

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 4 лютий 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
Гнат'єва Т. М., кандидат економічних наук,
доцент
Гришова І. Ю., доктор економічних наук
Дацій О. І., доктор економічних наук
Денисенко М. П., доктор економічних наук,
професор
Козловський С. В., доктор економічних наук,
професор
Кравчук А. О., кандидат економічних наук, доцент
Кушнір С. О., кандидат економічних наук,
професор
Лазарева О. В., доктор економічних наук,
професор
Ніколюк О. В., доктор економічних наук,
професор
Плеханов Д. О., кандидат економічних
наук, доктор наук з державного
управління, професор
Резнікова Н. В., доктор економічних наук,
професор
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвертко Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Яременко Л. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри
фінансів, обліку і оподаткування
Ярошевська О. В., доктор економічних наук,
професор

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 4 лютий 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 13.02.25 р.
Підписано до друку 13.02.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 47.3.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1302/2.

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

№ 4 лютий 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Дергалюк Б. В., Марченко В. М., Гречко А. В.

Використання фіскальних інструментів в процесі управління військовими відходами: від економічної теорії до практичної реалізації 7

Галенко О. М., Поворозник М. Ю.

Академічні спін-офф компанії у глобальній системі спіловеру знань і технологій 16

Морозова А. С., Микитюк І. С., Гусафевич Н. В.

Фінансова політика держави: сучасні тренди розвитку 22

Прокіпенко Н. С., Котвицька Н. М., Шарова С. В.

Проектне управління підприємств енергетичної галузі: інституційне стимулювання 26

Полторацький А. С., Агафонов А. О.

Концептуальні засади оцінювання ефективності безпекоорієнтованого управління комерційними банками 32

Доценко І. О.

Стратегія інвестиційного забезпечення сталого розвитку в умовах ризиків та невизначеності економічного середовища 42

Зеленін Ю. М.

Аналіз проблем та можливостей розвитку металургії 49

Криховецька З. М., Плещ І. І., Кохан І. В.

Аналіз стану банківського кредитування корпоративних клієнтів в Україні 54

Кулакова С. Ю.

Електронний бізнес у контексті мережевої економіки: вплив на конкурентоспроможність підприємств 65

Мазур Ю. В.

Теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу в системі інноваційної освіти 73

Мельник Т. Ю.

Роль державного регулювання у формуванні сприятливого середовища для сталого розвитку підприємництва в Україні 77

Сергієнко С. С., Мацієвич Т. О., Мартин О. М., Завада О. П.

Моделювання ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств в умовах євроінтеграції та диджиталізації 86

Скоробогатова Н. Є., Петренко К. В., Іванова Т. В., Тимошенко Н. Ю.

Вплив інвестицій та інновацій на забезпечення економічного розвитку країни: міжнародний та український досвід 95

Ставерська Т. О., Желякова О. В., Лисак Г. Г.

Роль фінансової грамотності у забезпеченні фінансової стабільності держави 103

Трушкіна Н. В., Гармаш О. М.

Фінансовий механізм у системі управління розвитком транспортно-логістичної компанії: теоретичні аспекти 110

Федоренко С. В., Василенко А. О., Палиця С. В.

Екологічний менеджмент на фармацевтичних підприємствах України 121

Макаруч І. М., Яременко А. М., Грановська І. В., Макаруч І. М.

Напрями удосконалення інструментів регулювання фінансових ринків під час війни 127

Нагорна О. В., Василенко Ю. В., Мякишевська О. М., Горобий Д. М., Рябий Р. А.

Сутність та специфіка публічних інвестицій: вимоги до них та функції 133

Москвіченко І. М., Чебанова Т. Є., Власенко Ю. В., Рижевський М. М.

Концепції та підходи до регулювання діяльності морських портів 139

Нагорна О. В., Кулініч Т. В., Рибчинський Б. В.

Еволюція маркетингових стратегій: від продукт-орієнтованості до клієнт-орієнтованості 145

Ковальчук О. М., Власенко Т. О.

Особливості організаційно-економічного забезпечення процесу інвестування природокористування територіальних громад 151

Півторак М. В., Загороднюк О. В., Гоменюк М. О., Халахур Ю. А., Длугоборська А. В.

Модель ефективної управлінської команди в системі стратегічного командного менеджменту 157

Харін О. С.

Розвиток логістичних потоків на сучасному оліє-жировому ринку України 163

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 4 лютий 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Бошко О. І.

Інституційні умови функціонування ринку інтелектуальної власності 168

Подлегаєв В. П.

Перспективні напрями впровадження зарубіжного досвіду раціонального використання міських лісових ресурсів в Україні 173

Сичов О. В.

Європейські фінансові інструменти підтримки інноваційного підприємництва та їх адаптація в Україні 181

Фадєєв В. А.

Сутність та зміст поняття територіально-господарська система в контексті реалізації державної регіональної політики на базовому рівні 188

Шамідзаде Ага Карім Абульфаз огли

Перспективи міжнародного співробітництва Азербайджану у сфері туризму 195

Ольшанський А. І.

Економічна ефективність упровадження інноваційних оздоровчих технологій у сфері медичного туризму України та США 204

Державне управління

Грищенко І. М.

Аналіз професійного лідерства в частині взаємодії його елементів як складових управлінської пари "суб'єкт-об'єкт" 212

Кочеров М. В.

Взаємодія органів публічної влади та громадськості у сфері розвитку сучасних міст 218

Шведун В. О.

Політико-правовий механізм державного управління безпечним повоєнним соціально-економічним розвитком регіонів 225

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

Феномен державного майна як об'єкта публічного управління в сучасних умовах суспільного розвитку 229

Лелеченко А. П., Дерун Т. М.

Вплив органів публічної влади на процеси надання адміністративних послуг у контексті розбудови сервісної держави 235

Романенко К. М., Романенко М. І., Ісаєва С. О.

Концептуальні засади дослідження стратегічного планування розвитку соціальної сфери у системі галузевого публічного управління 241

Ковальський М. Р., Негрич М. М.

Еволюція інституту державно-приватного партнерства в умовах цифрової економіки 245

Пушкарь О. А.

Державна інформаційна політика у формуванні політичної культури українського суспільства 251

Романенко С. В.

Впровадження електронної медицини в управлінні медичними закладами: переваги та виклики 256

Заяць Ю. Б.

Комплексність в підході до розуміння менеджменту паліативно-хоспісної допомоги 265

Курило Д. С.

Підходи до формування системи критеріїв та індикаторів сталого розвитку регіонів 275

Медведчук А. О.

Джерельний огляд проблематики державного управління будівництвом 280

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 4 / 2025

CONTENTS:

Economy

Dergaliuk B., Marchenko V., Hrechko A.

THE USE OF FISCAL INSTRUMENTS IN THE PROCESS OF MILITARY WASTE MANAGEMENT: FROM ECONOMIC THEORY TO PRACTICAL IMPLEMENTATION 7

Galenko O., Povoroznyk M.

ACADEMIC SPIN-OFF COMPANIES IN THE GLOBAL SYSTEM OF KNOWLEDGE AND TECHNOLOGY SHARING 16

Morozova L., Mikityuck I., Husarevych N.

STATE FINANCIAL POLICY: CURRENT DEVELOPMENT TRENDS 22

Prokopenko N., Kotvytska N., Sharova S.

PROJECT MANAGEMENT OF ENERGY INDUSTRY ENTERPRISES: INSTITUTIONAL STIMULATION 26

Poltorak A., Ahafonov A.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANKS 32

Dotsenko I.

STRATEGY OF INVESTMENT SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE FACE OF RISKS AND UNCERTAINTY OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT 42

Zelenin Y.

ANALYSIS OF PROBLEMS AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF METALLURGY 49

Krykhovetska Z., Plets I., Kokhan I.

ANALYSIS OF THE STATE OF BANK LENDING TO CORPORATE CLIENTS IN UKRAINE 54

Kulakova S.

ELECTRONIC BUSINESS IN THE CONTEXT OF THE NETWORK ECONOMY: IMPACT ON ENTERPRISE COMPETITIVENESS 65

Mazur Yu.

THEORETICAL ASPECTS OF PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN THE INNOVATIVE EDUCATION SYSTEM 73

Melnyk T.

THE ROLE OF STATE REGULATION IN CREATING A FAVORABLE ENVIRONMENT FOR SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE 77

Serhiienko S., Matsiievykh T., Martyn O., Zavada O.

MODELING THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN LAND USE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND DIGITALIZATION 86

Skorobogatova N., Petrenko K., Ivanova T., Tymoshenko N.

THE IMPACT OF INVESTMENT AND INNOVATION ON THE COUNTRY'S ECONOMIC DEVELOPMENT: INTERNATIONAL AND UKRAINIAN EXPERIENCE 95

Staverska T., Zhyliakova O., Lysak H.

THE ROLE OF FINANCIAL LITERACY IN ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE STATE 103

Trushkina N., Harmash O.

FINANCIAL MECHANISM IN THE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM OF A TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANY: THEORETICAL ASPECTS 110

Fedorenko S., Vasylenko L., Palytsia S.

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AT PHARMACEUTICAL ENTERPRISES OF UKRAINE 121

Makarchuk I., Yaremenko L., Hranovska I., Makarchuk I.

DIRECTIONS FOR IMPROVING FINANCIAL MARKET REGULATION INSTRUMENTS IN TIME OF WAR 127

Nahorna O., Vasylyshen Y., Miakyshevska O., Horovyi D., Riabyi R.

THE ESSENCE AND SPECIFICS OF PUBLIC INVESTMENT: REQUIREMENTS AND FUNCTIONS 133

Moskvichenko I., Chebanova T., Vlasenko Yu., Rizhevsky M.

CONCEPTS AND APPROACHES TO REGULATING THE ACTIVITIES OF SEA PORTS 139

Nahorna O., Kulinich T., Rybchynskyi B.

EVOLUTION OF MARKETING STRATEGIES: FROM PRODUCT-ORIENTED TO CLIENT-ORIENTED 145

Kovalchuk O., Vlasenko T.

PECULIARITIES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE PROCESS OF INVESTMENT IN THE NATURE MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES 151

Pivtorak M., Zagorodniuk O., Gomeniuk M., Khalakhur Y., Dlugoborska L.

MODEL OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT TEAM IN THE SYSTEM OF STRATEGIC TEAM MANAGEMENT 157

Kharin O.

DEVELOPMENT OF LOGISTICS FLOWS IN THE MODERN OIL AND FAT MARKET OF UKRAINE 163

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 4 / 2025

CONTENTS:

Economy

Boshko O.

INSTITUTIONAL MINDS FUNCTIONING OF THE MARKET OF INTELLECTUAL POWER 168

Podliegaev V.

PROSPECTIVE DIRECTIONS FOR IMPLEMENTING FOREIGN EXPERIENCE IN RATIONAL
USE OF URBAN FOREST RESOURCES IN UKRAINE 173

Sychov O.

EUROPEAN FINANCIAL INSTRUMENTS TO SUPPORT INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP
AND THEIR ADAPTATION IN UKRAINE 181

Fadieiev V.

THE ESSENCE AND CONTENT OF THE CONCEPT OF TERRITORIAL-ECONOMIC SYSTEM IN THE CONTEXT
OF IMPLEMENTATION OF STATE REGIONAL POLICY AT THE LOCAL LEVEL 188

Shamidzade Agha Karim Abulfaz

PROSPECTS OF INTERNATIONAL COOPERATION OF AZERBAIJAN IN THE SPHERE OF TOURISM 195

Olshansky A.

ECONOMIC EFFICIENCY OF IMPLEMENTING INNOVATIVE HEALTH TECHNOLOGIES IN THE FIELD
OF MEDICAL TOURISM IN UKRAINE AND THE USA 204

Public administration

Gryshchenko I.

ANALYSIS OF PROFESSIONAL LEADERSHIP IN TERMS OF THE INTERACTION OF ITS ELEMENTS AS COMPONENTS
OF THE "SUBJECT — OBJECT" MANAGEMENT PAIR 212

Kocherov M.

INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CIVIL SOCIETY IN THE DEVELOPMENT OF MODERN CITIES 218

Shvedun V.

POLITICAL AND LEGAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF SAFE POST-WAR SOCIO-ECONOMIC
DEVELOPMENT OF REGIONS 225

Dragan I., Datsii N., Dolinchenko O.

THE PHENOMENON OF STATE PROPERTY AS OBJECT OF PUBLIC MANAGEMENT AT MODERN CONDITIONS
OF SOCIAL DEVELOPMENT 229

Lelechenko A., Derun T.

THE INFLUENCE OF PUBLIC AUTHORITIES ON THE PROCESSES OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES
IN THE CONTEXT OF BUILDING A SERVICE-ORIENTED STATE 235

Romanenko K., Romanenko M., Isaieva S.

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF RESEARCH OF STRATEGIC PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF THE SOCIAL
SPHERE IN THE SYSTEM OF SECTORAL PUBLIC ADMINISTRATION 241

Kovalskyi M., Negrych M.

EVOLUTION OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP INSTITUTE IN THE DIGITAL ECONOMY 245

Pushkar O.

STATE INFORMATION POLICY IN FORMING THE POLITICAL CULTURE OF UKRAINIAN SOCIETY 251

Romanenko S.

IMPLEMENTATION OF EHEALTH IN HEALTHCARE MANAGEMENT: BENEFITS AND CHALLENGES 256

Zaiats Y.

COMPREHENSIVENESS IN THE APPROACH TO UNDERSTANDING PALLIATIVE AND HOSPICE CARE MANAGEMENT 265

Kurylo D.

APPROACHES TO THE FORMATION OF A SYSTEM OF CRITERIA AND INDICATORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF REGIONS 275

Medvedchuk A.

LITERATURE REVIEW ON ISSUES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CONSTRUCTION 280

УДК 336.27:504.05:355.45

*Б. В. Дергалюк,**д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8791-9121>**В. М. Марченко,**д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"**ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4756-3703>**А. В. Гречко,**д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4913-9674>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.7

ВИКОРИСТАННЯ ФІСКАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВИМИ ВІДХОДАМИ: ВІД ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

*В. Dergaliuk,**Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"**V. Marchenko,**Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"**A. Hrechko,**Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

THE USE OF FISCAL INSTRUMENTS IN THE PROCESS OF MILITARY WASTE MANAGEMENT: FROM ECONOMIC THEORY TO PRACTICAL IMPLEMENTATION

У статті проведено ґрунтовний ретроспективний аналіз економічних теорій, що пов'язані з використанням фіскальних інструментів активізації процесу управління відходами. Зокрема, основний акцент зроблено на проблемах та перспективах управління (утилізації) військовими відходами (військова техніка, боєприпаси тощо). Проведено аналіз законодавчої та нормативної бази, що регулює процес управління майном Збройних Сил України та управління відходами, який дозволив виявити ряд положень, що потребують удосконалення та сформувавши рекомендації щодо можливих варіантів управління військовими відходами, спираючись на норми чинного законодавства. Авторами проведено детальний аналіз фіскальних стимулів, що мають вплив на управління військовими відходами, політики в сфері оподаткування екологічним податком в країнах ЄС, що дозволило сформувавши ряд рекомендацій в рамках тематики дослідження.

The article provides a comprehensive retrospective analysis of economic theories related to the use of fiscal instruments to activate the process of efficient waste management. Specifically, the main focus is on the problems and prospects of managing (disposing of) military waste (military equipment, ammunition, etc.). The authors have conducted a detailed analysis of domestic and foreign literature on military waste management and fiscal incentives for this process, contributing to the scientific value of the study. While EU countries lack direct experience in this area, they have established practices for the efficient disposal of obsolete equipment and munitions. In contrast, countries that have experienced military conflicts, such as Bosnia and Herzegovina, Afghanistan, and several African nations, generally lack sustainable military waste management practices. Instead, they have primarily accumulated destroyed military equipment and weaponry in landfills. The formation of military waste landfills poses prolonged environmental risks associated with the contamination of the environment by heavy metals, fuel residues, and leaks of toxic substances. An analysis of the legislative and regulatory framework governing the management of the Armed Forces of Ukraine's property and waste management was conducted, revealing several provisions that require improvement and forming recommendations for potential options for military waste management based on current legislation. The authors performed a detailed analysis of fiscal incentives affecting military waste management, as well as an analysis of taxation and environmental tax subsidies in EU countries, which allowed the formation of several recommendations within the scope of the research topic. The authors have identified key fiscal instruments for establishing a sustainable mechanism for military waste disposal, considering the experience of European countries. These instruments include taxes, subsidies, green bonds, and military bonds. The authors concluded, based on the conducted research, that the national model for military waste management can be effective only through the interaction between the state and businesses, with mandatory state control.

Ключові слова: економічна теорія, податкова політика, господарське законодавство, фінансові інструменти, управління відходами, військові відходи.

Key words: Economic theory, tax policy, fiscal instruments, waste management, military waste.

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

Ведення військових дій на території України супроводжується утворенням значної кількості відходів, зокрема військових, які в даному дослідженні розглядаються як сукупність: військової техніки, озброєння, боєприпасів. Зв'язок обраної тематики дослідження з науковим завданням реалізується через пошук шляхів вирішення проблеми управління військовими відходами, спираючись на аналіз економічних теорій, що вивчають інструменти фінансового стимулювання. Зв'язок з практичними завданнями полягає в тому, що тематика є малодослідженою та має ряд специфічних особливостей, серед яких варто виділити: високий ступінь небезпечності таких відходів, обмежений доступ до них через окупацію частини території України та ведення активних бойових дій в місцях скупчення даного виду відходів, відсутність чіткого законодавчого врегулювання процесу утилізації військових відходів, відсутність в законодавстві чітко окреслених прав власності на знищену ворожу техніку, а також відсутність загальнонаціональної моделі (стратегії) поводження / утилізації військових відходів, неможливість їх утилізації на прин-

ципах сталості та переходу до "зеленої економіки", оскільки це потребує суттєвих капіталовкладень, що не є першочерговими в умовах війни. Все це зумовлює необхідність пошуку ефективних інструментів, зокрема фінансових, що дадуть змогу активізувати процес управління військовими відходами в умовах військового стану та повоєнний період, з орієнтацією на подальше стимулювати впровадження екологічно чистих технологій, зниження викидів забруднюючих речовин, скорочення обсягів накопичення знищеної техніки на полігонах і як результат мінімізація екологічних збитків від військових відходів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців не достатньо вивчене питання управління військовими відходами та фінансового стимулювання даного процесу, оскільки, до прикладу, країни ЄС не мають відповідного досвіду. Країни, на територіях яких тривали військові дії, наприклад Боснія і Герцеговина, Афганістан, Африканські країни, в основному не мають практик поводження з військовими відходами на принципах сталості і, в основному, накопичували знищену військову техніку та озброєння на звалищах. Вивчення пуб-

лікацій, що стосуються економічних теорій дотичних до фіскального стимулювання [1, 7], стали фундаментальним підґрунтям для формування науково-обґрунтованих, практичних рекомендацій щодо використання різних фіскальних інструментів в процесі побудови національної моделі управління військовими відходами. На сьогоднішній день існують праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що загалом розглядають вплив війни на екологію та здійснюють оцінку економічних наслідків війни [16, 17], також базою для даного дослідження є попередні публікації авторів 8, 9 і детальний аналіз нормативно-законодавчої бази та даних з офіційних джерел [10—16, 20].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в узагальненні наукових підходів до фіскального стимулювання в сфері управління відходами та наданні практичних рекомендацій щодо активізації процесу управління військовими відходами за рахунок використання фіскальних стимулів.

Основні завдання дослідження:

- Провести ретроспективний аналіз економічних теорій, що пов'язані з використанням фіскальних інструментів активізації процесу управління відходами.
- Дослідити нормативно-правову базу з питань регулювання процесу управління військовими відходами;
- Проаналізувати політику ЄС в сфері оподаткування екологічними податками.
- Надати рекомендації, щодо використання фіскальних інструментів в процесі управління військовими відходами в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Роль фіскальної політики у вирішенні екологічних проблем, зокрема, тих що викликані низькою ефективністю процесу управління відходами, знаходить своє відображення в різних течіях економічної теорії, розуміння яких є критично необхідним для подальшої адаптації фіскальних інструментів до нових реалій. Дане питання постає на сьогоднішній день надзвичайно гостро для України саме в контексті управління відходами, що утворюються в наслідок військових дій, в процесі яких накопичується не просто колосальна кількість, але вони мають свою специфічну особливість, а саме: 1) неоднорідність відходів, що утворюється в процесі руйнування об'єктів цивільної інфраструктури, що ускладнює процес сортування та переробки таких відходів; 2) утворення значної маси відходів у вигляді спаленої військової техніки, відходи від використаних боєприпасів тощо. В свою чергу, не існує чіткої моделі поводження з даними видами відходів, що має включати в себе, як використання державних інструментів та важелів, залучення фінансування під проекти утилізації таких відходів державних коштів, міжнародного грантового фінансування та допомоги урядів інших країн, на кожному з етапів його реалізації (від сортування до переробки), так і виробничого та фінансового потенціалу бізнес-структур різних організаційно-правових форм та форм власності. Відповідно, залучення бізне-

су до ланцюга управління військовими відходами — від сортування до переробки чи утилізації потребує формування відповідних законодавчих ініціатив та впровадження виваженої фіскальної політики на якій буде зроблено акцент у даному дослідженні.

Грунтовний ретроспективний аналіз економічних теорій, що пов'язані з використанням фіскальних інструментів активізації процесів ефективного управління відходами та боротьби з екологічними проблемами, дозволив виділити наступні ключові підходи:

1) Згідно теорії суспільних благ (Пол Самуельсон, Річард Масгрейв), фіскальна політика (податки та субсидії) використовується для фінансування заходів із захисту довкілля та управління відходами, враховуючи суспільну вигоду від чистого середовища [2].

2) Теорія екстерналій (Артур Пігу, Рональд Коуз), Артур Пігу пропонує оподатковувати забруднювачів для компенсації шкоди та стимулювання екологічно чистої поведінки [1].

3) Теорія сталого розвитку (Гру Харлем Брундтланд, Амартія Сен), ґрунтується на підході, що передбачає використання таких фіскальних інструментів, як податкові пільги та зелені облігації для стимулювання інвестицій в екологізацію бізнесу / виробництва та активізації сфери управління відходами [3].

4) В теорії оптимального оподаткування (Джеймс Мірліс), що по своїй сутності орієнтована на мінімізацію економічних втрат при формуванні податкової політики, наголошується, що впровадження екологічного податку потрібно на такому рівні, що здатен компенсувати екологічну шкоду і сприяти інноваціям в даній сфері [4, 5].

5) Теорія державного регулювання (Джозеф Стігліц, Томас Тітенберг), акцентує свою увагу на тому, що держава виступає як ключовий гравець у забезпеченні екологічної рівноваги через податки, збори, пільги та прямі інвестиції в екологізацію бізнесу та процес управління військовими відходами [6, 7].

