дозволяє гарантувати інтерес громадянина при зверненні за послугою та спрямована на мінімізацію затрат часу, фінансів та витрат споживача послуг [3].

Починаючи з кінця 80-х років минулого століття багато розвинутих країн світу, зокрема, Велика Британія, США, Канада, Нідерланди, Швеція, Фінляндія та інші

запровадили систему оцінювання роботи органів влади, що ґрунтується на очікуваннях та уподобаннях споживачів. Серед критеріїв оцінки якості адміністративних послуг, наприклад у Канаді, були: своєчасність, професійність, компетентність службовців, доброзичливість, комфорт, справедливість, результат.

У Великій Британії велике значення у підвищенні якості публічних послуг відіграла Хартія Громадянина. Зокрема Урядом було визначено, що підвищувати якість послуг необхідно шляхом встановлення стандартів роботи публічних служб щодо надання послуг. На основі Хартії Громадянина було встановлено десятки національних та більше ста тисяч місцевих хартій. Тобто органи затверджують власні хартії, де визначають стандарти послуг, які ними надаються, та цілі, які прагнуть досягти [11].

Естонія розпочала трансформацію своєї державної системи в цифрову ще на початку 1990-х років, що дало їй значну перевагу в часі, і тому, на сьогодні в Естонії існують багато програм (національна програма інформатизації під назвою "Стрибок тигра", E-Tax — електронна податкова, X-Road — можливість зв'язку різних урядових баз даних між собою, E-Elections — електронні вибори, E-Police, MODIL-ID, E-Business тощо). Для цього були залучені значні інвестиції в розвиток інформаційних технологій, що забезпечило надійну основу для електронного урядування. Цей успіх є результатом комплексного підходу, який охоплює технології, законодавство, культуру та інвестиції [13].

За понад 20 років розбудови е-держави, Естонія отримала підтримку з боку її громадян та приватного сектору саме завдяки тому, що не просто впроваджує новачки, а постійно перевіряє та випробовує не лише нові технологічні рішення, але й існуючі [13].

Європейські країни мають багатий досвід у сфері стандартизації надання адміністративних послуг і Україна поступово реалізує цей досвід.

Питання цифрового розвитку, цифрової трансформації є одним з пріоритетів у діяльності Кабінету Міністрів України. При реформуванні будь-якої сфери треба враховувати релевантний досвід інших країн, постійно відстежувати тенденції, виклики, проблематику задля набуття позитивного досвіду та отримання найліпших результатів. У завданнях Програми "U-LEAD з Європою", відповідно до Угоди між Урядом України та Європейським Союзом, передбачено пропозиції щодо державної політики у сфері децентралізації та адміністративних послуг, надання відповідної консультативної підтримки Уряду України щодо реформування політики та законодавства.

Стандартизація адміністративних послуг та електронне урядування — це два нерозривно пов'язані поняття, які разом сприяють створенню ефективної та прозорої системи взаємодії громадян і бізнесу з державою. Стандарти забезпечують основу для створення ефективних електронних систем, а електронне урядування дозволяє реалізувати потенціал стандартів на практиці.

Важливим етапом надання державних адміністративних послуг в Україні стало створення Міністерства цифрової трансформації в 2019 році. Першим досягненням нового відомства стало створення єдиного порталу державних адміністративних послуг "Дія".

Стандарти визначають структуру та функціональність порталу "Дія", а також формати даних, що обмінюються між різними системами; саме стандарти встановлюють вимоги до електронного підпису, що забезпечує його юридичну силу; дозволяють автоматизувати рутинні операції, такі як перевірка даних, розрахунок платежів тощо; також дозволить вдосконалити та узгодити нормативно-правові акти, які регламентують механізми надання публічних послуг та забезпечать їх спрощення в тому числі, шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій. Треба зазначити, що портал постійно оновлюється та проваджує нові електронні послуги та сервіси [14]. Україна активно розвиває електронні послуги, і досвід зарубіжних країн може бути корисним для подальшого вдосконалення.

Станом на кінець 2023 року на порталі та в застосунку "Дія" були доступні понад 130 послуг, більш ніж 30 з яких запустили у 2023 році. Кількість користувачів послугами у застосунку "Дія" на кінець червня 2024 становила понад 20,5 млн з середнім щомісячним приростом 100 тис.

Останні кілька років економіка України знаходиться не в кращому стані. Причини цього відомі: війна, корупція, зростання цін на товари і послуги, інфляція і низький рівень інвестування.

Стандартизація процедур у сфері надання адміністративних послуг — це не лише питання якості обслуговування, але й потужний інструмент для стимулювання економічного зростання України.