Ці теорії концентруються на забезпеченні стійкої взаємодії між економікою, суспільством і природою через ефективне використання фіскальних інструментів регулювання та ринкових механізмів для мінімізації екологічних ризиків і забезпечення сталого розвитку. Сьогодні всі ці теорії адаптуються до глобальних викликів, зокрема, до наслідків змін клімату та військових конфліктів, стимулюючи пошук нових підходів до фіскального регулювання та екологічного управління. Таким чином, сучасне відображення базових економічних теорій та подальший науковий пошук в сфері застосування фіскальних інструментів при управлінні відходами з метою зменшення негативних наслідків війни для екології, може полягати у: впровадженні економічно обґрунтованих екологічних податків та схем торгівлі викидами (наприклад, CO₂), поширенні принципів циркулярної економіки, спрямованої на зменшення відходів, застосуванні цифрових технологій для відстеження екологічних впливів, а також побудові ефективного механізму взаємодії держави та бізнесу в сфері утилізації військових відходів та тих, що утворюються в процесі ведення військових дій. Надалі, зробимо основний акцент саме на процесі управління відходами, утвореними в наслідок ведення військових дій, а також аналізу і

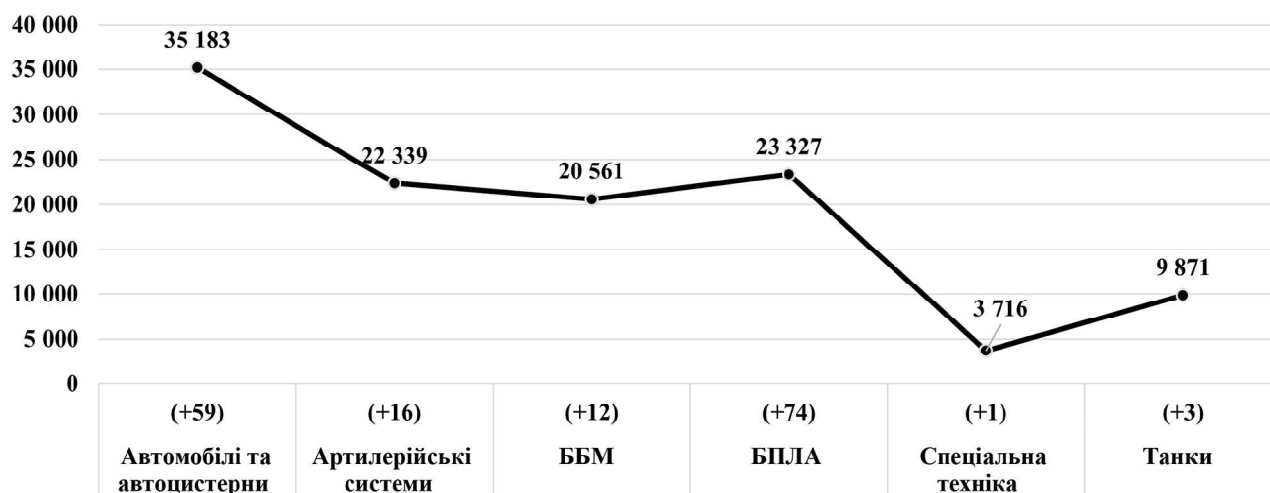


Рис. 1. Втрата окремих одиниць військової техніки ворога, шт.

Джерело: [20].

пошуки ефективних фіскальних інструментів впливу на даний процес [8, 9].

В даному дослідженні надалі буде йти мова про військові відходи, тому автори опираються на визначення даної категорії, що наведена в попередніх дослідженнях [8, 9], а саме: "Військові відходи — це всі види військової техніки та озброєння, які утворилися в процесі їх фізичного та морального зносу під час експлуатації або повністю втратили свою функціональну здатність під час бойових дій, і які підлягають утилізації або знищенню". Щодо знищеної української військової техніки, на сьогоднішній день відсутня офіційна інформація, однак, за офіційними даними станом на 25.01.2025 р., втрата військової техніки ворога оцінюється тисячами одиниць. На рисунку 1 можна побачити втрати ворожої техніки на кінець січня 2025 року. Також, на даному рисунку можна побачити кількість військової техніки, що втрачає ворог за один день. Звісно ці дані різняться щоденно, проте ця орієнтовна цифра може дати уявлення про те, які відходи можуть потенційно в середньому формуватися протягом дня під час війни в Україні (рис. 1).

Як було виявлено в результаті попередніх досліджень, в Україні немає окремого законодавчого визначення поняття "військові відходи", а Законом України "Про управління відходами" [10], визначається загальний порядок управління відходами, їх обробки, утилізації, захоронення тощо. Закон України "Про правовий режим майна Збройних Сил України" [11] регламентує повну державну власність на військову техніку і озброєння, навіть після їх знищення в процесі ведення військових дій. Крім того, даний закон визначає поняття "утилізації військового майна — проведення організаційних, наукових, технічних, економічних, екологічних, санітарних, протиепідемічних та інших робіт (заходів), що забезпечують переробку військового майна" та покладає контроль за утилізацією військового майна на Міністерство оборони України. При цьому, фінансуватися даний процес можна за рахунок коштів державного бюджету, міжнародної фінансової допомоги та інших, передбачених законодавством, джерел.

Згідно з Положенням про порядок відчуження та реалізації військового майна Збройних Сил України [12], повноваження суб'єктам підприємницької діяльності на реалізацію списаного військового майна та військового майна, яке підлягає утилізації, надає Кабінет Міністрів України за пропозицією Міноборони, відповідно до результатів проведених конкурсів (тендерів) з визначення серед суб'єктів тих, що реалізуватимуть військове майно [12], кошти від продажу такого майна мають бути зараховані до державного бюджету [12, 13]. Також існують положення [13, 14], в яких зазначено, що утилізація військового майна може здійснюватися двома шляхами: — за державним оборонним замовленням (без передачі у власність виконавців цих робіт військового майна і продуктів утилізації); на умовах продажу військового майна на конкурентних засадах. Положенням [14] прописана можливість відновлення компонентів військового майна для потреб Збройних Сил, що здійснюється за рішенням Міноборони, при цьому, отримана в результаті утилізації військового майна вторинна сировина повинна відповідати вимогам вибухової, пожежної та радіаційної безпеки. Таким чином, Положення [14] можна трактувати таким чином, що воно по-перше дає змогу відчужувати майно Збройних Сил, що підлягає утилізації, а, по-друге, в разі наявності технічних та експлуатаційних можливостей, вилучати та повторно використовувати окремі компоненти майна, що передане на утилізацію. Згідно Наказу Міністерства Оборони України [15], регламентується утилізація боєприпасів через застосування договорів комісії (додаткових угод) між підприємствами, що мають відповідну ліцензію на даний вид діяльності, та Міністерством оборони через механізм Prozorro. Продукти, отримані в результаті утилізації (наприклад, металобрухт, хімічні речовини) можуть бути реалізовані через відповідні механізми, включаючи передачу приватним підприємствам. Однак, суттєвою проблемою, що була виявлена в результаті аналізу законодавчої та нормативної бази в сфері управління військовими відходами, є відсутність закріплення право власності та врегулювання процесу утилізації саме знищеної техніки ворога, що не знаходиться на балансі Міністерства оборони та Збройних

Сил України. Крім того, мова в окреслених вище документах іде про продаж військового майна, що підлягає утилізації та надходження коштів від даної операції до державного бюджету, однак питання економічної доцільності для суб'єктів бізнесу від придбання та утилізації військових відходів чітко не визначені. Також, відсутність в Законі України "Про управління відходами" реального механізму поводження саме з військовими відходами, може призвести до виникнення законодавчих колізій, що в свою чергу може негативно вплинути на рішення суб'єктів господарювання долучатися до даного процесу. Однак, як показують попередні дослідження, залучення приватних суб'єктів господарювання до процесу поводження з військовими відходами є неминучим [8, 9]. В попередніх дослідженнях авторами було виділено [7] можливих варіантів поводження з військовими відходами, а також детально проаналізовано їх переваги і недоліки [8, 9]. Майже всі моделі, запропоновані авторами передбачають залучення, тим чи іншим способом, представників бізнесу до даного процесу. Така позиція авторів також ґрунтується на аналізі зарубіжних моделей управління та утилізації військових відходів, що використовується в переважній більшості країн ЄС. Таким чином, можна зробити висновок, що національна модель управління військовими відходами в Україні має бути однаково вигідною, як для держави, так і для бізнесу. Одним зі способів досягнення рівноваги інтересів даних суб'єктів є використання фіскальних інструментів в процесі управління військовими відходами.

Окрім необхідності законодавчого врегулювання питань щодо способу поводження зі знищеною на території України ворожою технікою, визнання суб'єкта з правом власності на отриманий металобрухт та правомочного на його утилізацію, перед країною стоїть і низка інших задач, які потребують першочергового вирішення. Зокрема потребує негайного вирішення задача вибору способу поводження з такими відходами з урахуванням їх економічної ефективності та екологічних наслідків, ідентифікація суб'єктів перероблення таких відходів, формування методів управління переробкою військових відходів.

Щодо способів поводження, то світовий досвід повоєнного управління військовими відходами дозволяє узагальнити два основні сценарії їх утилізації: 1) розміщення на звалищах військових відходів, 2) переплавлення відсортованого металобрухту та отримання вторинних матеріалів для військових та побутових потреб.

Утворення звалищ військових відходів має пролонговані екологічні ризики пов'язані з забрудненням навколишнього середовища важкими металами, залишками пального, витоками токсичних речовин.

Утилізація військової техніки шляхом розбирання та переплавлення відсортованого металобрухту для України є способом підтримання майбутньої обороноздатності країни в умовах глобальної нестабільності та наявності потенційного ризику повторного військового конфлікту. Адже в світі окреслюються ознаки геополітичної нестабільності з ознаками загострення міждержавної конфліктності, що впливає на темпи нарощування військової потужності країн світу. В таких умовах Україна при виборі способу поводження з військовими

відходами повинна спиратися на стратегічні перспективи забезпечення власної оборонної здатності з урахуванням виробничого та економічного повоєнного потенціалу.

Сучасні умови, які визначають спосіб поводження з військовими відходами, відрізняються від умов після Другої світової війни. Так, за час Другої світової війни основним способом утилізації військової техніки було її розбирання та переплавлення на металургійних заводах. Адже після Другої світової війни за результатами Потсдамської конференції (1945р.) союзники (СРСР, США, Велика Британія, Франція) в рамках демілітаризації Німеччини домовилися про знищення або переплавлення значної кількості німецького військового озброєння. Таке рішення, попри зменшення військового потенціалу Німеччини, створювало значний довгостроковий запас ресурсу для металургійних підприємств, підтримуючи їх функціональність та сприяючи подальшому розвитку. Після другої світової війни Німеччина стала центром з перероблення військових відходів. Близько 90% військової техніки Німеччини було перероблено на метал для розвитку автомобільної промисловості.

Після Другої світової війни військова утилізація створила потужну ресурсну базу для відбудови та промислового розвитку, створення нових робочих місць та зростання податкових надходжень

Аналіз світового досвіду дозволяє узагальнити сукупність стимулів, яка застосовувалася країнами світу для реалізації політики демілітаризації після Другої світової та завершення періоду холодної війни.

Найпоширенішими фіскальними інструментами, які використовувалися для знищення військової техніки, були:

- податкові канікули та пільгові кредити для підприємств, що переробляли військову техніку,
- державні контракти на закупівлю військової техніки із компаніями, які використовували для її виробництва вторинну військову сировину;
- знижені податки для підприємств, які здійснювали утилізацію зброї та військової техніки;
- фінансова допомога від урядів та міжнародних фондів для переплавлення танків та артилерії на сталь;
- державне фінансування заводів із переплавлення танків та артилерії;
- державні гранти на переплавлення військової техніки;
- знижені ставки імпортного мита на імпортні технології, що використовуються для переробки військових матеріалів.

Застосування означених стимулів дозволило зменшити витрати бізнесу на утилізацію, залучити інвестиції у сферу утилізації військової техніки та зброї, зменшити негативний вплив відходів на навколишнє середовище, стимулювати перероблення військових відходів, залучити вторинні ресурси для відбудови економіки країн світу.

Утилізація військових відходів окрім стимулюючих інструментів підтримки повинна бути забезпечена і додатковим податковим навантаженням на тих учасників системи управління ними, дії яких несуть у собі загрозу для навколишнього середовища та суспільства.

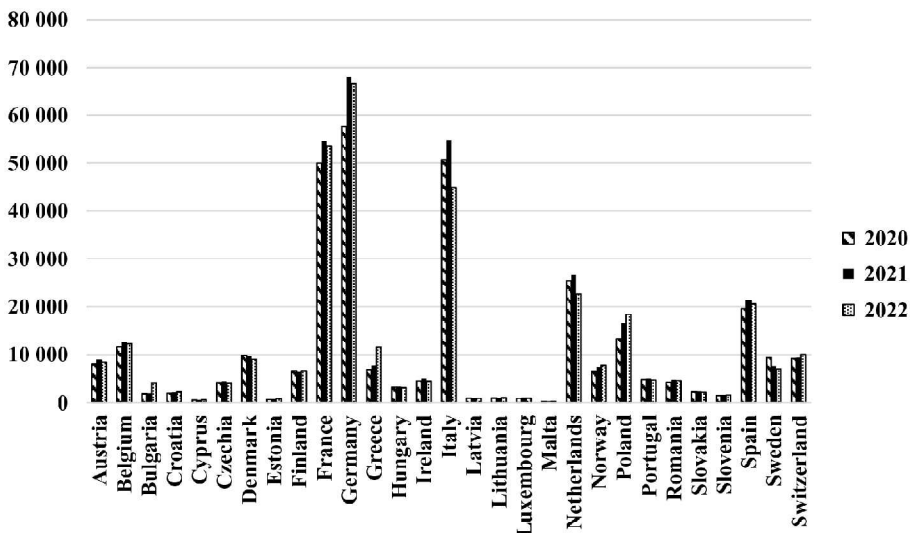


Рис. 2. Екологічні податки за видами економічної діяльності, млн євро

Джерело: [18].

Так, податки є ключовим інструментом стимулювання відповідальної поведінки суб'єктів, що є продуцентами викидів забруднюючих речовин. До прикладу, Швеція запровадила податок на захоронення відходів у 2000 році, що сприяло зростанню частки перероблених відходів з 50% до понад 99% у 2018 році. Загалом, такий податок мають 23 країни-члени ЄС [16]. Ставки податку суттєво відрізняються у різних європейських країнах і, наприклад, для захоронення побутових відходів варіюють від 5 євро/т до понад 100 євро/т

[16]. Нідерланди (з 1995 року) та Данія мають податок на спалювання відходів, що сприяло зростанню рівня переробки та компостування. Загалом, динаміку екологічних податків за видами економічної діяльності можна побачити на рисунку 2.

Згідно статистичних даних, країнами в яких дохід від екологічних податків у відсотках до ВВП найбільший є Болгарія, Хорватія, Латвія, Словенія, Словаччина, Фінляндія, Італія (рис. 3). В свою чергу, доходи зведеного бюджету України від екологічних податків у 2022 році склали 5,398 млрд грн, що становило 0,4 % від усіх доходів зведеного бюджету та 0,13 % від номінального ВВП України за 2020 рік [19]. Тобто, ми бачимо, що рівень доходу від екологічних податків в Україні суттєво нижчий ніж в країнах Європи. Варто відзначити, що країни з високим ВВП мають більший потенціал для отримання доходів через екологічні податки, оскільки вони можуть дозволити собі застосовувати більш високі ставки без значного негативного впливу на економіку. Ці країни також використовують такі доходи для фінансування програм з охорони навколишнього середовища та підтримки сталого розвитку, що сприяє їх економічному зростанню в довгостроковій перспективі.

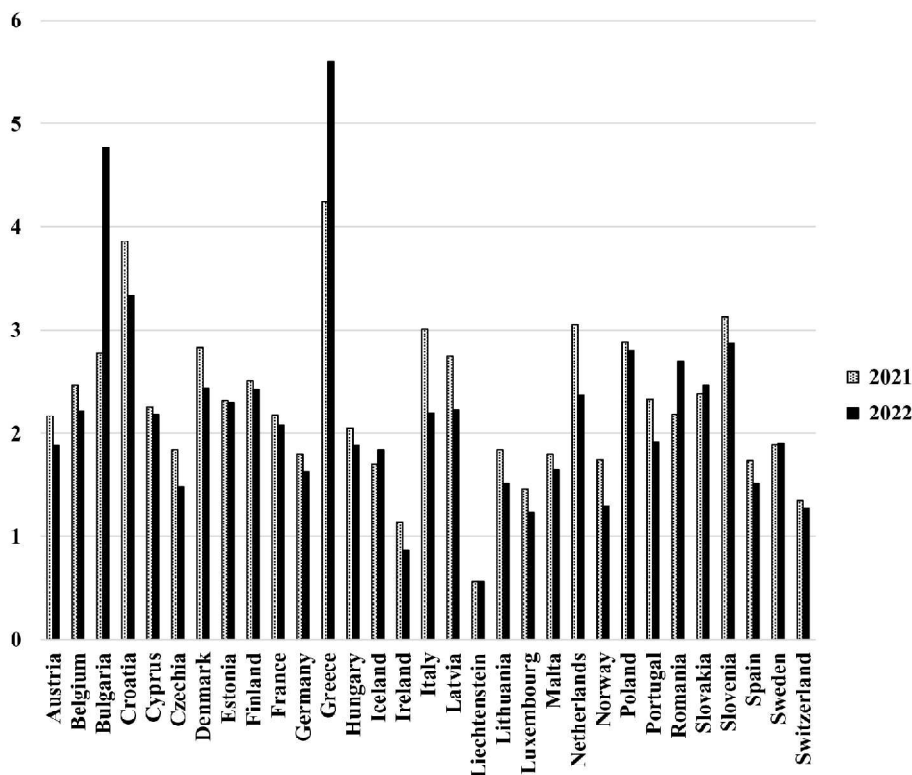


Рис. 3. Дохід від екологічних податків у відсотках до ВВП (річний), %

Джерело: [18].

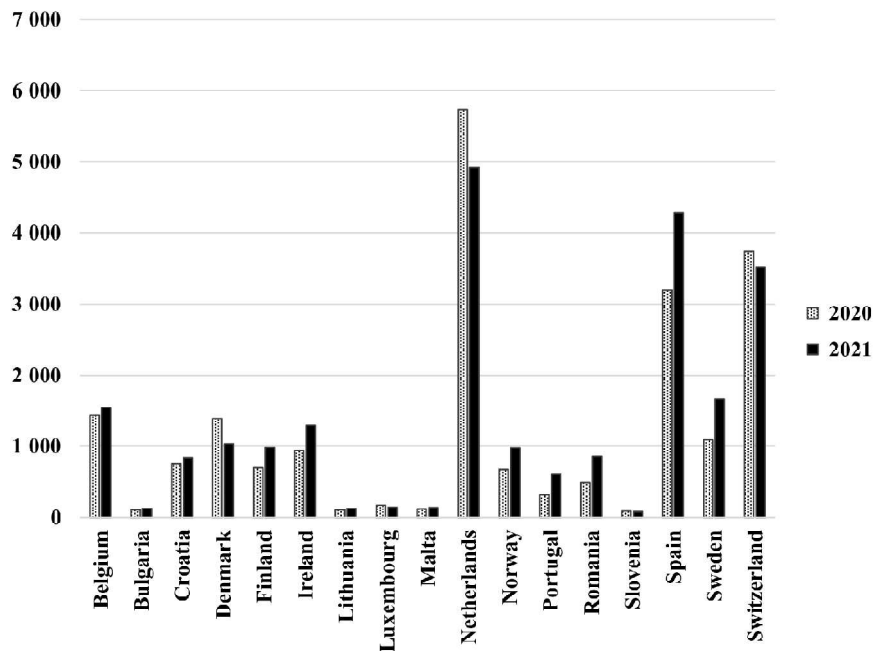


Рис. 4. Екологічні субсидії та трансферти, млн євро

Джерело: [18].

Варто окрему увагу звернути на податки на викиди CO_2 , як частину системи торгівлі викидами (ETS). Система ETS дозволяє торгувати дозволами (cap-and-trade) на викиди парникових газів, що включають CO_2 , CH_4 , N_2O , HFCs, PFCs і SF_6 , для стимулювання зниження викидів. До таких податків відносяться вуглецеві податки на паливо та товари з вуглецевим вмістом, а також збори для авіації та судноплавства. Така система дає змогу державі отримати кошти для фінансування сталих ініціатив, а бізнес може обирати — купувати дозволи (якщо компанія викидає більше CO_2 , ніж їй дозволено за наданими їй дозволами, вона повинна придбати додаткові дозволи) чи зменшувати свої викиди (якщо компанія не може зменшити свої викиди до рівня ліміту через відсутність доступних технологій або значні витрати на енергоефективність, вона повинна купувати дозволи для покриття цих викидів).

Говорячи про податки як інструмент впливу на економічні процеси в умовах військового стану, треба зазначити, що загалом історичний досвід оподаткування показує суттєве зростання ставок податків в період ведення військових дій, оскільки вони є одним з основних джерел фінансування оборонної сфери, як це було в період Другої Світової війни. Період післявоєнного відновлення також, як правило, супроводжувався високими розмірами податкових ставок [17], однак для деяких країн було характерним їх поступове зниження, зокрема для фізичних осіб. Проте, говорячи про податки як одну зі складових механізму підвищення ефективності управління військовими відходами, варто сказати, що в літературі майже відсутня інформація з даного питання. Висновки можна робити лише на основі того, що в період післявоєнного відновлення високий рівень податків для підприємств різних сфер зумовлюється необхідністю активізації соціально-економічних процесів в країні та відбудови знищених потужностей військової та цивільної інфраструктури. В свою чергу, розвиток

технологій, що можуть сприяти безпечній утилізації військових відходів — є одним з елементів не просто відбудови економіки країни, а її розвитку на нових засадах сталості. Тому, на думку авторів, найбільш дієвими можуть стати моделі запропоновані в попередніх дослідженнях, що передбачаються тісню взаємодію бізнесу і держави.

Також, в рамках даного дослідження розглянемо один з важливих фінансальних інструментів, що може бути ефективно використані в процесі управління військовими відходами — субсидії та податкові пільги для компаній, що займаються утилізацією військових відходів з використанням "зелених технологій". Говорячи загалом, про субсидії з екологічного податку по країнам ЄС (рис 4), варто відзначити, що вони надаються в основному компаніям, які: виробляють або використовують відновлювальні джерела енергії; впроваджують енергозберігаючі технології або обладнання, яке знижує викиди CO_2 ; займаються встановленням зарядних станцій для електричних автомобілів; аграрному бізнесу, що знижує використання хімічних добрив і пестицидів через впровадження новітніх технологій, а також зменшують викиди метану. Як видно з рисунку 4, найбільший обсяг субсидій та трансфертів з екологічного податку надають такі країни, як Нідерланди, Іспанія, Швеція, Швейцарія. Поряд з цим, можна побачити закономірність, що саме ці країни, а також Німеччина та Франція (по даним країнам відсутні дані на Євростаті), є лідерами у використанні відновлювальних джерел енергії, ресурсозберігаючих та "зелених" технологій.