Стандартизація процедур — це мікроекономічний процес, який стосується організації та ефективності роботи державних органів. Наприклад, спрощення адміністративних процедур може стимулювати бізнес-активність, що, в свою чергу, сприятиме зростанню ВВП, і це робить Україну більш привабливою для інвестицій у порівнянні з іншими країнами.

У вересні 2024 року українська економіка зросла на 3,8% [$\pm 1\%$] у порівнянні із серпнем минулого року. За дев'ять місяців цього року зростання ВВП оцінюється на рівні 4,5% [$\pm 1\%$] у порівнянні з аналогічним періодом минулого року [12].

Лідерами рейтингу найбагатших країн за показником ВВП на душу населення стали відносно невеликі країни, які не зазнали впливу пандемії коронавірусу та війни в Україні. Україна у цьому рейтингу опинилась на 141 місці зі 221 країни світу [7].

В Україні процес стандартизації процедур надання адміністративних послуг триває вже кілька років. Серед ключових ініціатив можна виділити:

- створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) — ЦНАП стали важливим інструментом для централізації та стандартизації надання послуг на місцевому рівні;
- розробка єдиних стандартів — затвердження державних стандартів надання адміністративних послуг;
- впровадження електронного урядування — перехід до онлайн-надання послуг (можливість отримання послуг 24/7) сприяє стандартизації процесів;
- залучення громадян до розробки та вдосконалення стандартів.

Україна посіла п'яте місце у світі за рівнем розвитку цифрових держпослуг, за дослідженням E-Government Development Index за 2024 рік. Міжнародний рейтинг, який розробляє ООН, оцінює рівень електронного уря-

дування та залученість громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси [7].

Україні потрібно:

- активніше розвивати портал "Дія" та інші електронні сервіси;
- розширювати мережу ЦНАПів та надавати їм більше повноважень;
- використовувати досвід інших країн для розробки власних стандартів;
- проводити широкі громадські обговорення при розробці нових адміністративних процедур;
- забезпечити постійне навчання державних службовців з питань надання адміністративних послуг.

Незважаючи на високі досягнення, в Україні все ще є проблеми пов'язані зі стандартизацією процедур, а саме: недостатня інтеграція інформаційних систем, дефіцит кваліфікованих кадрів та цифровий розрив. Треба розширювати спектр он-лайн послуг, впроваджувати новітні технології та створювати міжнародні системи електронного обміну даними.

ВИСНОВКИ

Стандартизація процедур надання адміністративних послуг є важливим кроком на шляху до створення ефективного та прозорого державного управління. Вона дозволяє підвищити якість життя громадян, спростити взаємодію з державними органами та сприяти розвитку економіки. Продовження реформ в цьому напрямку є необхідною умовою для успішного розвитку України.

Однак, стандартизація — це лише один з елементів успішної реформи системи надання адміністративних послуг. Для досягнення максимального ефекту необхідно:

1. Постійно оновлювати та вдосконалювати стандарти — вони повинні відповідати новим викликам.
2. Стандартизація повинна охоплювати всі аспекти надання адміністративних послуг.
3. Стандарти повинні бути опубліковані та легко доступні для громадян та бізнесу.
4. Впроваджувати ефективну систему контролю за дотриманням стандартів, тобто створити механізми моніторингу та оцінки того, наскільки добре стандарти виконуються.
5. Залучати громадян та бізнес до розробки та вдосконалення стандартів і це дозволить врахувати їхні потреби та очікування.
6. Спрощення життя громадян через електронні сервіси.

Для покращення якості надання адміністративних послуг пропонується: ідентифікувати вузькі місця, тобто зрозуміти, на яких етапах виникають найбільші проблеми та затримки; визначати, наскільки послуги відповідають потребам громадян; порівнювати результати та приймати обґрунтовані рішення щодо покращення якості послуг; використовувати єдині стандарти для надання адміністративних послуг.

Категорії адміністративних послуг, які потребують найбільшої стандартизації: послуги, пов'язані з реєстрацією та документацією; послуги, пов'язані з бізнесом; соціальні послуги.

Стандартизація процедур у сфері надання адміністративних послуг — це не просто рекомендація, а необхідність для забезпечення ефективного, прозорого та якісного обслуговування громадян та бізнесу.

Література:

1. Тимошук В. П., Кірмач А. В. Оцінка якості адміністративних послуг. К.: Факт, 2005. 88 с.
2. Поляк О. Класифікація управлінських послуг. Ефективність держ. упр.: зб. наук. пр. Львів. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України / за заг. ред. А. О. Чемериса. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2004-2005. Вип. 6/7. С. 375—384.
3. Качний О. Законодавчі аспекти впровадження інформаційно-комунікаційних технологій — стратегічного напрямку оптимізації державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=853>
4. Державний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. К.: Держстандарт України, 2001. 24 с.
5. Дубенко С. Д. Адміністративні послуги органів виконавчої влади: теоретичні підходи до вирішення практичних завдань. К.: НАДУ, 2008. С. 44—48.
6. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 року № 864. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-organizaciyi-monitoringu-yakosti-nadannya-administrativnih-s110821> (дата звернення: 15.11.2024).
7. Найбагатші країни світу 2024: на якому місці Україна URL: <https://finance.comments.ua/ua/news/2024/naybagatshi-kraini-svitu-2024-na-yakomu-misci-ukraina-731538.html> (дата звернення: 15.11.2024).
8. Про схвалення основних прогностичних макророзказників економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 р. № 780. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-osnovnykh-prohnoznykh-makropokaznykiv-ekonomichnoho-i-s780280624> (дата звернення: 15.11.2024).
9. Ebinger, F., Kuhlmann, S., Bogumil, J. (2019). Territorial reforms in Europe: effects on administrative performance and democratic participation. Local Government Studies. No. 45 (1) (p. 3).
10. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К.: ТОВ "Підприємство "Ві Ен Ей", 2015. 124 с.
11. Тимошук В. Адміністративні послуги: навч. посіб. Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO". Київ: Софія-А, 2012. 104 с.
12. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 10.11.2024).
13. Технології в "Дію": чим корисний досвід Естонії у впровадженні інновацій. URL: <https://mind.ua/openmind/20211769-tehnologiyi-vdiyu-chim-korisnij-dosvid-estoniyi-u-vprovadzhenni-innovacij> (дата звернення 08.11.2024).
14. Дія: Державні послуги онлайн. Офіційний сайт. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення 08.11.2024).
15. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.5. С. 136—139.

References:

1. Tymoschuk, V.P. and Kirmach, A.V. (2005), Otsinka iakosti administratyvnykh posluh [Assessment of the quality of administrative services], Fakt, Kyiv, Ukraine.
 2. Poliak, O. (2005), "Classification of administrative services", Efektyvnist' derzh. upr.: zb. nauk. pr. LRIDU NADU, vol. 6/7, pp. 375—384.
 3. Kachnyj, O. (2015), "Legal aspects of implementation of information and communication technologies that are strategic directions of optimization of public administration", Derzhavne upravlinnia: udoskonallennia ta rozvytok, vol. 5, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=853> (Accessed 15.11.2024).
 4. Derzhstandart (2001), Derzhavnyj standart Ukrainy. Systemy upravlinnia iakistiu. Vymohy: DSTU ISO 9001:2001 [State standard of Ukraine. Quality management systems. Requirements: DSTU ISO 9001:2001], Derzhstandart Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
 5. Dubenko, S.D. (2008), Administratyvni posluhy orhaniv vykonavchoi vlady: teoretychni pidkhody do vyrishennia praktychnykh zavdan' [Current approaches to evaluating the effectiveness of the provision of administrative services in Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine, pp. 44—48.
 6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Issues of organization of monitoring of the quality of administrative services", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-organizaciyi-monitoringu-yakosti-nadannya-administrativnih-s110821> (Accessed 15.11.2024).
 7. Kot, V. (2024), "The richest countries in the world 2024: where does Ukraine stand", available at: <https://finance.comments.ua/ua/news/2024/naybagatshi-kraini-svitu-2024-na-yakomu-misci-ukraina-731538.html> (Accessed 15.11.2024).
 8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the main forecast macro indicators of economic and social development of Ukraine for 2025-2027", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-osnovnykh-prohnoznykh-makropokaznykiv-ekonomichnoho-i-s780280624> (Accessed 15.11.2024).
 9. Ebinger, F., Kuhlmann, S. and Bogumil, J. (2019), "Territorial reforms in Europe: effects on administrative performance and democratic participation", Local Government Studies, vol. 45 (1).
 10. Timoshchuk, V. (2015), Nadannya admi`ni`strativnykh poslug u muni`cipal`nomu sektori [Provision of administrative services in the municipal sector], Asotsiatsiia mist Ukrainy. TOV "Pidpriemstvo "Vi En Ej", Kyiv, Ukraine.
 11. Tymoshchuk, V. (2012), Administratyvni posluhy [Administrative services], TOV "Sofia+A", Kyiv, Ukraine.
 12. Ministry of Economy of Ukraine (2024), available at: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (Accessed 10.11.2024).
 13. Veskus, K. (2020), "Technologies in "Action": how useful is the experience of Estonia in implementing innovations", available at: <https://mind.ua/openmind/20211769-tehnologiyi-vdiyu-chim-korisnij-dosvid-estoniyi-u-vprovadzhenni-innovacij> (Accessed 08.11.2024).
 14. Diia (2024), available at: <https://diia.gov.ua/> (Accessed 08.11.2024).
 15. Bublyk, M.I. (2009), "Benchmarking as a way to gain competitive advantages", Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy, vol. 19.5, pp. 136—139.
- Стаття надійшла до редакції 19.12.2024 р.