Таким чином, субсидії та податкові пільги можуть бути застосовані до підприємств, що задіяні в процесі управління військовими відходами в Україні. Наприклад в рамках наступних моделей, що запропоновані в попередніх дослідженнях авторів: 1) передбачають будівництво потужностей з перероблення військових відходів на умовах державно-приватного партнерства; 2) держав-

не замовлення на перероблення військових відходів на металургійних підприємствах України (за умови їх переходу на технології, що сприяють зменшенню викидів забруднюючих речовин в атмосферу та водні об'єкти).

Ще одним важливим інструментом фінансування процесу управління та утилізації свійських відходів можуть стати "зелені облигації" та "військові облигації". Роль "зелених облигацій" — залучення коштів під фінансування / співфінансування екологічно сталих проєктів, якими можуть стати проєкти будівництва невеликих заводів з переробки військових відходів або перехід металургійних компаній на більш екологічні технології. Однак, як зазначалося раніше, дані моделі можуть бути прийнятними лише після завершення військових дій і де окупації територій. Якщо ж говорити про використання даного фіскального інструменту в рамках моделі державно-приватного партнерства, яка може бути застосована і в період військового стану, то компанія яка має відповідні дозволи, може отримувати фінансування за рахунок коштів від продажу "зелених облигацій", на оновлення обладнання, що буде задіяно в процесі управління військовими відходами. Кошти, отримані від продажу військових облигацій, можуть бути спрямовані на фінансування процесу, що передуватиме утилізації військової техніки, боєприпасів, вибухових речовин, хімічних відходів та інших небезпечних матеріалів (збирання, сортування, транспортування з місць ведення військових дій), які утворюються під час війни або через зберігання арсеналів зброї.

ВИСНОВКИ

В статті авторами було проведено ґрунтовний аналіз економічних теорій, що пов'язані з використанням фіскальних інструментів активізації процесу управління відходами, що дає змогу поступово адаптувати теоретичні підходи до сучасних умов та глобальних викликів. Дослідження нормативно-правової бази з питань регулювання процесу управління військовими відходами дало змогу встановити наступні проблеми: — відсутність закріплення право власності та врегулювання процесу утилізації саме знищеної техніки ворога, що не знаходиться на балансі Міністерства оборони та Збройних Сил України; — відсутність в Законі України "Про управління відходами" реального механізму поведінки саме з військовими відходами; — не визначеність економічного інтересу суб'єктів бізнесу в процесі управління військовими відходами. Разом з тим, на основі аналізу попередніх досліджень було встановлено, що національна модель управління військовими відходами може бути ефективною лише за рахунок взаємодії держави та бізнесу, з обов'язковим контролем з боку держави.

В процесі проведення дослідження, було проаналізувати політику ЄС в сфері оподаткування екологічними податками та встановлено, що рівень доходу від екологічних податків ще до початку повномасштабного вторгнення в Україну був суттєво нижчий ніж в країнах Європи. Також, в статті було доведено ефективність фіскальних стимулів, таких як податки, субсидії, "зелені облигації" та "військові облигації", для формування механізму утилізації військових відходів на умовах ста-

лості, з врахуванням досвіду країн Європи та надано ряд практичних рекомендацій щодо застосування фіскальних інструментів активізації управління військовими відходами.

В процесі подальших досліджень буде вдосконалено модель залучення бізнесу до процесу утилізації військових відходів через за допомогою фіскальних інструментів. А також, визначено оптимальну модель взаємодії держави та бізнесу у процесі утилізації військових відходів.

Література:

1. Piry A. С. Економічна теорія добробуту. Перевид. серії Palgrave Classics in Economics: Palgrave Macmillan, 2002. 480 с.
2. Samuelson P. A. The Pure Theory of Public Expenditure. The Review of Economics and Statistics, 1954. Vol. 36, No. 4. P. 387 — 389.
3. Daly H. E., Farley J. Ecological Economics: Principles and Applications. Island Press, 2011. 448 p.
4. Mirrlees J. A. An Exploration in the Theory of Optimum Income Taxation. The Review of Economic Studies, 1971. Vol. 38, No. 2. P. 175—208.
5. Bovenberg A. L., de Mooij R. A. Environmental Levies and Distortionary Taxation The American Economic Review, 1994. Vol. 84, No. 4. P. 1085—1089.
6. Stiglitz J. E. Economics of the Public Sector. W.W. Norton & Company, 1986 672 p.
7. Tietenberg T., Lewis L. Environmental and Natural Resource Economics. Routledge, 2018. 560 p.
8. Marchenko V., Hrechko A., Korohodova O., Kuzminska N., Osetskyi V., Shutuyuk V., Danilova E. Construction of models for managing military waste generated under the conditions of war. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2022. Vol. 6, No. 13 (120). P. 6—19. URL: <http://journals.urau.ua/eejet/article/view/268283/265783> (дата звернення: 20.01.2025).
9. Marchenko V., Osetskyi V., Hrechko A., Dergaliuk B., Kavtysh O., Shutuyuk V. Creating incentives for managing construction waste generated during the war. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2022. Vol. 5, No. 13 (119). — P. 32—42. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.265646> (дата звернення: 20.01.2025).
10. Закон України "Про управління відходами". Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
11. Закон України "Про правовий режим майна Збройних Сил України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-14#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
12. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 р. № 1919 "Про порядок відчуження та реалізації військового майна Збройних Сил". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1919-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
13. Наказ Міністерства оборони України від 24.10.2016 № 549 "Про затвердження Положення про умови і порядок проведення конкурсів (тендів) з визначення суб'єктів підприємницької діяльності, яким надаватимуться повноваження на реалізацію списаного

майна та військового майна, яке підлягає утилізації". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1476-16#Text> (дата звернення: 20.01.2025).

14. Порядок утилізації військового майна Збройних Сил. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/705-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.01.2025).

15. Наказ Міністерства оборони України "Про затвердження Інструкції з організації передачі ракет, боєприпасів і вибухових речовин на утилізацію та реалізації отриманих продуктів їх утилізації". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0951-22#Text> (дата звернення: 20.01.2025).

16. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Екологічний податок — інструмент переходу від захоронення до переробки відходів. URL: <https://mepr.gov.ua/ekologichnyj-podatok-instrument-perehodu-vid-zahoronennya-do-pererobky-vidhodiv/> (дата звернення: 20.01.2025).

17. King's College London. Taxpayer Compliance and Ukraine's Recovery. — 2023. — URL: <https://www.kcl.ac.uk/kri/assets/taxpayer-compliance-and-ukraines-recovery-ukrainian-2023.06.01.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).

18. Євростат. Доступ до бази даних. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> (дата звернення: 28.01.2025).

19. Центр екологічних досліджень. Застосування екологічних податків в Україні. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/zastosuvannya-ekologichnih-podatkov.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.01.2025).

20. Міністерство фінансів України. Втрати серед цивільного населення від російської агресії. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/russian-invading/casualties/> (дата звернення: 28.01.2025).

References:

1. Pigou, A.C. (2002), *The Economics of Welfare*, 2nd ed., Palgrave Macmillan, London, UK.

2. Samuelson, P.A. (1954), "The Pure Theory of Public Expenditure", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 36 (4), pp. 387 — 389.

3. Daly, H.E. and Farley, J. (2011), *Ecological Economics: Principles and Applications*, Island Press, Washington, D.C., USA.

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

5. Bovenberg, A.L. and de Mooij, R.A. (1994), "Environmental Levies and Distortionary Taxation", *The American Economic Review*, vol. 84 (4), pp. 1085—1089.

6. Stiglitz, J.E. (1986), *Economics of the Public Sector*, W.W. Norton & Company, NY, USA.

7. Tietenberg, T. and Lewis, L. (2018), *Environmental and Natural Resource Economics*, Routledge, London, UK.

8. Marchenko, V., Hrechko, A., Korohodova, O., Kuzminska, N., Osetskyi, V., Shutuyuk, V. and Danilova, E. (2022), "Construction of models for managing military waste generated under the conditions of war", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 6(13), pp. 6—19, available at: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/268283/265783> (Accessed 20 Jan. 2025).

9. Marchenko, V., Osetskyi, V., Hrechko, A., Dergaliuk, B., Kavtysh, O., Shutuyuk, V. (2022), "Creating incentives for managing construction waste generated during the war", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 5(13), pp. 32—42. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.265646>.

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), *Law of Ukraine "On Waste Management"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>, (Accessed 20 Jan. 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), *Law of Ukraine "On the Legal Status of the Property of the Armed Forces of Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-14#Text>, (Accessed 20 Jan. 2025).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2000), *Resolution "Procedure for the Disposal and Sale of Military Property of the Armed Forces"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1919-2000-%D0%BF#Text>, (Accessed 20 Jan. 2025).

13. Ministry of Defence of Ukraine (2016), *Order "On the Approval of the Procedure for Conducting Competitions (Tenders) to Identify Business Entities to whom the Authority for the Disposal of Scrapped and Military Property will be Granted"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1476-16#Text>, (Accessed 20 Jan. 2025).

14. Ministry of Defence of Ukraine (2003), *Order "Procedure for the Disposal of Military Property of the Armed Forces"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/705-2003-%D0%BF#Text>, (Accessed 20 Jan. 2025).

15. Ministry of Defence of Ukraine (2022), *Order "On the Approval of the Instruction on the Organization of the Transfer of Missiles, Ammunition and Explosive Substances for Disposal and the Sale of Products of Their Disposal"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0951-22#Text>, (Accessed 20 Jan. 2025).

16. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2024), *"Ecological Tax — A Tool for Transition from Waste Disposal to Recycling"*, available at: <https://mepr.gov.ua/ekologichnyj-podatok-instrument-perehodu-vid-zahoronennya-do-pererobky-vidhodiv/>, (Accessed 20 Jan. 2025).

17. King's College London (2023), *"Taxpayer Compliance and Ukraine's Recovery"*, available at: <https://www.kcl.ac.uk/kri/assets/taxpayer-compliance-and-ukraines-recovery-ukrainian-2023.06.01.pdf>, (Accessed 20 Jan. 2025).

18. Eurostat, (2024), *"Access to the Database"*, available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>, (Accessed 28 Jan. 2025).

19. Centre for Environmental Research (2023), *"Application of Environmental Taxes in Ukraine"*, available at: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/zastosuvannya-ekologichnih-podatkov.pdf?utm_source=chatgpt.com, (Accessed 28 Jan. 2025).

20. Ministry of Finance of Ukraine, (2024), *"Civilian Casualties from Russian Aggression"*, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/russian-invading/casualties/>, (Accessed 28 Jan. 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.02.2025 р.

О. М. Галенко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародного обліку та аудиту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0518-2144>

М. Ю. Поворозник,

доктор філософії, докторант кафедри міжнародного обліку та аудиту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6345-4777>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.16

АКАДЕМІЧНІ СПІН-ОФФ КОМПАНІЇ У ГЛОБАЛЬНІЙ СИСТЕМІ СПІЛОВАРУ ЗНАНЬ І ТЕХНОЛОГІЙ

O. Galenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of International
Accounting and Auditing, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

M. Povoroznyk,

PhD in Economics, Doctoral student of the Department of International Accounting
and Auditing, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ACADEMIC SPIN-OFF COMPANIES IN THE GLOBAL SYSTEM OF KNOWLEDGE AND TECHNOLOGY SHARING

У статті досліджено місце академічних спін-офф компаній у глобальній системі поширення знань і технологій. Актуалізовано, що академічні спін-оффи репрезентують дочірні підрозділи університетів, засновані їх працівниками і випускниками, діяльність яких пов'язана з ринковою комерціалізацією технологій, права на які належать закладам вищої освіти та котрі стали побічним результатом їх фундаментальних ДіР. Підтверджено, що академічні спін-оффи втілюють у своїй діяльності ніщо інше як академічне підприємництво закладів вищої освіти на основі їх тісного співробітництва з промисловим сектором та нарощування у такий спосіб ринкової капіталізації результатів власних досліджень і розробок. Доведено, що академічні спін-оффи, засновані у структурі університетів, отримуючи від останніх пряме фінансування та доступ на пільгових умовах до наукової інфраструктури, що дає змогу суттєво розширити вузькі інституційні рамки ринкової комерціалізації згенерованих закладами вищої освіти результатів фундаментальних і прикладних досліджень і розробок.

The article describes the place of academic spin-off companies in the global system of knowledge and technology sharing. It is emphasized that academic spin-offs are subsidiaries of universities, founded by their employees and graduates, whose activities are related to the market commercialization of technologies, the rights to which belong to higher education institutions and which have become a side effect of their fundamental R&D. It is confirmed that academic spin-offs embody in their activities nothing more than academic entrepreneurship of higher education institutions, which is based on their close cooperation with the industrial sector and thus increases the market capitalization of the results of their own research and development. It

is proven that academic spin-offs created within the structure of universities, receiving direct funding from the latter and access to scientific infrastructure on preferential terms, allow significantly expanding the narrow institutional framework of market commercialization of the results of fundamental and applied research. and development created by higher education institutions. Business incubators, established on the basis of universities, provide students and their scientific supervisors with office space and technological equipment necessary for research work, provide active support to startups and entrepreneurs in the form of mentoring, leasing, access to research space and created networks of investors and experts. Their large-scale and multidisciplinary activities today ensure not only effective networked international scientific and technical exchange, but also the development of a global innovation ecosystem with close inter-institutional technological and managerial ties formed within its framework, and the generation of breakthrough innovative developments and scientific ideas across all structural links of the innovation cycle.

Ключові слова: університет, бізнес, держава, співпраця, інновації, спін-офф компанії.
Key words: university, business, state, cooperation, innovation, spin-offs companies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Університети відіграють ключову роль у міжнародному науково-технологічному обміні, особливо в умовах активізації техноглобалізаційних процесів. Протягом останніх десятиліть їх діяльність стала важливим двигуном системних змін у глобальній інтернаціоналізації знань і технологій, об'єднуючи вчених різних країн, наукових шкіл і галузей. Міжнародна університетська діяльність, інтегруючи освітні й науково-дослідні компоненти, забезпечує підготовку науковців і інженерів, створюючи платформу для транскордонної співпраці у сфері науки й освіти та формуючи взаємовідносини між академічними установами й державами.

Стратегічні завдання розширення участі університетів у глобальному обміні знаннями і технологіями полягають у їхній глибшій інтеграції до світової системи вищої освіти, посиленні інтернаціоналізації діяльності, збільшенні масштабів підприємницької активності, а також у стимулюванні зростання інноваційного потенціалу через зовнішні фактори. Важливими аспектами є розвиток міжкультурного та професійного співробітництва й активний пошук ефективних шляхів інтеграції на глобальний ринок науково-освітніх послуг. Ефективність участі університетів у міжнародному науково-технологічному обміні залежить від того, наскільки їхні науково-дослідні програми відповідають актуальним потребам потенційних споживачів академічних ліцензій і патентів, а також від їхньої узгодженості із програмами стратегічного розвитку самих університетів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вища освіта визнана важливим чинником економічного розвитку у формуванні економіки знань. Ця тема широко висвітлена як закордонними, так і вітчизняни-

ми вченими. Основи концепції постіндустріального суспільства знань заклали такі мислителі, як Д. Белл, Е. Тофлер, Дж.К. Гелбрейт. Сучасні дослідження, присвячені ролі вищої освіти, належать авторам, зокрема Ф. Альтбаху, Л.Л. Антонюк, І. Каленюк, О. Кукліну, С. Марджинсону, Дж. Найт, Д. Саксу, В. Сафоновій, Н.І. Холявко та іншим. Тема партнерства між бізнесом, державою та університетами розглядається у працях Г. Іцковіца, Л. Лейдесдорфа, М. Ранги, М. Беннера, К. Дебейкера, А. Рікне, О. Романовського та інших, які аналізують моделі співпраці для стимулювання інноваційного розвитку та економічного зростання.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Водночас питання авангардної ролі університетів у глобальному спіловері знань і технологій залишається недостатньо дослідженим.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) є аналіз ролі академічних спін-офф компаній у глобальній системі поширення знань і технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У комплексній характеристиці авангардної ролі університетів у глобальному спіловері знань і технологій не можемо оминути увагою сформовані на їх базі офіси трансферу технологій (англ. — Technology transfer offices — ТТОs). За своєю організаційною структурою і виконуваними функціями вони репрезентують один з найважливіших структурних компонентів світової інноваційної екосистеми та є важливими інституційними майданчиками колабораційної взаємодії закладів вищої

Таблиця 1. Перелік угод, в яких Центр досліджень і розробок Левенського католицького університету був у якості інвестора у період 2003—2021 рр.

№ п/п	Рік укладення угоди	Назва придбаної компанії	Оголошена загальна вартість угоди, млн дол. США
1	2003	TiGenix NV	13,16
2	2010	Arcarios BV	5,23
3	2011	Cartagenia NV	2,93
4	2014	Cartagenia NV	5,90
5	2015	UgenTec BVBA	1,35
6	2017	ViroVet NV	5,33
7	2017	ApheaBio SA	10,07
8	2017	REIN4CED NV	...
9	2018	ReWind Therapeutics NV	18,35
10	2018	UgenTec BVBA	9,30
11	2018	Zeopore Technologies NV	...
12	2018	InOpSys NV	2,91
13	2018	Remynd SA	27,26
14	2019	Imcyse SA	63,06
15	2019	MyCellHub NV	1,22
16	2020	ViroVet NV	6,65
17	2020	ApheaBio SA	21,68
18	2021	REIN4CED NV	8,35
19	2021	Protealis NV	7,15
20	2021	Pulsify Medical Sarl	7,63

Джерело: побудовано автором за даними [3, с. 178].

освіти, винахідників і бізнес-структур у глобальному академічному середовищі. Водночас офіси трансферу технологій є ключовими учасниками екосистем університетських інноваційних послуг, надаючи організаційну допомогу державним науково-дослідним організаціям в управлінні їх інтелектуальними активами та подоланні розриву між дослідженнями та інноваціями [1].

Фундаментальні і всеохоплюючі процеси технологічної глобалізації надали потужного імпульсу розвитку ще одному важливому інституційному каналу участі університетських закладів у міжнародному науково-технологічному обміні, а саме: створенням на їх базі спін-офф-компаніям. Варто нагадати, що академічні спін-оффи репрезентують дочірні підрозділи університетів, засновані їх працівниками і випускниками, діяльність яких пов'язана з ринковою комерціалізацією технологій, права на які належать закладам вищої освіти та котрі стали побічним результатом їх фундаментальних ДіР. Відокремлюючись від організаційних структур університетів з метою підвищення результативності їх досліджень і розробок та гнучкого пристосування результатів ДіР до ринкового попиту, академічні спін-оффи, засновані на акціонерних механізмах інвестування, являють собою потужний інституційний майданчик науково-технологічного трансферу університетів, а також місцем зайнятості і прикладення креативного потенціалу найбільш талановитих представників з числа молоді та університетських працівників.

Про сучасні масштаби поширення академічних спін-оффів свідчить, зокрема, той факт, що питома вага заснованих на їх базі стартапів становить на сьогодні у Швейцарії 18,1% їх загальної кількості, Італії — 13,5%, Німеччині — 12,5%, Фінляндії — 10,5%, Австрії і Польщі — по 9%, Португалії — 8,6%, Франції — 6,8%, Ізраїлі — 6,4% відповідно [2]. Наголосимо у цьому зв'язку, що саме володіння університетами контрольним пакетом акцій академічних спін-оффів дає їм широкі

можливості у випадку ефективної роботи останніх згодом їх продати, попередньо перетворивши їх на афілійовані структури. Наприклад, покупцями створених на базі Левенського католицького університету спін-офф компаній є такі глобальні виробничі концерни як: Pfizer, Lonza, Cyient, Agilent, Cargill, DuPont та ін. Водночас у раундах інвестування таких компаній бере активну участь вже згадуваний нами Центр досліджень і розробок даного університету, який залучає до фінансування інновацій не тільки бельгійські та іноземні виробничі компанії, але й міжнародні венчурні й інвестиційні фонди, приватний капітал, грошові ресурси регіональних інститутів розвитку Бельгії та федеральні органи виконавчої влади. У період 1998—2021 рр. спостерігається значне зростання річної вартості угод злиттів і поглинань стартапів, підтриманих KU LRD з 1 до 3 млн з досягненням максимального значення даного показника у 8 млн у 2018 р. [3, с. 180]. Всього ж упродовж вересня 2010 р. — червня 2021 рр. KU LRD уклав двадцять угод загальною оголошеною вартістю понад 217 млн дол. США (табл. 1), у кожній з яких питома вага придбаних активів не перевищувала 49% ринкової вартості компаній.

Є всі підстави стверджувати, що академічні спін-оффи втілюють у своїй діяльності ніщо інше як академічне підприємництво закладів вищої освіти на основі їх тісного співробітництва з промисловим сектором та нарощування у такий спосіб ринкової капіталізації результатів власних досліджень і розробок. Водночас важко переоцінити роль і значення академічних спін-оффів у розбудові у глобальних координатах специфічної кооперативної моделі міжнародного науково-технологічного обміну способом органічного об'єднання на університетських платформах результатів академічних ДіР, викладацького корпусу і студентів, а також бізнесових, підприємницьких та державних структур в якості безпосередніх замовників інноваційних розробок.



Рис. 1. Топ-10 світових університетів за показниками поданих заявок на патентування винаходів та отриманих патентів у період 2019–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [4].

Доцільно зауважити, що масштаби і структурна динаміка створення університетами спін-офф-компаній на пряму залежить як від масштабів державного і приватного фінансування науково-дослідної діяльності, так і ступеня складності чинних процедур патентування і ліцензування інновацій, рівня доступності і вартості позичкового капіталу, диверсифікованості діючих у закладах вищої освіти механізмів підтримки підприємницької діяльності професорсько-викладацького корпусу, а також особливостей сформованої університетської культури. Окрім того, фінансування академічних спін-оффів здійснюється також коштом університетських фондів, котрі поповнюються доходами від комерційної діяльності закладів вищої освіти та благодійними внесками.

Важливо зазначити, що академічні спін-оффи, засновані у структурі університетів, отримуючи від останніх пряме фінансування та доступ на пільгових умовах до наукової інфраструктури, дають змогу суттєво розши-

рити вузькі інституційні рамки ринкової комерціалізації згенерованих закладами вищої освіти результатів фундаментальних і прикладних досліджень і розробок. Красномовним підтвердженням цієї тези є, зокрема, дані щодо отриманих університетами патентів на винаходи. Достатньо сказати, що тільки упродовж 2019–2023 рр. Топ — 10 світових університетів подали 79,4 тис. заявок на патентування винаходів та отримали 25,9 тис. патентів (рис. 1).

За своєю секторальною структурою вони репрезентують найбільш проривні напрями глобального інноваційного прогресу, а саме: біотехнології — 21,4 тис. поданих патентних заявок, фармацевтика — 20,8 тис., комп'ютерні технології — 11,2 тис., медичні технології — 11,1 тис., вимірювальне обладнання — 9,3 тис., органічна хімія — 6,5 тис., аналіз біологічних матеріалів — 5,4 тис., електричні матеріали і апарати — 5,4 тис., хімічна інженерія — 4,8 тис. відповідно (рис. 2). Тут вар-

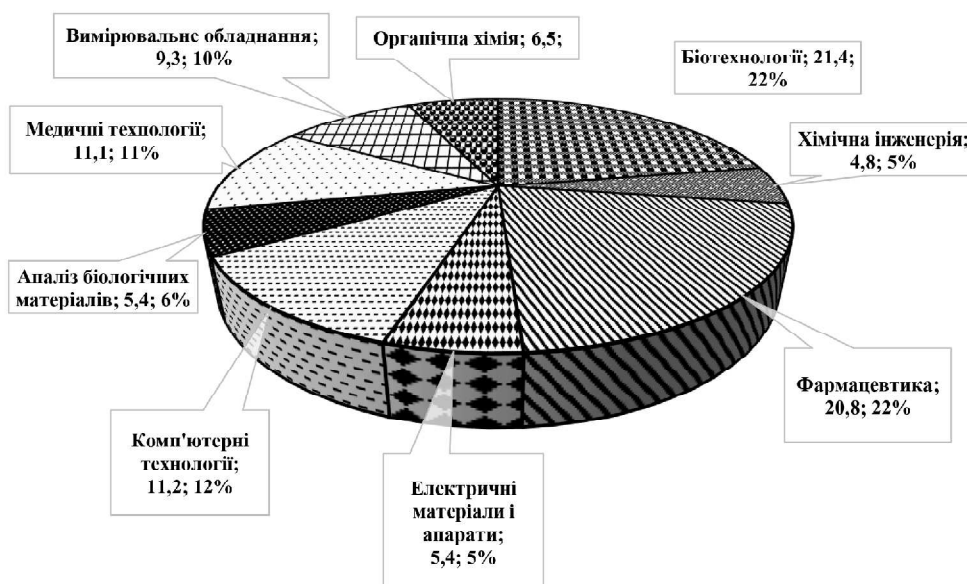


Рис. 2. Секторальна структура поданих Топ-10 світових університетів заявок на патентування винаходів у період 2019–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [4].

то нагадати, що саме з університетами пов'язана ціла низка найважливіших медичних проривів у людській історії — від відкриття інсуліну в Університеті Торонто у 1922 р. до розроблення кардіостимулятора в Університеті Міннесоти у 1958 р. та вирішальної ролі Гарвардського університету у розробленні вакцини проти Covid-19, що вкотре підтверджує надважливе значення університетських ДіР у міжнародному науково-технологічному обміні.

Так, Каліфорнійський університет, як багаторічний лідер академічної патентної активності, подав за вказаний період майже 15,1 тис. заявок на отримання патентів, з яких уже видано близько 2 тис. патентів. Далі за масштабами патентування йде Массачусетський технологічний інститут (6618 поданих заявок та 1190 виданих патентів за вказаний період) та Техаський університет (13459 заявок та 947 патентів відповідно) [4]. Загалом же, список Топ — 10 світових університетів включає нині вищі навчальні заклади державної і приватної форм власності, котрі демонструють свої високі конкурентні позиції у міжнародному науково-технологічному обміні. Зауважимо у цьому зв'язку, що навіть попри певне уповільнення темпів подання патентних заявок деякими університетами, Чжецзянський університет у Китаї у докорінний спосіб "переломив" дану тенденцію, суттєво розширивши за вказаний період свою патентну активність та підтвердивши неухильно зростаючу роль КНР у глобальній інноваційній екосистемі та міжнародному науково-технологічному обміні.

Висока структурна динаміка розвитку академічних спін-оффів, як власне й показники ефективності їх функціонування, не в останню чергу забезпечуються диверсифікованими інкубаторськими та акселераторськими механізмами підприємницької діяльності дослідницьких університетів практично усіх країн світу, котрі претендують на високий конкурентний статус у глобальних процесах транскордонного науково-технологічного трансферу. Звернімо увагу на те, що бізнес-інкубатори зорієнтовані, головним чином, на підтримку підприємців на дуже ранніх етапах розвитку інноваційного бізнесу, а отже — стартапи беруть участь в інкубаторах доволі тривалий проміжок часу. Водночас акселератори призначені для стимулювання вже розвинутих стартапів, котрі залучаються цілими групами та включаються у режим інтенсивного наставництва з презентацією свого бізнесу потенційним інвесторам, засобам масової інформації та іншим цільовим групам споживачів. Окрім того, на відміну від інкубаторів, акселератори доволі часто надають науковцям незначні за сумою стипендії чи початкові інвестиції в обмін на участь у капіталі, яка становить у середньому від 5 до 7% [5, с. 1].

Багаторічний досвід функціонування бізнес-інкубаторів та акселераторів повною мірою підтверджує факт безумовного домінування університетських установ серед їх засновників, навіть попри наявність значних відмінностей у мотивації їх створення. Зазначимо, що створені на базі університетів бізнес-інкубатори, надаючи студентам та їх науковим керівникам необхідні для ДіР офісні приміщення та технологічне обладнання, забезпечують активну підтримку стартапів і підприємців у формі менторства, оренди, доступу до науково-дослідного простору та сформованих мереж інвесторів та

експертів [6]. При цьому успішні спін-офф компанії відповідають критеріям бізнес-інкубації у 3,4 рази частіше, ніж їх менш успішні конкуренти. У той самий час їх участь у процесах бізнес-інкубації забезпечує доступ не тільки до сформованих в університетах мереж засновників стартапів та сформованого у їх стінах сурогатного підприємництва, але й до мереж тренерів академічних бізнес-інкубаторів. Звернімось до цифр: капіталізація глобального ринку бізнес-інкубаторів становила у 2024 р. у 47,8 млрд дол. США, а до 2031 р. досягне відмітки у 71,3 р. за середньорічного темпу приросту на рівні 5,9% у період 2024—2031 рр. [7]. У 2023 р. бізнес-інкубатори в усьому світі отримали доходів на загальну суму 236,5 млн дол. США, котрі на період до 2033 р. досягнуть 517,2 млн за середньорічного темпу приросту у 8,1% за вказаний період [8]. Зазначені цифри відбивають, з одного боку, неухильно зростаючий інтерес компаній і фірм, котрі перебувають на етапі стартапів, до мобілізації фінансових ресурсів для реалізації креативних й унікальних бізнес-ідей, а з другого — значні масштаби державної підтримки бізнес-інкубаторів у формі податкових кредитів і субсидій.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах техноглобалізації університети відіграють провідну роль у глобальному обміні знаннями і технологіями. Вони виступають ключовими інституційними платформами не лише для проведення масштабних міждисциплінарних досліджень як фундаментального, так і прикладного характеру, але й для накопичення світового інтелектуального капіталу, тісного поєднання освіти та науки, а також системного впровадження результатів досліджень і розробок у практику господарської діяльності.

Домінуючими формами академічного підприємництва університетів, головними серед яких є розбудова ними тісних коопераційних зв'язків з бізнесовими і підприємницькими структурами, стимулювання і підтримка підприємницької діяльності студентів і викладацького корпусу, участь на дольових засадах в інвестиційних та венчурних фондах, а також заснування в спін-офф компаній, технопарків та фондів науково-технічного розвитку, центрів трансферу технологій та бізнес-інкубаторів, приватних науково-дослідних лабораторій та центрів з проведення міждисциплінарних ДіР. Їх масштабна і багатопрофільна діяльність забезпечує на сьогодні не тільки ефективну мереживізацію міжнародного науково-технологічного обміну, але й розбудову глобальної інноваційної екосистеми зі сформованими у її рамках тісними міжінституційними технологічними й управлінськими зв'язками та генерацією проривних інноваційних розробок і наукових ідей за усіма структурними ланками інноваційного циклу.

Література:

1. OECD Innovation Platform: TTOs. OECD, 2011. URL: <http://www.oecd.org/innovation/policyplatform/48136121.pdf> (дата звернення 27.12.2024 р.).
2. Percentage of startups founded from a university, or university project spin-off in selected European countries as of 2016*. Statista. The Statistic Portal. URL: <https://www.statista.com/statistics/878922/star>

tups-founded-from-universities-in-europe/ (дата звернення 27.12.2024 р.).

3. Yermchenko, O. A., Kurakova, N. G. Technology Transfer in Foreign Universities: The Case of the Catholic University of Leuven. *Ekonomika Nauki / Economics of Science*, 8(3-4), 2022. p. 174—185.

4. Top Universities for Patent Filings 2019—2023. URL: <https://www.ip-pilot.com/en/top-universities-patent-filings-2019-2023/> (дата звернення 27.12.2024 р.).

5. The Role of Business Incubators and Accelerators in Entrepreneurship Support. Congressional Research Service. October 23, 2024. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF12794/2> (дата звернення 29.12.2024 р.).

6. Arkins M. Fuelling entrepreneurship: The advantages of University Business Incubators. URL: <https://www.uiin.org/wp-content/uploads/2024/12/The-advantages-of-University-Business-Incubators.pdf> (дата звернення 28.12.2024 р.).

7. Business Incubator Market Size and Trends. Coherent Market Insights. URL: <https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/business-incubator-market> (дата звернення 28.12.2024 р.).

8. Business Incubator Market Size by Product Type (Comprehensive Incubator, Object-specific Incubator and Professional Incubator), Application (Enterprise Resource Provision and Startup Services), Regions, Global Industry Analysis, Share, Growth, Trends, and Forecast 2024 to 2033. URL: <https://www.thebrainyinsights.com/report/business-incubator-market-14440?srsId=AfmBOor6uwRG1LL05IHaORYlaoNEXldxuL7-dlqisXaxz4cbk8jzlfLU> (дата звернення 28.12.2024 р.).

References:

1. OECD (2011), "Innovation Platform: TTOs", available at: <http://www.oecd.org/innovation/policy-platform/48136121.pdf> (Accessed 28 Dec 2024).

2. Statista (2016), "Percentage of startups founded from a university, or university project spin-off in selected European countries as of 2016", available at: <https://www.statista.com/statistics/878922/startups-founded-from-universities-in-europe/> (Accessed 27 Dec 2024).

3. Yermchenko, O. A., & Kurakova, N. G. (2022), "Technology Transfer in Foreign Universities: The Case of the Catholic University of Leuven", *Ekonomika Nauki / Economics of Science*, 8 (3—4), 174—185.

4. Ip-Pilot (2024), "Top Universities for Patent Filings 2019—2023", available at: <https://www.ip-pilot.com/en/top-universities-patent-filings-2019-2023/> (Accessed 27 Dec 2024).

5. Congressional Research Service (2024), "The Role of Business Incubators and Accelerators in Entrepreneurship Support", available at: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF12794/2> (Accessed 29 Dec 2024).

6. Arkins, M. (2024), "Fuelling entrepreneurship: The advantages of University Business Incubators", available at: <https://www.uiin.org/wp-content/uploads/2024/12/The-advantages-of-University-Business-Incubators.pdf> (Accessed 28 Dec 2024).

7. Coherent Market Insights (2024), Business Incubator Market Size and Trends, available at: <https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/business-incubator-market> (Accessed 28 Dec 2024).

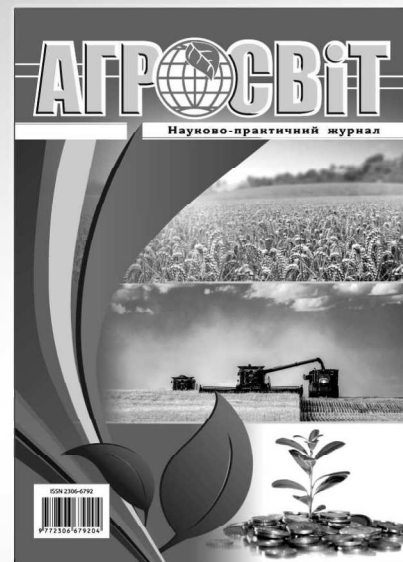
8. Brainyinsights (2024), "Business Incubator Market Size by Product Type (Comprehensive Incubator, Object-specific Incubator and Professional Incubator), Application (Enterprise Resource Provision and Startup Services), Regions, Global Industry Analysis, Share, Growth, Trends, and Forecast 2024 to 2033", available at: <https://www.thebrainyinsights.com/report/business-incubator-market-14440?srsId=AfmBOor6uwRG1LL05IHaORYlaoNEXldxuL7-dlqisXaxz4cbk8jzlfLU>. (Accessed 28 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 27.01.2025 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

Л. С. Морозова,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-0558>

І. С. Микитюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5523-0485>

Н. В. Гусаревич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8266-8498>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.22

ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

L. Morozova,

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

I. Mikityuk,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, State University of Trade and Economics

N. Husarevych,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, State University of Trade and Economics

STATE FINANCIAL POLICY: CURRENT DEVELOPMENT TRENDS

Статтю присвячено вивченню тенденцій розвитку фінансової політики України в контексті макроекономічної нестабільності та визначенні ключових напрямів її подальшого вдосконалення. Визначено, що фінансова політика України в умовах глобалізації, цифровізації та геополітичних викликів зазнає значних змін, спрямованих на адаптацію до нових економічних реалій. Виділено основні тренди фінансової політики на сучасному етапі розвитку, зокрема цифровізацію фінансового сектору, фінансову інклюзію, зміцнення державних фінансів, реформування податкової системи, інтеграцію до глобальних фінансових ринків, забезпечення фінансової стійкості. Зазначено, що незважаючи на позитивні тенденції у розвитку, фінансова політика України наразі стикається з серйозними викликами, зумовленими військовими та геополітичними ризиками, дефіцитом бюджету, тіньовою економікою та інфляційними ризиками. Обґрунтовано напрями міжнародної підтримки. Виокремлено ключові напрями вдосконалення фінансової політики всередині країни.

The state's financial policy plays an important role, as it reflects the interests of citizens, business, investors and authorities at various levels. When forming and implementing financial policy, the state focuses the attention of business entities on the creation, rational distribution and effective use of financial resources. In the context of constant changes in the external environment, modern challenges of the domestic economy, one of the primary tasks is to find optimal tools and mechanisms for the formation of effective financial policy.

The article is devoted to the study of trends in the development of Ukraine's financial policy in the context of macroeconomic instability and identifying key areas for its further improvement. It is determined that the financial policy of Ukraine in the context of globalization, digitalization and geopolitical challenges is undergoing significant changes aimed at adapting to new economic realities. The main trends of financial policy at the current stage of development are highlighted, in

particular, the digitalization of the financial sector, financial inclusion, strengthening public finances, reforming the tax system, integration into global financial markets, ensuring financial stability. It is noted that despite positive trends in development, the financial policy of Ukraine is currently facing serious challenges caused by military and geopolitical risks, budget deficit, shadow economy and inflationary risks. These factors slow down the pace of economic recovery and create additional risks for the country's financial stability, requiring a comprehensive approach to reforming the financial system and attracting international support. The directions of international support are substantiated, based on cooperation with international financial organizations, attracting international investments and financial assistance for recovery. Among the key areas for improving financial policy within the country, the following are highlighted: reforming the banking sector, strengthening public finances in terms of transparent debt management, financing innovations and the green economy, and combating corruption in the financial sector.

Ключові слова: фінансова політика, тренди фінансової політики, цифровізація фінансового сектору, фінансова інклюзія, військові та геополітичні ризики.

Key words: financial policy, financial policy trends, digitalization of the financial sector, financial inclusion, military and geopolitical risks.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Розвиток суспільних відносин вимагає узгоджених дій усіх гілок влади, гармонійного поєднання економічних механізмів та вдосконалення соціальних процесів, спрямованих на ефективне функціонування з метою досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті фінансова політика держави відіграє важливу роль, адже вона відображає інтереси громадян, бізнесу, інвесторів та органів влади різних рівнів. Формуючи та реалізуючи фінансову політику, держава зосереджує увагу суб'єктів господарювання на створенні, раціональному розподілі та ефективному використанні фінансових ресурсів.

Основна мета фінансової політики полягає у забезпеченні високого рівня соціально-економічного розвитку країни. Вона є ключовою складовою загальнонаціональної економічної політики, визначаючи джерела формування фінансових ресурсів, напрями їх використання відповідно до пріоритетів економічного розвитку та створюючи систему ефективного управління фінансами для стимулювання соціально-економічних процесів.

Досвід розвинутих країн світу доводить, що добре спланована та ефективна фінансова політика є чинником забезпечення сталого соціально-економічного прогресу. Натомість, необґрунтовані тактичні заходи, що не відображають чітку стратегію та не відповідають актуальним економічним і соціальним реаліям, свідчать про недостатню ефективність фінансової політики. В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, сучасних викликів вітчизняної економіки, одним із першочергових завдань стає пошук оптимальних інструментів і механізмів для формування ефективної фінансової політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти фінансової політики знайшли відображення у працях таких українських

науковців, як О. Василик, В. Гейць, І. Запатріна, І. Лютий [2], В. Федосов, І. Чугунов [3], С. Юрій та інших.

Попри значні досягнення в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, фінансова політика держави не може залишитися незмінною. На сучасному етапі розвитку національної економіки вона має бути гнучкою та адаптуватися до змін як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Сучасні реалії розвитку фінансової політики визначаються низкою глобальних і локальних чинників, які впливають на її формування та реалізацію. Отже, дослідження сучасних трендів формування фінансової політики країни є вкрай важливим завданням для подальшого сприяння її вдосконаленню, що дозволить ефективніше реагувати на сучасні виклики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є вивчення тенденцій розвитку фінансової політики України в контексті макроекономічної нестабільності та визначення ключових напрямів її подальшого вдосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова політика держави відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного економічного розвитку та підвищенні добробуту населення. Оцінка ефективності фінансової політики є необхідною для визначення її впливу на різні аспекти економічного життя країни. У цьому контексті важливо виділити основні критерії, які дозволяють об'єктивно оцінити досягнення цілей та результативність реалізованих заходів. До таких критеріїв належать рівень економічного зростання, стан бюджету, контроль за інфляцією, рівень зайнятості, соціальна справедливість, інвестиційна привабливість та стабільність фінансової системи [1].

Фінансова політика України в умовах глобалізації, цифровізації та геополітичних викликів зазнає значних змін, спрямованих на адаптацію до нових економічних реалій. Основні тренди розвитку відображають прагнення до зміцнення макроекономічної стабільності, цифровізації фінансового сектору та підвищення ефективності управління державними фінансами [2, с. 957].

Основними трендами фінансової політики України на сучасному етапі розвитку є:

1. Цифровізація фінансового сектору. Україна активно впроваджує цифрові технології для забезпечення прозорості та ефективності фінансової системи, зокрема розвиваються цифрові фінансові інструменти (запроваджуються електронні облігації, цифрові платформи для торгівлі цінними паперами, електронні гроші); відбувається інтеграція блокчейн-технологій для забезпечення прозорості транзакцій і підвищення довіри до фінансових операцій; розбудовується криптоіндустрія в частині регулювання ринку криптовалют і розвитку нормативної бази для функціонування криптоактивів [3, с. 22; 4].

2. Фінансова інклюзія. Відбувається стрімке розширення доступу населення та бізнесу до фінансових послуг в частині створення сприятливих умов для малих і середніх підприємств (МСП) через доступ до кредитних ресурсів; впроваджуються програми стимулювання фінансової грамотності серед населення, зокрема у сфері цифрових фінансових інструментів; розширення мережі доступу до фінансових послуг у сільській місцевості.

3. Зміцнення державних фінансів. Фінансова політика спрямована на оптимізацію державних витрат і ефективне управління бюджетом, а саме запроваджено середньострокове бюджетне планування — планування бюджету на кілька років вперед для забезпечення стабільності фінансової системи; оптимізуються витрати — бюджетні кошти спрямовуються на пріоритетні напрями (оборона, інфраструктура, медицина, освіта); триває боротьба з корупцією, а саме застосовуються цифрові інструменти для контролю за використанням державних фінансів.

4. Реформування податкової системи. Метою податкових змін є створення сприятливого інвестиційного клімату та стимулювання економічного зростання. Для цього знижено податкове навантаження на бізнес; відбувається автоматизація податкового адміністрування (електронний кабінет платника податків, автоматичне відшкодування ПДВ) та боротьба з тіньовою економікою шляхом впровадження касових апаратів і моніторингу транзакцій.

5. Інтеграція до глобальних фінансових ринків. Україна спрямована на співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями та залучення іноземних інвестицій, зокрема в частині виконання умов для співпраці з МВФ, Світовим банком та ЄБРР; залучення інвестицій через випуск державних облігацій на міжнародних ринках та участь у створенні єдиного економічного простору з країнами ЄС [5].

6. Забезпечення фінансової стійкості. В умовах кризових викликів фінансова політика орієнтована на підтримку економіки, а саме: оборонної промисловості та фінансування заходів безпеки; втілюються програми кредитної підтримки бізнесу (наприклад, "Доступні кредити 5-7-9%"); впроваджуються антикризові заходи щодо стабілізації банківського сектору.

Незважаючи на позитивні тенденції у розвитку, фінансова політика України наразі стикається з серйоз-

ними викликами, зумовленими сучасними умовами існування. До основних проблем належать:

Військові та геополітичні ризики. Значна частина державних фінансів спрямовується на оборону та безпеку, що обмежує можливості для фінансування соціальних і економічних програм.

Дефіцит бюджету: Зростання витрат на оборонні потреби та скорочення надходжень від податків створюють значний розрив у державному бюджеті, що змушує Україну покладатися на зовнішню фінансову допомогу.

Тіньова економіка. Збільшується обсяг нелегальних фінансових операцій, що призводить до втрати податкових надходжень та ускладнює контроль за рухом капіталу.

Інфляційні ризики. Постійне зростання цін знижує купівельну спроможність населення, підвищує соціальне напруження та ускладнює стабілізацію макроекономічної ситуації [6].

Регуляторні бар'єри. Необхідність модернізації законодавства для відповідності європейським і міжнародним стандартам.