Є. О. Архипова,
к. філос. н., доцент, доцент кафедри теорії та практики управління, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1640-1488>
Д. В. Гомон,
магістрант кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет
України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2327-4332>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.200

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: НА ПРИКЛАДІ ЦНАП

Ye. Arkhypova,
PhD in Philosophy, Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
D. Homon,
Master's student of the Department of Theory and Practice of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

IMPLEMENTATION OF THE PROJECT APPROACH IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES: ON THE EXAMPLE OF THE ASC

У статті розглянуто процес впровадження проєктного підходу у діяльність Центрів надання адміністративних послуг в Україні як стратегічно важливого інструменту для підвищення якості надання адміністративних послуг. Проаналізовано основні проблеми, такі як низька мотивація персоналу, недостатня гнучкість організаційних процесів та обмежене застосування інновацій. Узагальнено сучасні дослідження, що стосуються вибору оптимальних проєктних методологій, зокрема Agile, Scrum та Kanban, та їх адаптації до специфіки ЦНАП. Зокрема, акцентовано увагу на перевагах Agile і Scrum у контексті гнучкого управління змінами та активного залучення персоналу, а також на ефективності Kanban для організації щоденних операцій. Запропоновано рекомендації щодо ефективної реалізації проєктного підходу, враховуючи фінансування, навчання персоналу та інтеграцію інновацій.

The article explores the implementation of a project-based approach in the operations of Administrative Service Centers (ASC) in Ukraine. It highlights the key challenges facing ASCs, including low employee motivation, limited use of innovations, insufficient organizational flexibility, and high levels of bureaucratization, which hinder the effective delivery of administrative services. The study identifies the project-based approach as a strategic tool for addressing these issues by enhancing transparency, adaptability, and the efficiency of management processes.

Particular emphasis is placed on analyzing various project management methodologies, such as Agile, Scrum, Kanban, and Waterfall. The article discusses their unique advantages and limitations in the context of public administration. Agile and Scrum methodologies are noted for their adaptability and effectiveness in fostering innovation and stakeholder engagement, making them particularly suitable for the dynamic needs of ASCs. The research also underscores the critical role of financial support in the successful implementation of project methodologies in ASCs. Given the suspension of state funding programs due to economic instability and the ongoing conflict, alternative sources of funding, such as grants, international technical assistance, and public-private partnerships, are proposed.

Furthermore, the article outlines key stages of implementing a project-based approach in ASCs, including preparation, process organization, monitoring and improvement, training and adaptation, and evaluation of results. It emphasizes the importance of comprehensive employee training, effective communication, and the integration of modern technological solutions to maximize the benefits of the project-based approach. The study concludes that adopting a project-based approach in ASCs is a vital step toward modernizing public administration in Ukraine. By improving the quality and efficiency of administrative services, this approach contributes to greater citizen satisfaction and the sustainable development of the public sector.

Ключові слова: проєктний підхід, управління проєктами, публічне управління, методологія проєктного управління, ЦНАП, електронні послуги.

Key words: project-based approach, project management, public administration, project management methodology, Administrative Service Centers, e-services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Система Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні швидко розвивається, але питання забезпечення якості обслуговування громадян та збільшення ефективності діяльності ЦНАП в цілому не втрачає своєї актуальності. Подекуди низька мотивація працівників, недостатня гнучкість організаційних процесів, відсутність ефективної комунікації, обмежене застосування інновацій, а також порівняно високий рівень бюрократизації негативно впливають на функціонування ЦНАП. У таких умовах впровадження проєктного підходу може стати дієвим інструментом для вирішення існуючих проблем, сприяти підвищенню прозорості, адаптивності та результативності управлінських процесів. Проте застосування проєктних методологій у публічному управлінні вимагає їх адаптації до специфіки діяльності публічних органів, зокрема ЦНАП, що актуалізує необхідність глибокого дослідження особливостей їх застосування в цій сфері та розробки відповідних рекомендацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значний інтерес науковців до впровадження проєктного підходу в управлінські процеси. Наприклад, Колянко О. В. і Озимок Г. В. порівнюють жорстку Waterfall модель із гнучкою Agile, звертаючи увагу на переваги Agile у адаптивності та інтеграції інновацій, що є критичним для модернізації управлінських підходів [3]. В контексті публічного управління проєктні методології розглядають такі дослідники, як Подольська О. В., Кра-

ля В., Максимова М., Чернов С. Так, Чернов С. розглядає концептуальні засади впровадження проєктного підходу в публічне управління сучасної держави, наголошуючи на його ролі у підвищенні ефективності та стимулюванні розвитку інновацій [7]. Максимова М. аналізує принципи Agile-методології в контексті публічного управління, підкреслюючи її ефективність завдяки гнучкому реагуванню на зміни і активному залученню стейкхолдерів [4].

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічної влади, визначення його ключових переваг, недоліків та викликів, а також обґрунтування рекомендацій щодо вибору оптимальних методологій управління проєктами для підвищення ефективності публічного управління та якості надання адміністративних послуг в центрах надання адміністративних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Проєктний підхід відрізняється від традиційних методів управління, орієнтованих на процес, тим, що акцентує увагу на кінцевому результаті та його відповідності поставленим завданням. Це дозволяє адаптуватися до швидко змінюваних умов, що є надзвичайно важливим у публічному секторі, де зовнішнє середовище часто є нестабільним. Крім того, цей підхід сприяє більшій координації між різними рівнями управління та забезпечує можливість залучення широкого кола фахівців до розв'язання складних соціально-економічних проблем. Проєктний

підхід у публічному управлінні є потужним інструментом для забезпечення ефективного управління ресурсами, підвищення результативності діяльності органів влади та досягнення суспільно значущих цілей. Його сутність полягає в здатності структуровано організувати процеси, мобілізувати ресурси та забезпечити досягнення визначених результатів у встановлені строки.

У контексті публічного управління проєктний підхід забезпечує системний і структурований спосіб досягнення стратегічних цілей через реалізацію окремих, логічно пов'язаних між собою ініціатив. Основні принципи цього підходу включають чітке визначення мети, ретельне планування, управління ризиками, ефективне використання ресурсів і залучення зацікавлених сторін. Особлива увага приділяється вимірюванню результатів і впливу проєктів на суспільство.

Проєктний підхід, завдяки чіткому визначенню цілей, строків та ресурсів, дозволяє краще планувати організаційні процеси, реалізовувати необхідні зміни, сприяє підвищенню конкурентоспроможності органів публічного управління та адміністрування, зокрема стимулює розвиток адміністративних послуг у довгостроковій перспективі, особливо в контексті їх цифровізації. Впровадження проєктного підходу в ЦНАП є стратегічно важливим кроком для підвищення якості та ефективності надання адміністративних послуг населенню. Цей підхід сприяє інтеграції інноваційних рішень, покращенню прозорості та підзвітності, що, в свою чергу, позитивно впливає на рівень задоволеності громадян та підвищення довіри до публічних органів [1; 4; 7].

Проєктний підхід може також стати дієвим інструментом для мінімізації слабких сторін, характерних для поточних управлінських практик у ЦНАП. Так, впровадження проєктного підходу в ЦНАП сприятиме наступним позитивним зрушенням:

- збільшення мотивації працівників, адже використання проєктного підходу передбачає чітке визначення ролей і завдань, що сприяє підвищенню відповідальності та залученості персоналу, а також створенню можливостей для професійного розвитку, що може мотивувати працівників через досягнення конкретних результатів;

- посилення гнучкості системи: наприклад, орієнтація на адаптацію до змін, характерна для проєктного підходу, дозволить ЦНАП ефективніше реагувати на нові виклики, впроваджувати сучасні технології та змінювати бізнес-процеси відповідно до потреб громадян;

- налагодження ефективної комунікації: у рамках проєктного підходу особлива увага приділяється налагодженню внутрішньої та зовнішньої комунікації, що здійснюється через чітке формулювання завдань, регулярний моніторинг прогресу та використання сучасних інструментів для обміну інформацією, організації робочих процесів тощо;

- відкритість до інновацій, адже застосування проєктного підходу допомагає створенню сприятливого середовища для тестування і впровадження інноваційних рішень, зокрема цифрових технологій, що підвищують ефективність управлінських та виробничих процесів;

- зменшення вразливостей до технічних збоїв: планування ризиків і розробка резервних стратегій у межах проєктного підходу дозволяє зменшити негативний вплив технічних проблем на роботу ЦНАП;

- зменшення рівня бюрократизації: орієнтація проєктного підходу на результат дозволяє оптимізувати процеси, зменшити кількість зайвих процедур і зосередитись на досягненні ключових показників ефективності [7].