Ці фактори уповільнюють темпи економічного відновлення та створюють додаткові ризики для фінансової стійкості країни, вимагаючи комплексного підходу до реформування фінансової системи та залучення міжнародної підтримки. Вдосконалення фінансової політики України є пріоритетним завданням для забезпечення економічної стабільності, сталого розвитку та інтеграції в глобальну економіку. Для цього важливо визначити ключові напрями, які сприятимуть підвищенню ефективності управління державними фінансами, зменшенню макроекономічних ризиків та розвитку фінансової системи.

Важливим напрямом є залучення міжнародної підтримки, що має ґрунтуватися на таких основних напрямках:

1. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями. Співпраця з МВФ має полягати у виконанні програм структурних реформ для отримання кредитів і фінансової допомоги; з Світовим банком та ЄБРР — у залученні фінансування для інфраструктурних проєктів, розвитку малого та середнього бізнесу; з G7 та ЄС — в отриманні грантів і технічної допомоги для зміцнення фінансової системи.

2. Залучення міжнародних інвестицій можливе лише за таких умов: поліпшення інвестиційного клімату, тобто створення сприятливих умов для залучення іноземного капіталу через зниження регуляторних бар'єрів; захисту інвесторів в частині запровадження механізмів арбітражу та гарантій повернення інвестицій; промоції українських проєктів шляхом представлення інвестиційних можливостей України на міжнародних форумах.

3. Фінансова допомога для відновлення. Така допомога може надаватися через отримання грантів і позик для відбудови інфраструктури, зруйнованої внаслідок війни; шляхом створення спеціальних фондів для фінансування відновлюваних проєктів та залучення технічної експертизи та консультацій для проведення реформ.

Серед ключових напрямів вдосконалення фінансової політики всередині країни, доцільно виділити:

1. Реформування банківського сектору:

— забезпечення стійкості банківської системи та посилення нагляду — посилення вимог та контроль за виконанням банками нормативів капіталізації, ліквідності та управління ризиками;

— підтримка кредитування — зменшення відсоткових ставок для бізнесу та населення;

— розвиток фінансової інклюзії — забезпечення доступу до банківських послуг у всіх регіонах країни;

— інтеграція з міжнародними банківськими системами — спрощення умов для співпраці з міжнародними фінансовими організаціями.

2. Зміцнення державних фінансів в частині прозорого управління боргом (контроль за державним боргом і оптимізація умов його обслуговування).

3. Фінансування інновацій та зеленої економіки:

— інвестиції у відновлювані джерела енергії — стимулювання розвитку екологічно чистих технологій;

— підтримка стартапів — запровадження програм фінансування інноваційних проєктів;

— розвиток "зелених" облігацій — фінансування екологічних ініціатив через випуск спеціальних фінансових інструментів.

4. Боротьба з корупцією у фінансовій сфері:

— прозорість операцій — використання блокчейн-рішень для моніторингу бюджетних витрат;

— реформування державних закупівель — покращення роботи системи ProZorro для мінімізації корупційних ризиків;

— посилення контролю за фінансовими операціями — запровадження автоматичних систем виявлення сумнівних транзакцій.

5. Боротьба з викликами глобалізації та кризовими явищами

Глобалізація та економічна нестабільність потребують від України гнучкої фінансової політики, зокрема необхідним є впровадження антикризових заходів таких, як створення стабілізаційних фондів і механізмів для підтримки економіки у період турбулентності.

Отже, реформування фінансової системи України є важливим елементом стратегії економічного розвитку, спрямованої на подолання кризових явищ і забезпечення сталого зростання. Успішна реалізація реформ можлива лише за умови активної співпраці з міжнародними партнерами, забезпечення прозорості фінансових процесів та використання сучасних технологій для підвищення ефективності управління фінансами.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна фінансова політика України характеризується адаптацією до цифрових технологій, боротьбою з викликами глобалізації та кризовими явищами. Вона спрямована на зміцнення фінансової стійкості, забезпечення прозорості й ефективності управління державними фінансами, а також інтеграцію в світовий фінансовий простір. Ці тренди створюють основу для економічного зростання та розвитку України у середньо- і довгостроковій перспективі. Завдяки цифровізації, міжнародній співпраці та впровадженню реформ у сфері управління державними фінансами країна закладає основу для економічного зростання. Однак реалізація цих стратегій по-

требує вирішення ключових проблем, таких як дефіцит бюджету, інфляційні ризики та боротьба з тіньовою економікою. Успіх цих заходів залежить від спільних зусиль уряду, бізнесу та міжнародних партнерів.

Література:

1. Борисова І. Фінансова політика як важлива складова діяльності держави. Матеріали наукової конференції: "Теоретичні аспекти розвитку економічних систем в умовах ускладнення функціонування економічного простору". URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18044/2/Conf FMNES_2016_Borysova_I-Financial_policy_as_important_9-12.pdf

2. Vdovenko N., Deriy J., Kurmaiev P. (2019) Formation of the information economy: Organizational and financial aspects. Journal of Supply Chain Management. 8 (4). p. 956—961.

3. Морозова Л.С., Савченко Н.Г. Digitalization of the financial system of Ukraine. Інвестиції: практика та досвід. 2024. С. 21—24. № 19. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4704>

4. Мазаракі А., Волосович С. Fintech у системі суспільних трансформацій. Вісник КНТЕУ. 2018. № 2. С. 5—16.

5. Морозова Л., Микитюк І. Теоретичні засади цифрової трансформації фінансової системи України. Ефективна економіка. 2024. № 3, URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3300/3336>.

6. Bondarenko O. S., Seliverstova, L. S. Formation of the paradigm of financial management under the impact of the economic development megatrends. Науковий вісник Полісся. 2018. № 3 (15). С. 104—112

References:

1. Borysova, I. (2016), "Financial policy as an important component of the state activity", Materials of the scientific conference "Theoretical aspects of the development of economic systems in the conditions of complication of the functioning of the economic space", available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18044/2/Conf FMNES_2016_Borysova_I-Financial_policy_as_important_9-12.pdf (Accessed 21 Jan 2025).

2. Vdovenko, N. Deriy, J. and Kurmaiev, P. (2019), "Formation of the information economy: Organizational and financial aspects", Journal of Supply Chain Management, vol. 8 (4), pp. 956—961.

3. Morozova, L. and Savchenko, N. (2024), "Digitalization of the financial system of Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 19, pp. 21—24, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4704> (Accessed 21 Jan 2025).

4. Mazaraki, A. and Volosovych, S. (2018), "Fintech in the system of social transformations", Visnyk KNTEU, vol. 2, pp. 5—16.

5. Morozova, L. and Mykytyuk, I. (2024), "Theoretical foundations of digital transformation of financial system of Ukraine", Efficient ekonomika, vol. 3, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3300/3336> (Accessed 21 Jan 2025).

6. Bondarenko, O. and Seliverstova, L. (2018), "Formation of the paradigm of financial management under the impact of the economic development megatrends", Naukovii visnyk Polissya, vol. 3 (15), pp. 104—112.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025 р.

*Н. С. Прокопенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6753-8831>
Н. М. Котвицька,
д. е. н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>
С. В. Шарова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7687-2081>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.26

ПРОЕКТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ: ІНСТИТУЦІЙНЕ СТИМУЛЮВАННЯ

*N. Prokopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics Finance and Accounting, Private Higher Education Institution "European University"
N. Kotvytska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution "European University"
S. Sharova,
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution "European University"*

PROJECT MANAGEMENT OF ENERGY INDUSTRY ENTERPRISES: INSTITUTIONAL STIMULATION

Означено чинники, що спонукають до застосування інституційного стимулювання проектно-го управління підприємствами енергетичної галузі. Запропоновано для висвітлення концептуальних засад інституціонального стимулювання розвитку підприємств енергетичної галузі розглядати за трьома категоріями: пряма підтримка (ПП), що передбачає концентрацію зусиль на конкретну діяльність, спрямовану на цільову групу та аналіз потреб цієї цільової групи; зміцнення організації (ЗО) — це коли основний фокус спрямований на проект (або підприємство), збільшення його потенціалу з використанням організаційного аналізу; інституційне стимулювання (ІС) зосереджено на поліпшенні співпраці, посиленні можливостей установи щодо "інтегрування" у зовнішнє середовище. Узагальнено, що на початкових етапах процесу інституціонального стимулювання розвитку підприємств енергетичної галузі варто здійснити діагностику. Обґрунтовано необхідність побудови інституціограми, що передбачає включення низки елементів, а саме: учасники процесу (формальні та неформальні організації, інститути та фізичні особи, які мають вплив на конкретні процеси в середовищі розвитку підприємства); взаємовідносини між учасниками групи; інтенсивність відносин; адекватність взаємовідносин.

The factors that encourage the use of institutional stimulation of project management by energy industry enterprises are identified: increased attention to the sustainability of growth, which is due to dissatisfaction with the results of projects; growing interest in building local development potential; rapid changes in the external environment; Professionalization of management (the success of a development project is determined not so much by the technical perfection of its development, but by the organizational structure and management skills possessed by employees).

It is proposed to highlight the conceptual principles of institutional stimulation of the development of energy industry enterprises to consider them in three categories: direct support (PS), which involves concentrating efforts on specific activities aimed at the target group and analysing the needs of this target group; strengthening the organization (OS) — this is when the main focus is on the project (or enterprise), increasing its potential using organizational analysis; institutional stimulation (IS) is focused on improving cooperation, strengthening the institution's capabilities to "integrate" into the external environment.

The need to build an institutional diagram is justified, which involves the inclusion of a number of elements, namely: participants in the process (formal and informal organizations, institutions and individuals who have an impact on specific processes in the enterprise development environment); relationships between group participants; intensity of relationships; adequacy of relationships.

It is motivated that the next step after visualizing the institutional environment of the enterprise is its scanning, which makes it possible to identify such problematic aspects of the external environment as: the threat of insufficient resources (for projects financed with budget funds); risks in personnel management (inability to hire the necessary personnel, due to the fact that the management policy does not meet the needs for project implementation); inefficiency in technology transfer and difficulties in creating and maintaining institutional capacity at the required level; growing prices for resources and equipment; trade restrictions that complicate the economic development of target groups; lack of material and financial resources due to general economic problems; lack of services provided by the financial sector for target groups with low incomes, which makes it impossible for these target groups to make investments in the project; tax policy and state regulation that affect a particular type of economic activity.

*Ключові слова: проєктне управління підприємствами, енергетична галузь; розвиток підприємств.
Key words: project management of enterprises, energy industry; enterprise development.*

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

Військовий стан в країні, постійна атака з боку ворога на підприємства енергетичної галузі потребують кардинально нових вимог до їх функціонування через знищення співробітників, обладнання, через нестачу робочих кадрів і управлінців тощо.

У таких умовах актуальним є вирішення питання удосконалення проєктного управління підприємств енергетично галузі і, особливо, при застосуванні інституційного стимулювання. Це включає означення підходів до модифікації даного виду управління, з метою виходу з кризового становища.

Це обумовлює актуальність дослідження інституційного стимулювання проєктного управління під-

приємств енергетичної галузі для впровадження в практичну діяльність підприємств, що розглядаються.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний стан, проблематику та перспективи проєктного управління підприємствами енергетичної галузі досліджували такі вітчизняні вчені, як: Барна С. [1], Полозова Т., Міщенко В., Стороженко О., Пересада О., Геселева Н. [2], Брич Б., Артемчук Т. [3], Єпіфанова І., Дзядикевич Ю., Брич В., Джеджула В., Гевко Р., Гевко Б., Любезна І. [4], Климчук М.М., Ільїна Т.А., Шовківська В.В., Климчук С.А. [5], Коваленко Н.В. [6], Миколюк О. [7], Мних О.Б., Савченко О.К. [8], Овсієнко О.В. [9], Світлична В. Ю. [10] та інші науковці. Аналіз наукових доробок свідчить про потребу пошуку оптимальних на-

прямків для дієвого проектного управління підприємствами енергетичної галузі шляхом застосування інституційного стимулювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення характерних ознак проектного управління підприємств енергетичної галузі та застосування інституційного стимулювання для ефективного результату даного процесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інституційне стимулювання при плануванні і реалізації проектів у галузі енергетики наразі займає одне з важливих місць. Спонукають до цього нижче означені чинники:

1. Посилення уваги до стійкості зростання, що обумовлено незадоволеністю результатами проектів. Багато проектів, їх ініціативи та досягнуті результати є нестійкими, часто в значній мірі залежать від підтримки ззовні. Недосконала організаційна структура, в тому числі нечітке позиціонування проекту в уже існуючих інституційних умовах, є однією з основних причин виникнення проблеми стійкості.

2. Зростаючий інтерес до нарощування місцевого потенціалу розвитку. Досить часто місцевим інституціям не приділялась достатня увага, в значній мірі через те, що їх потенціал розглядався як недостатній для залучення в проект розвитку підприємства. В умовах децентралізації роль місцевих інституцій посилилась, а тому необхідною передумовою стало не лише залучення місцевих інститутів і організацій, але також і поліпшення їх функціонування в разі виникнення такої необхідності.

3. Швидкі зміни. Підприємства, які є учасниками проектів з розвитку або перебувають на етапі інтенсивного розвитку, часто стикаються з проблемами, причиною яких є швидкі зміни в зовнішньому середовищі. Недостатня гнучкість планів обмежує швидкість адаптації проекту або процесу розвитку. Політика донорів, а також економічні, політичні та соціальні зміни ставлять нові виклики перед розвитком. Підприємства, що функціонують в таких умовах, необхідні інструменти, які дали б можливість проаналізувати зміни, що відбуваються, а також оцінити свої можливості в пошуку відповідних рішень.

4. Професіоналізація менеджменту. Успіх проекту розвитку визначає не стільки технічна досконалість його розробки, скільки організаційна структура та навички управління, якими володіють працівники. У зв'язку з цим все більша увага приділяється професіоналізації управління проектами з розвитку, пошуку необхідних інструментів та підходів удосконалення структури проекту.

Найбільш поширеним трактуванням інституту є його визначення як сукупності норм і моделей поведінки, які відповідають колективно значимим цілям (визначення Ш. Упхоффа). При цьому слід брати до уваги як реальні (утворення, які мають певну структуру, визнані суспільством і існують протягом тривалого часу), так і абстрактні (закони, ринкова система, неписані соціальні правила в суспільстві, інститут шлюбу, сім'ї та ін.) інститу-

ти. Наприклад, якщо проект розвитку передбачає створення маркетингового кооперативу (реальний інститут), то для його реалізації обов'язково беруться до уваги існуючі нормативні акти (абстрактний інститут), які впливають на правові умови створення таких кооперативів.

Враховуючи наведене вище визначення, вважаємо, що під інституційним стимулюванням слід розуміти створення або удосконалення діяльності мережі установ з метою генерування, розподілу і використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення певних цілей на засадах стабільності. Їм мережа може охоплювати декілька установ, які працюють спільно для досягнення визначених цілей.

Для висвітлення концептуальних засад інституційного стимулювання розвитку підприємств енергетичної галузі пропонується їх діяльність розглядати за трьома категоріями:

— пряма підтримка (ПП), що передбачає концентрацію зусиль на конкретну діяльність, спрямовану на цільову групу та аналіз потреб цієї цільової групи;

— зміцнення організації (ЗО) — це коли основний фокус спрямований на проект (або підприємство), збільшення його потенціалу з використанням організаційного аналізу;

— інституційне стимулювання (ІС) зосереджено на поліпшенні співпраці, посиленні можливостей установи щодо "інтегрування" у зовнішнє середовище [6].

ІС / ЗО передбачає особливий підхід до впровадження проектного управління в діяльність енергетичного підприємства з метою розвитку, а саме:

— це довготривалий процес, який не може бути успішно завершений через поодинокі короткострокові проекти або програми;

— це динамічний процес: ситуація і умови діяльності постійно змінюються, а тому, окрім довгострокових зобов'язань, процес ІС / ЗО вимагає також і гнучких умов роботи щодо корегування взаємодій;

— ІС / ЗО передбачає покроковий підхід: заходи не можуть бути сплановані методом сліпого копіювання, вони повинні бути досить пластичними, щоб в процесі їх реалізації можна було вносити зміни і доповнення;

— програми ІС / ЗО стають ефективними тоді, коли в їх плануванні, управлінні та оцінці беруть участь як відповідальні за їх здійснення особи, так і бенефіціари. На певних стадіях проводяться консультації між енергетичними підприємствами, що входять в групу, організаціями-посередниками, діяльність яких здійснюється направлення на вирішення визначених питань метою проекту, Останнє спряє кращому розумінню проблем і цілей проекту;

— важливою умовою проектів розвитку енергетичних підприємств має бути стійкість. Проекти вважаються стійкими, якщо вони здатні підтримувати відповідне функціонування підприємства впродовж тривалого часу після припинення основної фінансової, управлінської та технічної допомоги з боку зовнішнього донора;

— ІС / ЗО орієнтоване на проблему (наявність базового питання).

Звідси, при впровадженні проектного управління в діяльність енергетичних підприємств необхідно починати з опису конкретної проблеми, пов'язаної з будь-якою

діяльністю, або, як називають науковці і практики, з базового питання чи відправної точки. Це потрібно для визначення сутності та завдання аналізу для досягнення поставленої мети, і поряд з цим, для окреслення необхідної інформації для здійснення даного процесу. Варто вказати, що дотримання цього принципу досить складно через мінливість, непередбачуваність зовнішнього середовища, пов'язаного багатьма чинниками.

Проте, слід вказати, що починати потрібно при аналізі у сфері ІС / ЗО з внутрішнього середовища — позиція енергетичного підприємства по відношенню до цільової групи та інших суб'єктів, з якими воно співпрацює та рівень конкурентоспроможності на ринку. На початкових етапах даного процесу варто здійснити діагностику, зокрема визначити:

- ефективність — здатність досягати позитивного ефекту, результативності проєкту тощо (відношення ефекту, результату до витрат, які забезпечили досягнення даного результату;

- рівень спроможності — можливості енергетичного підприємства забезпечити певний обсяг послуг, виходячи зі своєї зацікавленості, можливостей та привабливості діяльності;

- фінансова стійкість — фінансова незалежність від позикових джерел фінансування;

- стратегічна стійкість — здатність продовжувати (підтримувати) свою ключову діяльність за різного впливу чинників зовнішнього середовища;

- гнучкість — здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін.

З'ясування вище означених складових дозволить визначити певні можливості підприємства. Подальший процес повинен супроводжуватися розробкою і впровадженням заходів, направлених на задоволення потреб цільових груп/бенефіціарів.

ІС / ЗО — передбачає певні наслідки впливу на окремих співробітників або групи співробітників. Наслідки впливу можуть бути як позитивні, так і негативні (втрати робочого місця, доходу тощо). При впровадженні проєктного управління енергетичними підприємствами, виконавці даного процесу (консультанти, команда проєктного управління щодо організаційних змін тощо) повинні враховувати можливі загрози, виклики в цій сфері.

Проєктне управління енергетичного підприємства на основі ІС / ЗО передбачає проходження певних етапів, яким передуює вибір бази дослідження. Визначення бази дослідження передбачає аналіз зовнішнього середовища (інституційний аналіз) і аналіз діяльності підприємства (організаційний аналіз). Концепція ІС / ЗО ґрунтується на тому, що при підготовці та впровадженні заходів проєктного управління повинні враховуватись реальні потреби цільових груп, потенціал установ щодо задоволення цих потреб і важливість спільної роботи з іншими суб'єктами з надання повного спектру послуг і продуктів. Аналіз ІС / ЗО може здійснюватися на різних рівнях: на рівні проєкту, підрозділів, підприємства в цілому, сектора, місцевого органу влади тощо. Сфера аналізу може бути широкою або обмеженою, але процес аналізу завжди вимагає широкої участі зацікавлених сторін.

Розглянемо більш детально етапи реалізації проєктного управління енергетичними підприємствами.

Етап 1 — інституційний аналіз. Розробка проєктів в сфері ІС / ЗО починається з опису та аналізу середовища, в якому працює енергетичне підприємство. Підхід ІС / ЗО заснований на плануванні і реалізації ініціатив проєктного управління при одночасному призначенні відповідальних співробітників або їх груп, які і будуть надалі реалізовувати визначені заходи. Зазвичай, в середовищі може бути виділено два суб'єкта аналізу: 1) група чинників, що безпосередньо впливають на процес проєктного управління (операційне середовище): географічні (регіональні), соціально-політичні, економічні, культурні тощо; 2) дійові особи, залучені до проєкту (цільові групи, підприємства, урядові організації). Важливими компонентами аналізу є:

- дійові особи і їх взаємини;

- сфера діяльності та ідиферентизм (діяльність ніхто не здійснює) або відбувається дублювання окремих видів діяльності;

- чинники, що сприяють об'єднанню членів групи і самих груп та чинники, що, навпаки, сприяють розбалансуванню відносин між учасниками груп та між самими організаціями.

Етап 2 — організаційний аналіз. Варто вказати, що результати інституційного аналізу визначають можливості і загрози, а проведення організаційного аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони проєкту або підприємства. З його допомогою стає зрозуміло, яку роль відіграють проєкти і що заважає поліпшити діяльність. Загальна оцінка передбачає визначення основних сильних і слабких сторін енергетичного підприємства, а також зрозуміти, на скільки збалансованими є компоненти проєктного управління підприємства. На основі такої оцінки визначаються напрямки для більш детального аналізу окремих компонентів підприємства, а саме: стратегії і планування, системи та організації робочих процесів, структури, стилю управління, мотивації персоналу та організаційної культури. Такий деталізований аналіз в результаті є базою для формування ідей щодо зміцнення "слабких місць" підприємства.

Етап 3 — організація впровадження проєктного управління енергетичним підприємством. Результатом імплементації аналітичної фази є формулювання ідей щодо удосконалення діяльності підприємства та його взаємодії з іншими суб'єктами. Ці ідеї повинні втілюватися в конкретний план впровадження проєкту у практичну діяльність підприємства — ІС / ЗО. Зважаючи, що реалізація такого плану вимагає певних змін в діяльності енергетичного підприємства, слід визначити, який вплив матимуть ці зміни на різних учасників, і де можливий опір та несприйняття цих змін. Слід визначити характер участі зацікавлених сторін у запланованому процесі, а також, як буде розподілятися відповідальність за реалізацію змін. Більш того, слід дослідити, чи здатні учасники виконати поставлені завдання, виявити труднощі та можливі бар'єри на шляху вивчення і здійснення змін. Необхідно розробити такий процес по впровадженню змін, який дозволить узгодити вимоги учасників і задовольнити запити різних зацікавлених сторін.

Результатом візуалізації інституціонального оточення підприємства може бути інституціограма, яка представляє собою графічне зображення взаємозв'язків між

інститутами, що здійснюють діяльність в одній предметній області.

Побудова інституціограми передбачає включення низки елементів, які доцільно розглянути більш детально.

1. Учасники процесу (формальні та неформальні організації, інститути та фізичні особи, які мають вплив на конкретні процеси в середовищі розвитку підприємства). Інституціограма має включати:

- підприємства та організації цільової групи;
- існуючі підприємства та організації, які здійснюють свою діяльність або мають вплив на область, в якій планується інтервенція з метою розвитку (вплив цих суб'єктів потрібно враховувати для уникнення можливого співпадіння та конфлікту інтересів, налагодження співпраці і отримання додаткових знань);

- впливові політичні, економічні, соціокультурні організації та дійові особи (наприклад, урядові організації, рішення яких впливають на інтереси проекту чи діяльності підприємства загалом).

2. Взаємовідносини між учасниками групи — можуть бути представлені в інституціограмі у вигляді зав'язків співробітництва: ієрархічних (хто кому підпорядковується), операційних (хто кому постачає ресурси, надає послуги) та фінансових (хто кого фінансує). Слід зазначити, що інституціограма має включати як формальні (вертикальні, офіційні або контрактні), так і неформальні (горизонтальні, неофіційні) взаємовідносини.

3. Інтенсивність відносин — може бути представлена в показниках обсягу (послуг, що реалізуються контрагентам або придбаваються у постачальників, суми грошових засобів), частоти (переговорів, кількість підписаних контрактів) та/або значимості взаємовідносин (корисності для практичної діяльності).

4. Адекватність взаємовідносин — відображає те, наскільки ці відносини є адекватні поставленим цілям. Взаємовідносини, що неадекватні поставленим цілям, можуть призвести до низки проблем, зокрема затримки з постачанням послуг чи недостатнього їх обсягу, тощо.

Таким чином, побудова інституціограми може допомогти зрозуміти складність середовища функціонування підприємства, уникнути ймовірності упустити вплив важливих дійових осіб, чітко окреслити бізнес середовище, яке формується з одної сторони суб'єктами, з якими існують можливості для співробітництва, та з іншої — конкурентами, існування яких обумовлює певні обмеження. Етапи побудови інституціограми наведені на рис. 2.

Наступним кроком після візуалізації інституціонального оточення підприємства є його сканування, що дає змогу виявити такі проблемні моменти зовнішнього середовища як:

- загроза недостатності ресурсів (для проектів, що фінансуються із залученням бюджетних коштів);

- ризики при управлінні персоналом (нездатність найняти необхідний персонал, через те, що політика керівництва не відповідає потребам щодо впровадження проекту);

- неефективність при перенесенні технологій і труднощі при створенні і підтримці інституційної спроможності на потрібному рівні;

- зростаючі ціни на ресурси та обладнання;

- торговельні обмеження, що ускладнюють економічний розвиток цільових груп;

- нестача матеріальних та фінансових ресурсів внаслідок загальних економічних проблем;

- відсутність послуг, що надаються фінансовим сектором для цільових груп з низьким рівнем доходу, що унеможлиблює здійснення інвестицій в проект цими цільовими групами;

- податкова політика та державне регулювання, що впливають на той чи інший вид економічної діяльності.

З іншого боку, зовнішнє середовище може також генерувати і позитивні зміни (можливості) для реалізації проекту або розвитку підприємства загалом (зростання зацікавленості цільової групи в послугах підприємства; зростання участі держави в сприянні розвитку підприємства; зростання політичної стабільності; зниження втручання з боку держави в різні сфери діяльності підприємницьких структур).

Для того, щоб управляти як позитивними, так і негативними факторами, менеджмент підприємства повинен дослідити зовнішнє середовище у розрізі таких питань:

- які істотні фактори (позитивні і негативні) впливають на підприємство?

- наскільки ці фактори важливі для функціонування підприємства?

- наскільки суттєво підприємство може впливати на кожен з факторів?

- які заходи можна вжити для того, щоб вплинути на фактор?

- які з партнерів можуть вплинути на той фактор, на який підприємство не може вплинути безпосередньо?

Для визначення та оцінки дійових осіб в інституціональному оточенні підприємства, які проявляють активність в тій же сфері, що і підприємство, доцільно використовувати матрицю охоплення. Матриця може містити наступну інформацію про:

- конкурентів (що діють у сфері суб'єктів), різновиди продуктів або послуг, які вони пропонують споживачам (найбільш поширений різновид матриці);

- конкурентів, з якими підприємство підтримує ділові стосунки;

- цільові групи (або клієнти).

Матриця охоплення допомагає знайти дублювання або прогалини в поставках або надання продуктів / послуг або їх нестачу. Таким чином, вона допомагає визначити потреби і можливості для нових втручань, співпраці або координування, а також нові ніші для стратегічного орієнтування тих дійових осіб, які надають продукти / послуги своїм споживачам. Матриця охоплення це той інструмент, який дозволяє визначити можливість сектора, в якому працює підприємство.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інституційне стимулювання відіграє важливу роль в реалізації проектного управління підприємств енергетичної галузі. В найближчому майбутньому актуальність проблематики нарощування потенціалу підприємств енергетичної галузі зростатиме ще

більше, при цьому, ефективність їх діяльності багато в чому визначатиметься проведенням ефективного проектного управління, де складовою цього процесу виступає інституційне стимулювання. Дієвим завданням при цьому, виступає поєднання теоретичної і практичної складової проекту з інструментами аналізу та розробки заходів щодо інституційного симулювання економічного розвитку енергетичних підприємств.

Література:

1. Барна С. Сучасний стан енергоринку та моніторингу ключових проблем у системі управління інноваціями. Проблема економіки. 2020. № 2 (44). С. 71—81.
2. Polozova T., Musiienko V., Storozhenko O., Persada O., Geseleva N. Modeling of energy-saving processes in the context of energy safety and security. Journal of security and sustainability issues. 2019. No 8 (3). P. 387—397.
3. Брич Б., Артемчук Т. Проблеми трансформації підприємств природних монополій енергетичної галузі та напрямки їх вирішення. Бізнес-інформ. 2016. № 4. С. 156—161.
4. Єпіфанова І., Дзяди́кевич Ю., Брич В., Джеджула В., Гевко Р., Гевко Б., Любезна І. Організаційно-економічний механізм енергозбереження: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 154 с.
5. Климчук М.М., Ільїна Т.А., Шовківська В.В., Климчук С.А. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку підприємств на засадах енергоефективності та інформатизації. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 7—8. С. 103—110.
6. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика: монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2019. 411 с.
7. Миколіук О. Управління енергетичною безпекою підприємств: телрія, методологія, практика: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2019. 482.
8. Мних О.Б., Савченко О.К. Факторне середовище диверсифікації розвитку енергетичних підприємств у ринкових умовах. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 149—155.
9. Овсієнко О. В. Підприємства-постачальники на енергетичному ринку України: нові виклики регуляторного середовища. Ефективна економіка. 2022. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_20. Дата звернення: 21.11.2024).
10. Світлична В. Ю. Система контролінгу підприємств енергетичного комплексу. Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки. 2019. Випуск 2. С. 94—98.

References:

1. Barna, S. (2020), "Current state of the energy market and monitoring of key problems in the innovation management system", Problema ekonomiky, vol. 2 (44), pp. 71—81.
2. Polozova, T., Musiienko, V., Storozhenko, O., Persada, O. and Geseleva, N. (2019), "Modeling of energy-saving processes in the context of energy safety and security", Journal of security and sustainability issues, vol. 8 (3), pp. 387—397.

3. Brych, B. and Artemchuk, T. (2016), "Problems of transformation of natural monopoly enterprises in the energy industry and directions of their solution", Biznesinform, vol. 4, pp. 156—161.

4. Iepifanova, I., Dziadykevych, Yu. and Brych, V. (2018), Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm enerhozberezhennia [Organizational and economic mechanism of energy saving], TNEU, Ternopil, Ukraine.

5. Klymchuk, M.M., Ilyina, T.A. and Shovkivska, V.V. (2020), "Theoretical and methodological principles of forming an enterprise development strategy based on energy efficiency and informatization", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 7—8, pp. 103—110.

6. Kovalenko N.V. (2019), Upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia ta praktyka [Management of the development of industrial enterprises: theory, methodology and practice], Halytska Vydavnycha Spilka, Lviv, Ukraine.

7. Mykoliuk O. (2019), Upravlinnia enerhetychnoiu bezpekoiu pidpriemstv: telriia, metodolohiia, praktyka [Management of energy security of enterprises: theory, methodology, practice], KhNU, Khmelnytskyi, Ukraine.

8. Mnykh, O.B. and Savchenko, O.K. (2020), "Factor environment of diversification of development of energy enterprises in market conditions", Biznes Inform, vol. 1, pp. 149—155.

9. Ovsienko, O. V. (2022), "Enterprises-suppliers in the energy market of Ukraine: new challenges of the regulatory environment", Efektyvna ekonomika, vol. 10, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_20. (accessed 21 November 2024).

10. Svitlychna, V. Yu. (2019), "System of controlling of enterprises of the energy complex", Komunalne hospodarstvo mist. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 94—98.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2025 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

A. Poltorak,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management
and Marketing, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9752-9431>

A. Abafonov,
Postgraduate student, Faculty of Management,
Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7480-0163>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.32

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANKS

A. С. Полторак,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
А. О. Агафонов,
аспірант факультету менеджменту,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО
УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ БАНКАМИ

The article examines the conceptual foundations for assessing the effectiveness of security-oriented management of commercial banks in Ukraine. It is determined that the effectiveness of security-oriented management in banking institutions is largely conditioned by the level of their corporate security, which includes financial, informational, economic, personnel, physical, technological, legal, and reputational components. The increasing instability of the financial environment, the development of digital technologies, and the need to comply with international security standards necessitate the continuous improvement and updating of methodological approaches to evaluating banking management effectiveness.

The study systematizes the main methodological approaches to assessing the effectiveness of security-oriented management in commercial banks, including regulatory-oriented approaches, multifactor assessment methods, risk-oriented approaches, economic and mathematical modeling methods, expert-analytical approaches, dynamic analysis methods, technology-oriented approaches, and integrated methodologies.

It has been established that most existing methodological approaches primarily focus on financial indicators, while paying insufficient attention to informational, personnel, and reputational components. The application of big data tools, artificial intelligence, and machine learning can significantly improve risk assessment accuracy; however, it requires complex implementation and adaptation to the specifics of the banking environment.

Based on the conducted analysis, the necessity of further developing a comprehensive approach to assessing the effectiveness of security-oriented management in commercial banks is emphasized. This approach should account for the interconnection of internal and external factors influencing banking system stability, ensure dynamic assessment, and adapt to changes in the regulatory environment and technological innovations. Developing a comprehensive approach to assessing the effectiveness of security-oriented management in commercial banks will not only help determine the bank's security level but also facilitate managerial decision-making aimed at risk minimization and enhancing the financial institution's long-term competitiveness.

У статті досліджено концептуальні засади оцінювання ефективності безпекоорієнтованого управління комерційними банками в Україні. Визначено, що ефективність безпекоорієнтованого управління банківськими установами значною мірою обумовлюється рівнем їх корпоративної безпеки, яка містить фінансову, інформаційну, економічну, кадрову, фізичну, технологічну, юридичну та репутаційну складові. Дедалі більша нестабільність фінансового середовища, розвиток цифрових технологій та необхідність дотримання міжнародних стандартів безпеки вимагають постійного вдосконалення та оновлення методичних підходів до оцінювання ефективності банківського менеджменту.

У роботі систематизовано основні методичні підходи до оцінювання ефективності безпекоорієнтованого управління комерційними банками, зокрема: регуляторно-орієнтовані підходи; методичні підходи багатофакторної оцінки; ризик-орієнтовані методичні підходи; підходи економіко-математичного моделювання; експертно-аналітичні методичні підходи; підходи на основі аналізу динаміки; технологічно-орієнтовані методичні підходи; інтегровані методики.

Встановлено, що більшість наявних методичних підходів фокусується переважно на фінансових показниках, оминаючи увагою інформаційну, кадрову та репутаційну складову. Застосування інструментів великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання дозволить значно підвищити точність оцінювання ризиків, проте потребує складної імплементації та адаптації до специфіки банківського середовища.

На основі проведеного аналізу наголошено на необхідності подальшого розроблення комплексного підходу до оцінювання ефективності безпекоорієнтованого управління комерційними банками, у якому буде враховано взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стабільність банківської системи, забезпечено динамічність оцінювання, адаптивність до змін у регуляторному середовищі та технологічних інновацій. Розроблення комплексного підходу до оцінювання ефективності безпекоорієнтованого управління комерційними банками дозволить не лише визначати рівень безпеки банку, а й формувати управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків та підвищення конкурентоспроможності фінансової установи у довгостроковій перспективі.

Key words: security-oriented management, management of commercial banks, commercial banks, financial management, risk management.

Ключові слова: безпекоорієнтований менеджмент, управління комерційними банками, комерційні банки, фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент.

PROBLEM STATEMENT IN GENERAL TERMS AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The effective functioning of commercial banks is largely determined by the level of their corporate security, which necessitates the study of conceptual approaches to evaluating the effectiveness of security-oriented management. The growing unpredictability of threats in the financial sector, the active development of digital

technologies, and the need to adhere to international security standards require the constant revision of methodological approaches to assessing bank management effectiveness in terms of ensuring financial, informational, economic, personnel, technological, legal, and reputational security.

The relevance of the problem is also driven by the necessity of considering European regulatory standards in the operations of Ukrainian commercial banks, specifically the provisions of Basel III, EU Directive 2013/36/

EU (CRD IV), and Regulation 575/2013 (CRR). Effective security-oriented management is a fundamental element in the operation of commercial banks in Ukraine and the modern world, characterized by high levels of global economic uncertainty, dynamic changes, and increasing new threats. The issue of ensuring the security of banking operations is crucial not only for individual banking institutions or the financial system of a specific country but also for the global security environment. In the context of growing competition in the financial market, the specific operational conditions of banking institutions in a state of war in Ukraine, and the tightening of regulatory requirements, the need to develop effective methodological approaches to assessing security-oriented management is pressing.

Thus, the study of the conceptual foundations for assessing the effectiveness of security-oriented management in commercial banks, considering contemporary challenges, forms the basis for the further development of a comprehensive approach to evaluation, which will allow for determining the level of management effectiveness, ensuring the bank's stability, and enhancing its competitiveness in the long term.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

A significant body of literature exists on methods and models for evaluating the effectiveness of security-oriented management, taking into account both quantitative and qualitative aspects. However, there are notable gaps in adapting these approaches to the conditions of national banking systems, particularly in considering the impact of specific external and internal factors such as martial law, the integration of international experience, and the alignment with modern challenges like cyber threats. Given these factors, the systematization of methodological approaches to evaluating the effectiveness of security-oriented management is a critical task, the implementation of which will contribute to enhancing the security of banking activities overall and ensuring the stability of the financial sector.

In their work, E. Mazikana and Sh. Makurumidze focused on assessing the effectiveness of risk management strategies in banking institutions, establishing that effective risk management improves financial performance, although some aspects of banking operations remain problematic [17]. The authors conducted a thorough analysis of key risks in Zimbabwean banks, which somewhat limits the applicability of their findings to other countries and corresponding management strategies.

G. Assemota's publication emphasized the importance of effective credit management in the functioning of commercial banks due to the high level of risk and uncertainty. The author proposed an original credit management model—a stochastic model based on an adaptive approach and recursive maximum likelihood estimation (AML) method, which takes into account random fluctuations and uncertainty [2, pp. 271—278]. In our view, applying the proposed model enables commercial banks to effectively manage liquidity and maintain the necessary level of reputational security.

A comprehensive analysis of existing methodologies for evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks was conducted by T. Momot and S. Rodchenko [19, pp. 34—43], O. Vasylichshyn [27, pp. 156—164], O. Muzychka, N. Zhurybida, Y. Galko [32, pp. 322—327], N. Pedchenko, S. Dyachek [33, pp. 133—145], and others.

Despite a significant number of academic works dedicated to banking management and security-oriented management, the problem of comprehensive evaluation of the effectiveness of security-oriented management in commercial banks remains insufficiently developed. Existing methodological approaches generally address isolated aspects of banking security, without considering their interaction and synergistic effects. This complicates decision-making processes and may lead to an inaccurate assessment of the bank's security level.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (TASK DEFINITION)

The aim of this article is to substantiate the conceptual foundations for evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks to develop a comprehensive assessment approach that encompasses all security aspects of banking activities, considering their interaction and synergistic effect.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The researcher D. Malikova, in her study [16], applied the methodological approach of E. Altman and E. Hotchkiss [1], often referred to as the modified Altman Z-score model for non-manufacturing companies. This model was adapted for a comprehensive analysis of the financial stability of non-manufacturing companies. Accordingly, the model modifies the weighting coefficients compared to the original version and excludes coefficients that are less relevant for non-manufacturing companies (1).

$$Z = 6.56 \cdot x_1 + 3.26 \cdot x_2 + 6.72 \cdot x_3 + 1.05 \cdot x_4 \quad (1),$$

where: Z — the integrated indicator of the Altman Z-score model for non-manufacturing companies;

x_1 — the working capital to total assets ratio (working capital / total assets);

x_2 — the retained earnings ratio (retained earnings / total assets);

x_3 — the return on assets ratio (EBIT (earnings before interest and taxes) / total assets);

x_4 — the market value capitalization ratio (market value of equity / total liabilities).

The obtained results should be interpreted as follows: $Z > 2.60$ — a financially stable company with a low probability of bankruptcy; $1.10 \leq Z \leq 2.60$ — the "gray zone" (zone of uncertainty), indicating a non-critical but existing bankruptcy risk; $Z < 1.10$ — a high probability of bankruptcy and financial instability [1].

We agree with I. Krupka's assertion that ensuring the necessary level of security in the banking sector requires the development of a unified system of indicators and a methodology for their generalization, considering the specifics of the national economy [31, p. 173]. Thus, applying the Altman Z-score model for non-manufacturing companies without modification to reflect the peculiarities

of a specific country-particularly one operating under the specific conditions of martial law-may be characterized by a low level of effectiveness. This is because it disrupts the principle of comprehensiveness in assessing the effectiveness of security-oriented management in commercial banks.

A research team consisting of O. Kopylyuk, N. Zhuriyda, Yu. Tymchyshyn, and O. Muzychka proposed an approach to the integrated assessment of banks' economic security [12, pp. 26—33]. This approach is based on the identification of a comprehensive security indicator, determined using 59 indicators classified into five groups: resource-based, stabilization-functional, asset-forming, performance-based, and risk-forming. Most of these indicators are related to economic regulatory requirements established by supervisory authorities.

In our view, the authors' thorough approach is rather complex for operational application due to the large number of indicators, which are likely to be highly correlated. The modern environment, characterized by rapid changes and uncertainty, necessitates a reduction in the number of indicators through:

- data aggregation — replacing numerous detailed metrics with a smaller set of key indicators;
- dimensionality reduction — applying methods such as Principal Component Analysis (PCA) to decrease the number of variables while preserving essential information;
- focus on key factors of corporate security — limiting the analysis to the most significant and relevant indicators to streamline the decision-making process under unstable conditions.

Moreover, it is essential to develop a clear algorithm for assessing the effectiveness of security-oriented management in commercial banks, which should incorporate not only financial and economic indicators but also other aspects of corporate security in banking institutions.

According to O. Kolodzieiev and O. Shtaiier, indicator reduction can be achieved through the application of taxonomic methods, heuristic dimensionality reduction techniques, factor analysis, composite latent indicator construction, and multidimensional scaling, among others [30, p. 68].

A fundamental scientific problem, in our view, was outlined by N. Khrushch, P. Hryhoruk, L. Prystupa, and L. Vahanova [9, p. 415], who emphasized that a key issue in assessing financial security is the definition of its primary criterion as a benchmark that can be quantitatively measured using a specific set of banking performance indicators. This issue is especially relevant when exploring methodological approaches to assessing the effectiveness of security-oriented management in commercial banks, as it requires researchers to identify an integrated indicator that comprehensively, systematically, and objectively signals the effectiveness of security-oriented management in a particular bank at a given time.

One of the most common shortcomings of existing methodological approaches to evaluating the effectiveness of security-oriented bank management is their rigid reliance on regulatory or recommended indicator values, with insufficient consideration of the dynamics of these indicators over time. A noteworthy recommendation for overcoming this limitation was put forward by

A. Yepifanov, O. Plastun, and V. Dombrodskyi [29, p. 201], who proposed introducing the concept of a "gray zone"-an interval of $\pm 10\%$ from the regulatory value-to account for cases where an indicator's value does not allow for an unambiguous assessment.

A comprehensive model for assessing the level of banking economic security was proposed by V. Franchuk and S. Melnyk [37, pp. 48—58]. In their study, the "golden ratio" formula was applied in constructing the evaluation scale, which classified banking economic security into four levels: insufficient, critical, sufficient, and optimal. However, despite the valuable scientific contributions, questions remain regarding the justification of the selected set of indicators, as some of them reflect only specific security domains of banking operations.

The study by A. Yepifanov, O. Plastun, and V. Dombrodskyi also presents expert-analytical methodological approaches for assessing the effectiveness of security-oriented bank management. The authors proposed a structured questionnaire for periodic expert surveys [29].

A review of methodological approaches to evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks, as proposed by various domestic and foreign researchers, reveals that most approaches primarily focus on financial performance indicators, often overlooking other aspects of corporate security, such as information security, personnel security, and reputational security. Moreover, many existing methodologies require indicator reduction, which would help simplify analysis, reduce time and effort costs, and minimize the risk of excessive reliance on redundant data.

According to O. Vasylichshyn, the existing methodological approaches to evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks have several key shortcomings: low significance, lack of systematization, poor predictability, and high similarity or redundancy [27, pp. 162—163].

An interesting aspect of corporate security in banking is explored in the research by K. Rongrat, T. Senivongse [23], where the authors present a risk assessment approach for information security systems in the banking sector. In our view, information security is a crucial component of corporate banking security, ensuring data protection against unauthorized access, cyberattacks, and breaches.

Rongrat K., Senivongse T. developed a risk assessment method to verify compliance of a bank's information system security with regulatory standards. They applied text similarity analysis to identify missing security requirements and, based on this, proposed a quantitative risk index model linked to these gaps. According to their model, the level of identified risk depends on the potential damage of possible attacks. The researchers demonstrated the practical application of their model using a case study of Thai commercial banks, and its effectiveness was validated through F-measure metrics, accuracy assessments, and correlation with expert security evaluations [23].