Таким чином, впровадження проєктного підходу дозволяє не лише усунути низку поточних проблем в управлінні ЦНАП, але й закладає основу для сталого розвитку та модернізації системи надання адміністративних послуг.

Різні методології управління проєктами мають свої унікальні характеристики та підходять для різних сценаріїв у сфері публічного управління. Традиційні методології, такі як Waterfall, забезпечують високий рівень контролю та детальну документованість, що є важливим для проєктів з чітко визначеними вимогами та обмеженими можливостями для змін. У той же час, гнучкі методології, такі як Agile, Scrum та Kanban, дозволяють швидко адаптуватися до зміни зовнішнього середовища, сприяють більш ефективному управлінню ризиками та підвищенню прозорості через постійну комунікацію та візуалізацію процесів.

Для успішного впровадження проєктного підходу в діяльність ЦНАП важливо обрати методологію управління проєктами, яка найбільш відповідатиме специфічним потребам організації, адже кожна методологія має свої переваги та недоліки, які впливають на гнучкість управління, ступінь залучення персоналу, ефективність реалізації інновацій та здатність долати існуючі виклики. Наприклад, Waterfall забезпечуючи чітку структуру і прозоре відстеження прогресу, підходить для стабільних проєктів із чіткими вимогами, але через низьку гнучкість він мало ефективний у середовищі, де необхідно швидко реагувати на зміни [3; 8], наприклад при необхідності впровадження нових адміністративних, особливо електронних послуг в ЦНАП. Натомість, Agile-підхід є гнучким і адаптивним, забезпечує швидке реагування на зміни та активну участь усіх зацікавлених сторін. При цьому його недоліком є потреба створення багатофункціональної команди, високий рівень самоорганізації її членів і погана придатність до використання у великих проєктах з потребою чіткого планування [1; 4]. Цей підхід добре підходить для ЦНАП, оскільки дозволяє поступово впроваджувати інновації та швидко реагувати на зміну суспільних запитів.

Scrum є гнучкою методологією управління проєктами, яка сприяє прозорості, постійній комунікації між учасниками команди та забезпечує можливість швидкого внесення змін і покращень у процес виконання завдань. Завдяки своїй структурі, Scrum допомагає командам зосередитися на пріоритетних цілях і досягати їх через короткі ітерації (спринти). Однак ефективність цієї методології залежить від сильної організації роботи, чіткого розподілу ролей та високого рівня лідерства, що може бути складним завданням у великих командах з численними учасниками. Тож можна зробити висновок, що Scrum найкраще підходить для невеликих проєктів або підрозділів ЦНАП, де простіше організувати ефективну взаємодію між учасниками команди [5; 8; 9].

У свою чергу, Kanban відзначається простотою у використанні, що робить його ефективним інструментом для управління повсякденними операціями та візу-

алізації робочих процесів. Завдяки Kanban команди можуть легко відстежувати прогрес виконання завдань і оперативно виявляти проблемні місця, що сприяє підвищенню продуктивності. Проте Kanban не передбачає чіткого плану дій, що може створювати труднощі у великих командах або проєктах із високим рівнем складності. Крім того, при значному обсязі завдань існує ризик перевантаження системи, що може знижувати ефективність роботи [5; 9]. Враховуючи ці особливості, Kanban доцільно застосовувати для управління поточними операціями в ЦНАП, щоб забезпечити стабільність і контроль над виконанням завдань.

З огляду на специфіку ЦНАП, найкращим вибором є використання Agile або його варіанта Scrum, які забезпечують необхідну гнучкість, сприяють активному залученню персоналу, адаптації до змін і поступовому впровадженню інновацій. Для управління щоденними операціями доцільно використовувати Kanban, який дозволяє ефективно візуалізувати процеси та контролювати якість надання послуг.

Варто звернути увагу на те, що незалежно від вибраної методології, впровадження проєктних методологій в роботу ЦНАП передбачає проходження кількох ключових етапів, що забезпечують ефективну реалізацію і адаптацію процесів:

1. етап підготовки;
2. етап організації робочих процесів;
3. етап контролю та вдосконалення;
4. етап навчання та адаптації;
5. етап оцінки результатів впровадження.

Розглянемо кожний етап детальніше. Першим етапом є підготовка, яка включає аналіз і планування. На цьому етапі важливо ретельно проаналізувати існуючі процеси, визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також окреслити зони для покращення. У межах методології Agile необхідно зосередитися на визначенні зон для оптимізації, формуванні команди та встановленні ключових показників ефективності (KPI). Методологія Scrum передбачає визначення ключових ролей, таких як Product Owner, Scrum-майстер і команда розробки, а також формування початкового списку вимог (Product Backlog), що стане основою для подальшої роботи. Kanban, у свою чергу, акцентує увагу на оцінці поточних процесів, встановленні обмежень на кількість одночасно виконуваних завдань та підготовці Kanban-дошки для візуалізації робочих процесів.