Over the past five years, technologically oriented methodological approaches to assessing the effectiveness of security-oriented management in commercial banks have been actively developing. These approaches incorporate

Table 1. Classification of methodological approaches for assessing the effectiveness of security-oriented management of commercial banks

Authors	Specifics of Method Application	Key Advantages of Methods	Key Disadvantages of Methods
Regulatory-oriented methodological approaches			
Malikova D. [16], Krupka I. [31], Kopylyuk O. et al. [12], Baranovskyi, O [25]	They include liquidity, capitalization, and currency position standards and are used to monitor the bank's compliance with regulatory requirements (NBU or BASEL III)	Standardization, comparability	Limited adaptation to the actual operating conditions of banks
Methodological approaches for multifactorial assessment			
Khrushch N. et al. [9], Iepifanov A. et al. [29], Kolodiziev, O. et al. [30], Poltorak A. et al. [22, 34], Kil K. et al. [10], Muzychko O. et al. [32], Vasylychshyn O. [27]	Evaluation of the effectiveness of security-oriented management based on a set of indicators: return on assets (ROA), the ratio of loans to deposits, the share of non-performing loans	Multidimensional assessment, considering external and internal factors	Difficulty in determining the weight coefficients for the indicators
Risk-oriented methodological approaches			
Iepifanov A. et al. [29], Rongrat K. et al. [23], Dominova I. [4], Macek D. et al. [15]	Analysis of credit, operational, market, and other risks (VaR, stress testing, credit portfolio analysis)	Focus on system weaknesses	Dependence on the quality of input data and models
Methodological approaches based on economic-mathematical modeling			
Kolodiziev, O. et al. [30], Vasylychenko Z. et al. [26], Riznyk, N. [35], Franchuk V. et al. [37], Dymchenko O. et al. [5], Petropoulos A. et al. [21]	They include regression and variance analyses, simulation models, and is used for forecasting security levels and analyzing the impact of individual factors	Forecasting capability	Requires large volumes of data and qualified personnel
Expert-analytical methodological approaches			
Iepifanov A. et al. [29], Khrushch N. et al. [9], Rongrat K. et al. [23], Erulanova, A. et al. [6]	Calculation based on subjective expert assessments, used for evaluating strategic security and management risks	Consideration of intangible factors	Dependence on the qualifications of experts
Methodological approaches based on dynamic analysis			
Onyshchenko S. et al. [20], Chmielarz W. et al. [3], Kiljan S. et al. [11]	Trend analysis of key indicators over time	Allows for the identification of long-term threats	Requires long time series data
Technological-oriented methodological approaches			
Leo M. et al. [14], Mirkovic V. et al. [18], Venkateswara Rao M. et al. [24]	They encompass modern approaches based on Big Data, artificial intelligence, and machine learning	High accuracy, process automation, large data processing, integration of innovations	Implementation complexity, cybersecurity risks, adaptation challenges
Integrated methodologies			
Khrushch N. et al. [9], Kulyniak I. et al. [13], Tysiachna Yu. et al. [36], Momot T. et al. [19]	They combine several approaches (e.g., indicator approach with economic-mathematical modeling)	Provides a more comprehensive assessment	Complexity in development and use

Source: summarized by the authors.

modern methods based on Big Data, artificial intelligence (AI), and machine learning (ML). With the advancement of Big Data, large-scale data processing has become more accessible, leading to more efficient risk analysis, fraud detection, and trend forecasting. Since 2020, AI has already been applied to automate various banking processes, including risk assessment and chatbot services.

In their study, M. Leo, S. Sharma, K. Maddulety [14] summarized machine learning methods for managing various risks in the banking sector, such as credit, market, and operational risks. Researchers V. Mirkovic, J. L. Nikolic also analyzed how advanced analytics can leverage machine learning algorithms to process vast amounts of financial data. This enables more accurate creditworthiness assessment, enhanced credit risk evaluation, portfolio quality monitoring, early warning system development, financial crime detection, and operational loss prediction [18].

Furthermore, a team of authors, including M. Venkateswara Rao, S. Vellela, R. B. Venkateswara, N. Vullam, B. Sk. Khader, D. Roja, described an integrated credit risk management system architecture that utilizes Big Data capabilities for analyzing complex financial data [24].

We have classified the methodological approaches for assessing the effectiveness of security-oriented management in commercial banks into eight groups, describing the specifics of their application, advantages, and disadvantages (table 1).

Our approach to the classification of methodological approaches for assessing the effectiveness of security-oriented management in commercial banks includes the following groups of methods:

— regulatory-oriented methodological approaches, which are based on economic regulatory requirements and consider the mandatory compliance with standards set by regulatory bodies for banks;

Table 2. System of key indicators used for assessing the effectiveness of security-oriented management of commercial banks

№ з/п	Indicator	Authors									
		Momot T. et al. [19]	Iepifanov A. et al. [29]	Vasylyshyn O. [27]	Vasylychenko, Z. et al. [26]	Kil K. et al. [10]	Khrushch N. et al. [9]	Tysiachna Yu. et al. [36]	Onyshchenko S. Et al. [20]	Dymchenko O. et al. [5]	Derkachenko A. et al. [28]
1.	Adequacy of regulatory capital	+	+	+	+	+			+	+	+
2.	Return on equity (ROE)	+	+	+			+	+	+	+	+
3.	Return on assets (ROA)	+	+	+	+	+	+	+	+		+
4.	Net interest margin	+	+				+	+	+		+
5.	Short-term liquidity ratio	+	+		+			+	+	+	
6.	Non-performing loans ratio	+	+	+							
7.	Financial leverage ratio	+						+			
8.	Effectiveness of interest-bearing assets management		+								
9.	Effectiveness of fee-based activities		+								
10.	Profit per employee		+						+		
11.	Credit risk ratios		+						+	+	
12.	Loan-to-deposit ratio		+				+	+			+
13.	Ratio of interbank loans received to loans granted		+					+			
14.	Total foreign exchange position		+								
15.	Market share of the bank				+						
16.	Capital growth rate				+						
17.	Basic liquid assets indicator			+				+			
18.	Broad liquidity indicator			+				+		+	+
19.	Provisioning for active operations			+			+				+
20.	Dollarization of loans and deposits			+							
21.	External influence indicators			+							
22.	Asset coverage ratio by equity capital						+	+			
23.	Share of current deposits in the bank's deposit base						+				
24.	Share of retail deposits in the bank's liabilities						+				+
25.	Asset coverage to liquid assets ratio						+	+			
26.	Coverage ratio of attracted resources by liquid assets						+	+			
27.	Coverage ratio of liabilities by liquid assets						+	+			
28.	Bank performance efficiency		+								

Source: summarized by the authors.

— multifactor evaluation methodological approaches, which are based on identifying indicators that reflect the overall security status of a specific bank or its individual aspects;

— risk-oriented methodological approaches, which encompass various methods for analyzing and assessing credit, market, operational, and other types of risks to minimize their negative consequences;

— economic-mathematical modeling methodological approaches, which are used for analyzing financial processes, forecasting crisis phenomena, and optimizing management decisions;

— expert-analytical methodological approaches, which rely on professional experience and determine the effectiveness of management through expert surveys or analytical judgment;

— dynamic analysis-based methodological approaches, which focus on monitoring changes in basic bank indicators over a specified period, enabling the identification of trends and potential threats;

— technologically-oriented methodological approaches, which cover modern methods based on Big Data, artificial intelligence, and machine learning;

Integrated methodologies, which combine elements of several approaches to provide a more comprehensive and accurate assessment of security-oriented management.

These groups provide a clear overview of the various methods available for evaluating and improving security-oriented management in commercial banks.

This classification of methodological approaches allows us to highlight the main approaches to evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks, analyze their advantages and disadvantages, and, considering the current specifics of banking activity in Ukraine, the regulatory environment, and challenges, propose an original methodological approach to evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks.

Almost all methodological approaches to evaluating the effectiveness of security-oriented management in

commercial banks, except for expert-analytical methods, rely on quantitative values of certain performance ratios of the bank over a specified period, which are then analyzed, compared, and forecasted, etc. Therefore, it is useful to analyze in more detail the indicators that are most commonly used by researchers who develop methodological approaches to evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks.

We systematize the main indicators used to evaluate the effectiveness of security-oriented management in commercial banks in modern scientific literature in Table 2.

It should be noted that this is not an exhaustive list of indicators, but only those that, as a result of analyzing the scientific literature, proved to be most frequently used in the process of evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks (such as regulatory capital adequacy, return on equity (ROE), return on assets (ROA)), or are specific. The majority of authors rely on financial performance indicators of commercial banks, but some researchers have also focused on monitoring information security and indicators of external influence. We believe that the quantitative values of individual indicators are closely related to each other, and, therefore, it is necessary to perform a correlation analysis between them and reduce the number of indicators used, thus eliminating information redundancy.

In addition to the methodological approaches to evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks proposed by individual scholars and research groups, it is necessary to explore the international aspect of this issue, as banking security is not only a national problem but also an international one. For instance, in 1981, the United States established the International Banking Security Association (IBSA) to prevent and investigate financial crimes and ensure the security and continuity of banking operations within global financial transactions. Since 1983, the IBSA has provided a professional platform for developing the expertise of specialists in the field of banking security, contributing to the effective protection of various banking institutions and their clients. In June 2024, the 81st meeting of the IBSA members was held in Montreal, Canada.

There is also the International Association of Financial Crimes Investigators (IAFCI), which deals with various issues related to security in the financial sector, particularly in banking. IAFCI provides services and creates an environment for the collection, exchange, and education on methods to prevent financial fraud, investigate, and prevent crimes in the financial industry.

The objectives of these international organizations include ensuring security in the banking sector, fostering the exchange of critical information and experience among participants, and coordinating efforts to combat financial crimes.

Conclusions and Prospects for Further Research in this Area. Based on this study, the following conclusions have been drawn:

1. The evaluation of the effectiveness of security-oriented management is a complex and multidimensional process, which includes assessing financial, informational, economic, technological, personnel, legal, and reputational

security, as well as the interaction of these components within a unified system. In modern conditions, it is also essential to adapt the banking system to international security standards, particularly those regulating financial, informational, and cybersecurity. Additionally, creating reliable internal control and audit mechanisms capable of quickly detecting and minimizing security-related risks is crucial.

2. A classification of methodological approaches to evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks has been proposed. Within this classification, the approaches are grouped into the following categories: regulatory-oriented methodological approaches; multi-factor evaluation methodological approaches; risk-oriented methodological approaches; economic-mathematical modeling methodological approaches; expert-analytical methodological approaches; dynamic analysis-based methodological approaches; technological-oriented methodological approaches; integrated methodologies.

3. Emphasis has been placed on the necessity of implementing an integrated approach to evaluating the effectiveness of security-oriented management. This approach should simultaneously consider internal and external factors that affect the stability of banks. The evaluation process must be dynamic, continually adapting to changes in the external environment, regulatory requirements, and technological innovations.

Future Research Directions: Future research will focus on developing an integrated methodology for evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks. This methodology will account for all key aspects of banking security, considering their interaction and the synergistic effect. The goal is to reduce risks and enhance client trust through a comprehensive, adaptive approach.

Література:

- Altman E., Hotchkiss E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt. 3rd ed. 2006. New Jersey: John Wiley & Song, Inc., Hoboken. ISBN: 9780471691891. <https://doi.org/10.1002/9781118267806>.
- Asemota G. Approximate Maximum Likelihood Commercial Bank Loan Management Model. Journal of Social Sciences. 2009. Vol.5. pp. 271—278. DOI: <https://doi.org/10.3844/JSSP.2009.271.278>.
- Chmielarz W., Zborowski M. On a comparative analysis of internet banking services by the conversion method and the scoring method. Journal of Economics and Management. 2019. Vol. 38. pp. 26—45. <https://doi.org/10.22367/jem.2019.38.02>.
- Dominova I. Effectiveness Assessment of Electronic Banking Risk Management Based on the Normative Index Model. Accounting and Finance. 2020. Vol. 1 (87). pp. 91—99. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-91-99](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-91-99).
- Dymchenko O., Rudachenko O., Gazzola P. Economic Security Threat Modelling of a Commercial Bank in a Globalized Economy. Mechanism of Economic Regulation. 2020. Vol. 3. pp. 142—151. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.11>.

6. Erulanova A., Soltan G., Baidildina A., Amangel-dina M., Aset A. Expert System for Assessing the Efficiency of Information Security. 2020 7th International Conference on Electrical and Electronics Engineering (ICEEE). 2020. pp. 355—359. <https://doi.org/10.1109/ICEEE49618.2020.9102555>.
7. International Association of Financial Crimes Investigators (IAFCI). URL: <https://www.iafci.org/> (Accessed 14 January 2025).
8. International Banking Security Association (IBSA). URL: <https://globalibsa.org/> (Accessed 14 January 2025).
9. Khrushch N., Hryhoruk P., Prystupa L., Vahanova L. Assessing Bank Financial Security Level Using the Comprehensive Index Technology. Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019). 2019. <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.81>.
10. Kil K., Baraniecki B. Analiza bezpieczeństwa finansowego banków w Polsce i pozostałych krajach Unii Europejskiej z wykorzystaniem indeksu Z-score. Zarządzanie i Finanse. 2013. Nr. 2/1. URL: http://zif.wzr.pl/pim/2013_2_1_23.pdf (дата звернення: 14.01.2024).
11. Kiljan S., Vranken H., Eekelen M. Evaluation of transaction authentication methods for online banking. Future Generation Computer Systems. 2018. Vol. 80. pp. 430—447. <https://doi.org/10.1016/j.future.2016.05.024>.
12. Kopylyuk O., Zhuribida N., Tymchyshyn J., Muzychka O. Methodical Tools For Integrated Assessment Of The Economic Security Of Ukraine's Banks. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. Vol. 1 (42). pp. 26—33. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3611>.
13. Kulyniak I., Ohinok S., Rachynska H. Scientific and Methodological Approach to Assessing the Level of Banks' Financial Security. In: Babichev, S., Lytvynenko, V., Wojcik, W., Vysheymyrska, S. (eds) Lecture Notes in Computational Intelligence and Decision Making. ISDMCI 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1246. Springer, Cham. 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-54215-3_6.
14. Leo M., Sharma S., Maddulety K. Machine Learning in Banking Risk Management: A Literature Review. Risks. 2019. Vol. 7 (1). 29. <https://doi.org/10.3390/RISKS7010029>.
15. Macek D., Magdalenic I., Ivkovic N. Risk Assessment of the Bank's Noncompliance with Payment Card Industry Data Security Standard. Central European Conference of Information and Intelligent Systems. 2012. Page 305 of 493.
16. Malikova D. M. Economic Security Of Commercial Banks And Methodology For Assessing The Level Of Its Provision. Economics and education. 2023. Vol. 1. pp. 182—188. https://doi.org/10.55439/eced/vol24_iss1/a27.
17. Mazikana A., Makurumidze S. The Effectiveness of Risk Management Strategies on Improving Financial Performance of ZSE Listed Commercial Banks. International Journal of Research and Scientific Innovation. 2024. <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2024.1108076>.
18. Mirkovic V., Nikolic J. L. The Benefits of Big Data and Advanced Analytics in Banking Systems in Con-temporary Environment. International Scientific Conference On Information Technology, Computer Science, And Data Science. Sinteza. 2024. DOI: 10.15308/Sinteza-2024-122-127.
19. Momot T., Rodchenko S. Assessment of financial security of banks in conditions of macroeconomic instability. Innovative technologies and scientific solutions for industries. 2019. Vol. 3 (9). pp. 34—43. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.034>.
20. Onyshchenko S., Shchurov I., Cherviak A., Kivshyk O. Methodical approach to assessing financial and credit institutions' economic security level. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2023. Vol. 2 (49). Pp. 65—78. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4037>.
21. Petropoulos A., Siakoulis V., Stavroulakis E., Vlachogiannakis N. Predicting bank insolvencies using machine learning techniques. International Journal of Forecasting. 2020. Vol. 36. pp. 1092—1113. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2019.11.005>.
22. Poltorak A., Potryvaieva N., Kuzoma V., Volosiuk Yu., Bobrovska N. Development of doctrinal model for state's financial security management and forecasting its level. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. № 5/13 (113). Pp. 26—33. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243056>.
23. Rongrat K., Senivongse T. Risk Assessment of Security Requirements of Banking Information Systems Based on Attack Patterns. In: Lee, R. (eds) Applied Computing & Information Technology. ACIT 2017. 2018. Studies in Computational Intelligence, vol 727. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64051-8_8.
24. Venkateswara Rao M., Vellela S., Venkateswara R. B., Vullam N., Khader B. Sk., Roja D. Credit Investigation and Comprehensive Risk Management System based Big Data Analytics in Commercial Banking. 2023 9th International Conference on Advanced Computing and Communication Systems (ICACCS). 2023. pp. 2387-2391. <https://doi.org/10.1109/ICACCS57279.2023.10113084>.
25. Барановський О. І. Банківська безпека: проблема виміру. Економіка і прогнозування. 2006. № 1. С. 7—25. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_06_1_07_uk.pdf (дата звернення: 15.01.2025).
26. Васильченко З., Васильченко І. Теоретична концепція оцінки економічної безпеки банку. Банківська справа. 2006. № 4. С. 36—45.
27. Васильчишин О. Б. Аналіз наявних моделей оцінки фінансової безпеки банків і банківської системи і напрями їх удосконалення. Регіональна економіка. 2016. № 2. С. 156—164.
28. Деркаченко А. В., Худолій Ю. С. Аналіз бізнес-моделей банків України. Облік і фінанси. 2018. № 2 (80). С. 76-83. URL: <https://afj.org.ua/pdf/574-analiz-biznes-modeley-bankiv-ukraini.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).
29. Єпіфанов А., Пластун О., Домбродський В. та ін. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія заг. ред. А. Єпіфанов; ДВНЗ "Українська академія банківської справи Національного банку України". Суми, 2009. 295 с.
30. Колодизев О. М., Штаєр О. М. Формування універсальної системи оцінки економічної безпеки банку. Проблеми економіки. 2011. № 2. С. 67—75.

31. Крупка І. М. Фінансово-економічна безпека банківської системи України та перспективи розвитку національної економіки. Бізнес Інформ. 2012. № 6. С. 168—175.

32. Музичка О. М., Журибіда Н. Р., Галько Є. О. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки банків. Бізнес-Інформ. 2019. № 3. С. 322—327.

33. Педченко Н. С., Дячек С. М. Розвиток методичних підходів до оцінки рівня фінансової безпеки банківської системи України. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 1 (91). С. 133—145. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-133-145](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-133-145).

34. Полторак А. С. Методичний підхід до оцінки стану фінансової безпеки регіонів України. Агросвіт. 2019. № 18. С. 29—36. DOI: <http://dx.doi.org/10.32702/2306-6792.2019.18.29>.

35. Різник Н. С. Теоретичні підходи до побудови методики діагностики фінансової безпеки банку. Фінансова система України. 2008. Вип. 10. Ч. 3. С. 195—201.

36. Тисячна Ю. С., Азізова К. М., Рац О. М. Комплексна технологія бенчмаркінгу як інструмент забезпечення фінансової безпеки банку. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 5 (167). С. 427—437.

37. Франчук В. І., Мельник С. І. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки комерційного банку. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ: серія економічна. 2012. № 1. С. 48—58.

References:

1. Altman, E. and Hotchkiss, E. (2006), *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt*, 3rd ed, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA. <https://doi.org/10.1002/9781118267806>.

2. Asemota, G. (2009), "Approximate Maximum Likelihood Commercial Bank Loan Management Model", *Journal of Social Sciences*, vol. 5, pp. 271—278. <https://doi.org/10.3844/JSSP.2009.271.278>.

3. Chmielarz, W. and Zborowski, M. (2019), "On a comparative analysis of internet banking services by the conversion method and the scoring method", *Journal of Economics and Management*, vol. 38, pp. 26—45. <https://doi.org/10.22367/jem.2019.38.02>.

4. Dominova, I. (2020), "Effectiveness Assessment of Electronic Banking Risk Management Based on the Normative Index Model", *Accounting and Finance*, vol. 1 (87), pp. 91—99. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-91-99](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-91-99).

5. Dymchenko, O., Rudachenko, O. and Gazzola, P. (2020), "Economic Security Threat Modelling of a Commercial Bank in a Globalized Economy", *Mechanism of Economic Regulation*, vol. 3, pp. 142—151. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.11>.

6. Erulanova, A., Soltan, G., Baidildina, A., Amangel-dina, M. and Aset, A. (2020), "Expert System for Assessing the Efficiency of Information Security", 2020 7th International Conference on Electrical and Electronics Engineering (ICEEE), pp. 355—359. <https://doi.org/10.1109/ICEEE49618.2020.9102555>.

7. International Association of Financial Crimes Investigators (IAFCI) (2025), available at: <https://www.iafci.org/> (Accessed 14 January 2025).

8. International Banking Security Association (IBSA) (2025), available at: <https://globalibsa.org/> (Accessed 14 January 2025).

9. Khrushch, N., Hryhoruk, P., Prystupa, L. and Vahanova, L. (2019), "Assessing Bank Financial Security Level Using the Comprehensive Index Technology", *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.81>.

10. Kil, K. and Baraniecki, B. (2013), "Analiza bezpieczeństwa finansowego banków w Polsce i pozostałych krajach Unii Europejskiej z wykorzystaniem indeksu Z-score", *Zarządzanie i Finanse*, Nr. 2/1. URL: http://zif.wzr.pl/pim/2013_2_1_23.pdf (Accessed 14 January 2025).

11. Kiljan, S., Vranken, H. and Eekelen, M. (2018), "Evaluation of transaction authentication methods for online banking", *Future Generation Computer Systems*, vol. 80, pp. 430—447. <https://doi.org/10.1016/j.future.2016.05.024>.

12. Kopylyuk, O., Zhuribida, N., Tymchyshyn, J. and Muzychka, O. (2022), "Methodical Tools For Integrated Assessment Of The Economic Security Of Ukraine's Banks", *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 1 (42), pp. 26—33. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3611>.

13. Kulyniak, I., Ohinok, S. and Rachynska, H. (2021), "Scientific and Methodological Approach to Assessing the Level of Banks' Financial Security", *Lecture Notes in Computational Intelligence and Decision Making. ISDMCI 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1246. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-54215-3_6.

14. Leo, M., Sharma, S. and Maddulety, K. (2019), "Machine Learning in Banking Risk Management: A Literature Review", *Risks*, vol. 7(1). <https://doi.org/10.3390/RISKS7010029>.

15. Macek, D., Magdalenic, I. and Ivkovic, N. (2012), "Risk Assessment of the Bank's Noncompliance with Payment Card Industry Data Security Standard", *Central European Conference of Information and Intelligent Systems*, pp. 305—493.

16. Malikova, D. M. (2023), "Economic Security Of Commercial Banks And Methodology For Assessing The Level Of Its Provision", *Economics and education*, vol. 1, pp. 182—188. https://doi.org/10.55439/eced/vol24_iss1/a27.

17. Mazikana, A. and Makurumidze, S. (2024), "The Effectiveness of Risk Management Strategies on Improving Financial Performance of ZSE Listed Commercial Banks", *International Journal of Research and Scientific Innovation*. <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2024.1108076>.