Другим етапом є впровадження (організація) робочих процесів. У методології Agile цей етап реалізується через ітерації (спринти), які дозволяють поступово вдосконалювати процеси, оцінювати результати і вносити необхідні корективи. Scrum реалізує поділ роботи на спринти з чіткими завданнями та цілями, кожен із яких починається з планування і завершується демонстрацією результатів та ретроспективою. У Kanban впровадження фокусується на візуалізації завдань через дошку, що дає змогу зробити робочий процес прозорим для всіх членів команди, ефективно контролювати потік роботи та обмежувати незавершене виробництво (кількість одночасно виконуваних завдань), що забезпечує збалансований безперервний процес без перевантаження команди.

Наступним етапом є контроль і вдосконалення. Цей етап спрямований на регулярний моніторинг результатів,

який дозволяє своєчасно виявляти недоліки та вдосконалювати процеси. У межах Agile проводиться аналіз результатів кожної ітерації для отримання зворотного зв'язку та адаптації планування. Scrum забезпечує ретроспективу після кожного спринту, під час якої аналізуються досягнення та можливості для покращення. Kanban орієнтується на постійний моніторинг потоку завдань, що сприяє виявленню вузьких місць і оптимізації роботи.

Четвертий етап охоплює навчання та адаптацію. На цьому етапі персонал повинен опанувати основи обраної методології, покращити комунікацію та впроваджувати інноваційні підходи. У Agile акцент робиться на навчанні гнучкого підходу до роботи, у Scrum — на чіткому розумінні ролей і регулярній участі у зустрічах, тоді як у Kanban важливо оволодіти навичками роботи з Kanban-дошкою для візуалізації процесів і їх оптимізації. Завершальним етапом є оцінка результатів і подальший розвиток. На цьому етапі проводиться підсумковий аналіз досягнень, визначаються можливості для вдосконалення та плануються майбутні кроки. У межах Agile аналіз результатів дозволяє вносити вдосконалення в подальші ітерації. Scrum забезпечує систематичний підхід до покращення через регулярні ретроспективи, які сприяють усуненню недоліків у роботі команди. Kanban використовує аналіз метрик, таких як час виконання завдань, для оптимізації робочих процесів і підвищення загальної продуктивності [5; 8; 9].

Тож впровадження проєктного підходу в ЦНАП є комплексним процесом, що вимагає ретельного планування, організації та постійного вдосконалення. Вибір конкретної методології залежить від специфіки завдань, масштабів проєкту та рівня готовності організації до змін.

Для впровадження проєктного підходу критично важливим є забезпечення належного фінансування, яке покриватиме не лише початкові витрати, а й підтримку протягом усього процесу реалізації проєкту. Наявність стабільного фінансування дозволяє вирішити ключові питання, такі як навчання персоналу, оновлення технологічного забезпечення, закупівля обладнання та програмного забезпечення, а також організація консультацій і адаптаційних заходів [2]. Водночас проєктний підхід передбачає не лише разові інвестиції, але й регулярні витрати, необхідні для підтримки й постійного вдосконалення системи.

До початку повномасштабного вторгнення в Україні діяла субвенція, спрямована на розвиток мережі ЦНАП. У межах цієї програми Міністерство цифрової трансформації виділяло фінансування на будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт будівель та приміщень для ЦНАП, їх облаштування обладнанням, комп'ютерною технікою, меблями та програмними засобами [6]. Однак після початку активних бойових дій програму було призупинено і наразі державне фінансування за цими напрямками не здійснюється.

В умовах економічної нестабільності та обмежених державних ресурсів необхідно шукати альтернативні джерела фінансування. Одним із перспективних варіантів є залучення грантів і донорських коштів. Це передбачає співпрацю з міжнародними організаціями та фондами, які можуть надати фінансову підтримку для розвитку адміністративних послуг. Іншою можливістю є партнерство з приватним сектором, яке може включати надання ресурсів або обладнання з боку бізнесу в

обмін на рекламні можливості чи інші вигоди. Крім того, важливим є адаптація бюджету шляхом оптимізації витрат і пріоритизації критичних потреб, що дозволить зменшити загальний обсяг необхідних фінансових ресурсів. У такому контексті варто також вивчати програми підтримки на місцевому рівні, які можуть включати фінансування через місцеві бюджети або спеціальні фонди розвитку.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

В результаті проведеного дослідження можемо виділити кілька ключових аспектів впровадження проєктного підходу в публічному управлінні:

1. Визначено, що застосування проєктного підходу сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню прозорості, адаптивності та орієнтації на досягнення конкретних результатів, що є критично важливим для сучасного публічного управління.
2. Різні методології, такі як Agile, Scrum, Kanban або Waterfall, мають свої особливості, які необхідно враховувати при впровадженні у ЦНАП. Правильний вибір методології впливає на ефективність управління, залучення персоналу та здатність організації до адаптації.
3. В умовах обмежених державних ресурсів критично важливо залучати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти, міжнародна технічна допомога або співпраця з приватним сектором.
4. Ефективність впровадження проєктного підходу залежить від ретельного планування, постійного моніторингу прогресу та оцінювання досягнутих результатів для подальшого вдосконалення процесів.

Література:

1. Архипова Є.О., Гомон Д.В. Впровадження проєктного підходу в публічному управлінні: сучасний стан і тенденції. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10. DOI: 10.32702/2307-2156-2024.10.12 (дата звернення: 29.11.2024).
2. Кобеля-Звір М. Я., Звір Ю. В. Грантова підтримка програми EU4Business для мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні під час війни. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. № 3 (83). С. 86—91. DOI: 10.32782/2521-666X/2023-83-12 (дата звернення: 29.11.2024).
3. Колянко, О. В., Озимок Г. В. Використання жорсткої Waterfall та гнучкої Agile моделей управління проєктами. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. № 52. С. 177—182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_33 (дата звернення: 29.11.2024).
4. Максимова М. В. Імплементація принципів agile-методології в публічне управління. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.5.36 (дата звернення: 29.11.2024).
5. Світек М. Скрам vs Канбан. Teamdeck. URL: <https://teamdeck.io/uk/ресурси/скрам-vs-канбан/> (дата звернення: 07.12.2024).
6. Субвенція на розвиток мережі ЦНАП. Дія. URL: <https://center.diia.gov.ua/support/support-3> (дата звернення: 29.11.2024) (5)

7. Чернов С. В. Концептуальні засади запровадження проєктного підходу в публічному управлінні сучасної держави. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2021. № 3 (15). С. 205—217. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-205-217](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-205-217) (дата звернення: 29.11.2024) (6)

8. Hoory L., Bottorff C., Watt R. Agile vs. Waterfall: Which project management methodology is best for you? Forbs Advisor. May 31, 2024. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/agile-vs-waterfall-methodology/> (дата звернення: 07.12.2024).

9. Scrum vs Agile vs Kanban: що обрати? EPAM. Campus. 21.03.2023. <https://campus.epam.ua/ua/blog/577> (дата звернення: 07.12.2024).

References:

1. Arkhypova, Ye. and Homon, D. (2024), "Implementation of the project approach in public administration: current state and trends", *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 10. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.10.12 (Accessed 29 Nov 2024).
 2. Kobelia-Zvir, M.Ya. and Zvir, Yu.V. (2024), "Grant support of the EU4Business program for micro-, small and medium-sized businesses in Ukraine during the war", *Scientific View: Economics and Management*, vol. 3 (83), pp.86—91. Available at: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/6337/1/14.pdf> (Accessed 29 Nov 2024).
 3. Kolianko, O.V. and Ozymok, H.V. (2017), "Use of rigid Waterfall and flexible Agile project management models", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 52, pp. 177—182, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_33 (Accessed 29 Nov 2024).
 4. Maksimova, M.V. (2021), "Implementation of agile methodology principles in public administration", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.5.36 (Accessed 29 Nov 2024).
 5. Switek, M. (2024) "Scram vs Kanban", Teamdeck, Available at: <https://teamdeck.io/uk/%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8/%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%BC-vs-%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B1%D0%B0%D0%BD/> (Accessed 07 Dec 2024).
 6. Diia (2022), "Subvention for the development of the CNAP network", Available at: <https://center.diia.gov.ua/support/support-3> (Accessed 29 Nov 2024).
 7. Chernov, S.V. (2021), "Conceptual principles of introducing a project approach in the public administration of a modern state", *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnya*, vol. 3 (15), pp. 205—217. Available at: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-205-217](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-205-217) (Accessed 29 Nov 2024).
 8. Hoory L., Bottorff C. and Watt R. (31 May 2024), "Agile vs. Waterfall: Which project management methodology is best for you?", Forbs Advisor, Available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/agile-vs-waterfall-methodology/> (Accessed 07 Dec 2024).
 9. "Scrum vs Agile vs Kanban: what to choose?" (21 Mar 2023), EPAM. Campus. Available at: <https://campus.epam.ua/ua/blog/577> (Accessed 07 Dec 2024).
- Стаття надійшла до редакції 17.12.2024 р.