18. Mirkovic, V. and Nikolic, J. L. (2024), "The Benefits of Big Data and Advanced Analytics in Banking Systems in Contemporary Environment", *International Scientific Conference On Information Technology, Computer Science, And Data Science, Sinteza*. <https://doi.org/10.15308/Sinteza-2024-122-127>.

19. Momot, T. and Rodchenko, S. (2019), "Assessment of financial security of banks in conditions of macro-economic instability", *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, vol. 3 (9), pp. 34—43. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.034>.

20. Onyshchenko, S., Shchurov, I., Cherviak, A. and Kivshyk, O. (2023), "Methodical approach to assessing financial and credit institutions' economic security level", *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 2 (49), pp. 65—78. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4037>.

21. Petropoulos, A., Siakoulis, V., Stavroulakis, E. and Vlachogiannakis, N. (2020), "Predicting bank insolvencies using machine learning techniques", *International Journal of Forecasting*, vol. 36, pp. 1092—1113. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2019.11.005>.

22. Poltorak, A., Potryvaieva, N., Kuzoma V., Volosiuk Yu. and Bobrovska, N. (2021), "Development of doctrinal model for state's financial security management and forecasting its level", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol.5/13 (113), pp. 26—33. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243056>.

23. VenkateswaraRao, M., Vellela, S., Venkateswara, R., Vullam, N., Khader, B. and Roja, D. (2023), "Credit Investigation and Comprehensive Risk Management System based Big Data Analytics in Commercial Banking", *2023 9th International Conference on Advanced Computing and Communication Systems (ICACCS)*, pp. 2387—2391. <https://doi.org/10.1109/ICACCS57279.2023.10113084>.

24. Rongrat, K. and Senivongse, T. (2018), "Risk Assessment of Security Requirements of Banking Information Systems Based on Attack Patterns". In: Lee, R. (eds) *Applied Computing & Information Technology, ACIT 2017, Studies in Computational Intelligence*, vol 727. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64051-8_8.

25. Baranovskyi, O. I. (2006), "Banking Security: The Problem of Measurement". *Ekonomika i prohnouzuvannia*, vol. 1, pp. 7—25, available at: https://eip.org.ua/docs/EP_06_1_07_uk.pdf (Accessed 15 Jan 2025).

26. Vasylychenko, Z. and Vasylychenko, I. (2006), "Theoretical concept of assessing the economic security of a bank", *Bankivska sprava*, vol. 4, pp. 36—45.

27. Vasylychshyn, O. B. (2016), "Analysis of existing models for assessing the financial security of banks and the banking system and directions for their improvement", *Rehionalna ekonomika*, vol. 2, pp. 156—164.

28. Derkachenko, A.V. and Khudolii, Yu.S. (2018), "Analysis of business models of Ukrainian banks", *Oblik i finansy*, vol. 2 (80), pp. 76—83.

29. Iepifanov, A., Plastun, O. and Dombrotskyi, V. (2009), *Financial security of enterprises and banking institutions [Finsova bezpeka pidpriemstv i bankivskykh ustanov]*, Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine, Sumy, Ukraine.

30. Kolodiziev, O. M. and Shtaiier, O. M. (2011), "Formation of a universal system for assessing the economic security of the bank", *Problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 67—75.

31. Krupka, I. M. (2012), "Financial and Economic Security of the Banking System of Ukraine and Prospects

for the Development of the National Economy", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 168—175.

32. Muzychka, O. M., Zhurybida, N. R. and Halko, Ye. O. (2019), "Methodological Approaches to Assessing the Level of Financial Security of Banks", *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 322—327.

33. Pedchenko, N. S. and Diachek, S. M. (2020), "Development of methodological approaches to assessing the level of financial security of the banking system of Ukraine", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (91), pp.133—145. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-133-145](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-133-145).

34. Poltorak, A. S. (2019), "Methodical approach to assessing the state of financial security of the regions of Ukraine", *Agrosvit*, vol. 18, pp. 29—36. <http://dx.doi.org/10.32702/2306-6792.2019.18.29>.

35. Riznyk, N. S. (2008), "Theoretical approaches to the construction of a methodology for diagnosing the financial security of the bank", *Finansova systema Ukrainy*, vol.10, no. 3, pp. 195—201.

36. Tysiachna, Yu. S., Azizova, K. M. and Rats, O. M. (2015), "Comprehensive benchmarking technology as a tool for ensuring the financial security of the bank", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 5 (167), pp. 427—437.

37. Franchuk, V. I. and Melnyk, S. I. (2012), "Scientific and methodological approaches to assessing the level of economic security of a commercial bank", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 1, pp. 48—58.

Стаття надійшла до редакції 05.02.2025 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

І. О. Доценко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку, Хмельницький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4972-3106>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.42

СТРАТЕГІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

I. Dotsenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Khmelnytskyi National University

STRATEGY OF INVESTMENT SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
IN THE FACE OF RISKS AND UNCERTAINTY OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT

У статті досліджено теоретичні аспекти сталого розвитку. Розглянуто складові сталого розвитку та визначено їх взаємозв'язок і взаємозалежність. Зроблено відповідні висновки щодо перспектив інвестування у сталий розвиток економіки. Наведено відмінність сталого інвестування від традиційного інвестування. Обґрунтовано важливість розробки стратегії інвестиційного забезпечення сталого розвитку. Під якою слід розуміти, комплекс різноманітних заходів, спрямованих на забезпечення гармонійного процесу в економічній, екологічній та соціальній сферах. Систематизовано послідовність формування та реалізації стратегії інвестиційного забезпечення сталого розвитку. Виокремлено та детально розглянуто внутрішні та зовнішні ризики, які можуть вплинути на реалізацію сталого інвестування. Досліджено впливу факторів повномасштабних військових дій на перспективи сталого розвитку в Україні та забезпечення її високих конкурентоспроможних позицій на світовій арені. Детально описано джерела фінансування сталих інвестицій, вибір яких залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку проєкту та стратегічні цілі, які потрібно досягти в рамках інвестиційної стратегії сталого розвитку. Визначено пріоритетні напрямки сталого інвестування, що враховують реалії війни. По-перше, підтримка оборонно-промислового комплексу як гаранта безпеки та стабільності суспільства. По-друге, фінансування розробок у сфері екологічно чистої енергетики для досягнення енергетичної незалежності країни. По-третє, інвестиції у біоенергетику, що є екологічно відповідальним рішенням, яке сприяє скороченню викидів парникових газів. Реалізація цих стратегічних інвестицій дозволить Україні рухатися до сталого розвитку, незважаючи на складні умови, спричинені війною.

The article examines the theoretical aspects of sustainable development. The components of sustainable development are considered and their interconnection and interdependence are determined. Relevant conclusions about the prospects for investing in sustainable economic

development are made. The difference between sustainable investment and traditional investment is presented. The importance of developing an investment strategy for sustainable development is substantiated. The latter is understood as a set of various measures aimed at ensuring a harmonious process in the economic, environmental and social spheres. The article systematizes the sequence of formation and implementation of the strategy of investment support for sustainable development. The first stage involves analyzing and assessing the current economic, environmental and social situation. The second stage is aimed at defining strategic goals and objectives to be achieved within the framework of the investment strategy for sustainable development. The third stage involves setting priorities and identifying alternative solutions for investments from a sustainable development perspective. The fourth stage involves assessing internal resources for the implementation of sustainable investments. At the fifth stage, sources of financing for sustainable development investments are identified. The sixth stage is aimed at developing an investment plan that identifies specific investments required to achieve the strategic goals of sustainable development. At the seventh stage, potential risks that may affect the implementation of sustainable investment are analyzed and assessed. The eighth stage involves selecting optimal investment instruments that meet the goals and take into account potential risks. The ninth stage involves monitoring and evaluating the results of sustainable investment. The internal and external risks that may affect the implementation of sustainable investment are identified and considered in detail. The author analyzes the impact of the factors of full-scale military operations on the prospects for sustainable development in Ukraine and ensuring its high competitive position on the world stage. The sources of financing for sustainable investment are described in detail, the choice of which depends on many factors, including the specifics of the project and the strategic goals to be achieved within the framework of the investment strategy for sustainable development. Priority areas of sustainable investment that take into account the realities of war are identified. First, support for the defense industry as a guarantor of security and stability of society. Secondly, financing developments in the field of clean energy to achieve energy independence of the country. Third, investments in bioenergy, which is an environmentally responsible solution that helps reduce greenhouse gas emissions. The implementation of these strategic investments will allow Ukraine to move towards sustainable development despite the difficult conditions caused by the war.

Ключові слова: сталий розвиток, стале інвестування, стратегія інвестиційного забезпечення, "зелені" облигації, ризики інвестування сталого розвитку.

Key words: sustainable development, sustainable investment, investment support strategy, green bonds, risks of sustainable investment.

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

Концепція сталого розвитку є ключовим принципом для забезпечення гармонійного майбутнього людства. Її сутність полягає у задоволенні потреб сучасності, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь. Насамперед, досягнення сталого розвитку суспільства пов'язане з трансформацією принципів функціонування світового господарства. В умовах зростаючих викликів та загроз сучасного середовища, сталий розвиток стає необхідним елементом глобальної стратегії. Інвестування, як інструмент забезпечення сталого розвитку, є важливим стратегічним орієнтиром, що дозволить забезпечити підвищення економічних показників, покращення соціального становища та екологічного стану. Основною метою інвестиційного забезпечення сталого розвитку є розробка ефективних фінансових механізмів, які сприятимуть реалізації проєктів та ініціа-

тив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, з врахуванням необхідності збереження природних ресурсів та зниження впливу на екосистему. Це передбачає взаємодію усіх зацікавлених сторін, зокрема державних органів, бізнес-середовища, громадських організацій та сприяє розвитку більш стійких інвестиційних стратегій, спрямованих на досягнення сталого економічного зростання та підвищення якості життя суспільства. Таким чином, у сучасному світі, який характеризується ризиками, пов'язаними із геополітичними викликами, економічною нестабільністю та зміною клімату, інвестиційне забезпечення сталого розвитку набуває особливого значення та стає ефективним засобом забезпечення майбутнього розвитку суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різноманітним аспектам становлення, визначення сутності сталого розвитку, його проявів, принципам сталості, необхідності встановлення балансу між задово-

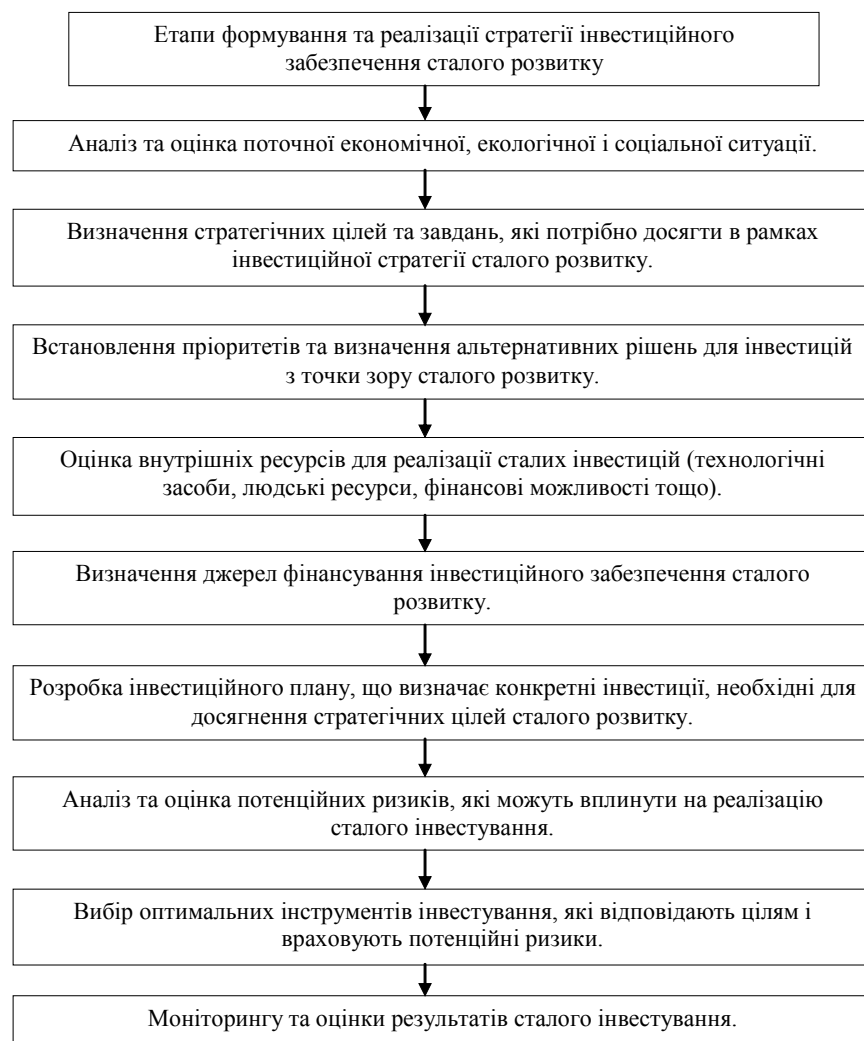


Рис. 1. Етапи формування та реалізації стратегії інвестиційного забезпечення сталого розвитку

Джерело: систематизовано та узагальнено за даними [9, 11].

ленням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, розв'язанням проблем сталого розвитку присвятили свої праці вітчизняні та іноземні вчені, зокрема: А. Дем'янюк, Л. Дашутіна, Ю. Коваленко, В. Куценко, В. Лакас, В. Фісуненко та інші [1—6]. Дослідженням проблем інвестиційного забезпечення сталого розвитку займалися такі провідні вчені й теоретики як: Е. Забарна, Я. Гуменюк, Н. Кривокульська, І. Цимбалюк [7—10].

Однак, невизначеності економічного середовища та ризиковість здійснення інвестиційної діяльності, які обумовлені військовими діями на території України, передбачають необхідність розробки нових підходів до інвестиційного забезпечення, які б дозволили врахувати усі особливості та сформувати чіткі стратегії досягнення сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у виявленні та обґрунтуванні теоретико-методичних засад розробки ефективної стратегії інвестиційного забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності та впливу різноманітних ризиків, які викликані наслідками збройної агресії РФ, трансформаційними змінами національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Створення передумов для гармонійного розвитку суспільства на основі збалансованого використання природних благ та досягнення в динаміці економічної ефективності, фінансової стійкості, економічного зростання, розвитку екологічної і соціальної підсистеми є складним процесом, на який впливає низка факторів. Інтеграційні процеси, трансформаційні зміни національної економіки, війна та прагнення до конкурентоспроможності на світовому ринку — все це формує контекст для розвитку екологічно орієнтованої економіки. Загострення екологічних та економічних проблем у світі підкреслює необхідність ретельного аналізу цих тенденцій та розробки стратегії інвестиційного забезпечення для сталого економічного розвитку.

Сталий розвиток — це стратегічно вигідний шлях забезпечення конкурентоспроможності, який пропонує значні й довгострокові фінансові вигоди. Інвестиції у ресурсоефективність, відновлювану енергетику та мінімізацію відходів не лише зменшують екологічний слід, а й відкривають можливості до значної економії коштів та конкурентних переваг. Економіка замкнутого циклу, що максимізує використання ресурсів та мінімізує втрати, дозволяє оптимізувати ланцюги поста-

чання та знижувати витрати. Крім того, інноваційні сталі технології створюють нові ринкові можливості, стимулюючи зростання та диференціацію. Уряди, реагуючи на екологічну кризу, посилюють екологічну політику, заохочуючи компанії до сталого розвитку, запроваджують механізми, такі як податки на викиди вуглецю, субсидії на відновлювані джерела енергії та жорсткий моніторинг екологічного впливу, щоб підштовхнути бізнес до відповідальних практик. Зі зростанням суспільної обізнаності про сталість, а також з урахуванням довгострокових економічних вигод та посилення регуляторного тиску, бізнесу доведеться адаптуватися до вимог сталого розвитку економіки.

Стале інвестування виходить за рамки простого отримання прибутку — це стратегічний крок у майбутнє, де успіх громад тісно переплітається з їх внеском у вирішення глобальних проблем. Інвестори все частіше усвідомлюють, що регіони, які активно працюють над створенням сталого майбутнього, через інноваційні рішення та соціальну відповідальність, мають потенціал для стійкого зростання. Цей підхід поєднує традиційні принципи інвестування з критеріями ESG (екологічними, соціальними та управлінськими), дозволяючи інвесторам не лише досягати фінансових цілей, але й позитивно впливати на розвиток громад.

На відміну від традиційного інвестування, де основна мета — максимізація прибутку через капіталовкладення, інвестиційне забезпечення сталого розвитку направлене на досягнення довгострокових цінностей, враховуючи екологічні, соціальні та управлінські фактори. Такий комплексний підхід розглядає як фінансові, так і нефінансові результати діяльності регіону, що робить їх більш привабливою для інвесторів, орієнтованих на майбутнє. У довгостроковій перспективі інвестування у сталий розвиток може забезпечити не лише фінансову стабільність, але й позитивний вплив як на інвесторів, так і на суспільство в цілому [6].

Стратегія інвестиційного забезпечення сталого розвитку являє собою комплекс різноманітних заходів, спрямованих на забезпечення гармонійного процесу в економічній, екологічній та соціальній сферах. Ключовим елементом цієї стратегії є ефективне використання інвестиційних ресурсів, що дозволяє досягти балансу між економічним зростанням та збереженням природного капіталу. Завданням є не тільки підвищення матеріального добробуту, але й покращення якості життя суспільства, створюючи підґрунтя для тривалого, стійкого соціально-економічного розвитку.

Розробка ефективної стратегії інвестиційного забезпечення сталого розвитку є складним процесом, що вимагає ретельного підходу та чіткої послідовності дій, що базуються на аналізі, плануванні, виборі інструментів та моніторингу (рис. 1).

На першому етапі формування стратегії інвестиційного забезпечення сталого розвитку, проводиться всебічний аналіз контексту, що оточує суспільство, з фокусом на три ключові виміри: економічний, екологічний та соціальний. Цей аналіз є критично важливим для ідентифікації нагальних потреб та викликів, з якими стикається суспільство на шляху до сталого розвитку. Він включає в себе детальне вивчення таких економічних індикаторів, як рівень зайнятості, інфляція та інвести-

ційний клімат, що дозволяє оцінити економічну стійкість та можливості для подальшого зростання. Паралельно проводиться аналіз екологічних факторів, зокрема рівня забруднення, виснаження природних ресурсів, зміни клімату, що дає можливість зрозуміти екологічні наслідки поточної моделі розвитку суспільства. Не менш важливим є дослідження соціальних потреб, таких як рівень освіти, доступ до медичних послуг, гендерна рівність, соціальна інклюзія та якість життя населення, що дозволяє виявити соціальні нерівності та потреби, що потребують вирішення.

На другому етапі, ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу, визначаються конкретні цілі та завдання, які лягають в основу інвестиційної стратегії сталого розвитку. Ці цілі, які відображають прагнення до збалансованого зростання в трьох ключових сферах, мають бути виражені чітко та однозначно, щоб забезпечити узгодженість усіх дій та зусиль. Для досягнення максимальної ефективності, цілі повинні відповідати принципам SMART, тобто бути специфічними (конкретно визначеними, що саме потрібно досягти), вимірюваними (мати чіткі критерії, за якими можна відстежувати прогрес), досяжними (реалістичними та досяжними в заданих умовах), релевантними (відповідати стратегічним цілям та потребам суспільства) та часово обмеженими (мати конкретні терміни виконання). Така постановка цілей забезпечує раціональний підхід до розробки інвестиційної стратегії та підвищує її шанси на успішну реалізацію, сприяючи переходу до сталого розвитку.

Після встановлення загальних напрямків стратегії сталого розвитку, надзвичайно важливим є чітке визначення пріоритетів для інвестицій. Цей етап передбачає ретельний аналіз цілей сталого розвитку, щоб ідентифікувати ті, які мають найбільший потенціал для позитивного впливу та відповідають конкретним потребам. Визначення пріоритетів не лише фокусує зусилля, але й забезпечує ефективне розподілення ресурсів, максимізуючи результати. В подальшому, необхідно детально розглянути різноманітні варіанти інвестицій, оцінюючи їхні потенційні переваги та недоліки з точки зору сталого розвитку. Наступним кроком є оцінка доступних ресурсів — фінансових, технічних, людських та інших. На цьому етапі, необхідно впевнитися в тому, що інвестиційна стратегія є реальною для подальшої реалізації, враховуючи усі наявні обмеження та можливості.

Шостий етап, є ключовим для успішної реалізації стратегії сталого розвитку та фокусується на визначенні джерел фінансування. Інвестиційні проєкти у цій сфері можуть бути профінансовані з різноманітних джерел, вибір яких залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку проєкту, його цілі та доступні можливості. Державні гранти та субсидії є важливим інструментом, що дозволяє урядам підтримувати ініціативи, спрямовані на відновлювану енергетику, охорону довкілля, розвиток інфраструктури тощо. Приватні інвестиції, включаючи венчурний капітал, прямі інвестиції в акції та облігації, відіграють критичну роль у фінансуванні інноваційних та перспективних проєктів.

Банківські кредити, які досить часто передбачають спеціальні програми для сталого розвитку, допомагають знизити фінансовий тягар і зробити інвестиції більш

доступними. На сьогодні, набуває популярності "зелене" кредитування, коли окремі фінансові установи, володіючи спеціальними повноваженнями та доступом до різних джерел капіталу, здійснюють фінансування різних екологічних проєктів. Реакція банків на екологічні та соціальні проблеми є різною і можливість надання "зелених" кредитів залежить від потужності банківської установи, а також ринкових умов та регуляторного середовища. Надаючи "зелений" кредит позичальникам, банки можуть сприяти розвитку "зеленим" проєктам та отримувати і фінансові прибутки, і створювати позитивний імідж та репутацію надійного "зеленого" позичальника. Розвиток "зеленого" кредитування головним чином пов'язаний з політикою держави, якою екологічні проблеми визначаються серед факторів появи фінансового ризику, а також попитом домогосподарств на такі позики.

"Зелені" облигації стають важливим джерелом фінансування проєктів, що мінімізують негативний вплив на довкілля. Загалом "зелені" облигації можна трактувати як борговий цінний папір, за емісії якого залучаються кошти на фінансування проєктів, результатом яких є адаптація до/пом'якшення наслідків кліматичних змін. Цей вид облигацій, зокрема, може забезпечити більш дешеве джерело фінансування або рефінансування, ніж традиційні банківські позики. "Зелені" облигації мають ряд переваг у реалізації "зелених" проєктів:

- надання додаткового джерела "зеленого" фінансування поряд з банківським кредитуванням і фінансуванням власного капіталу, а також кредитними лініями;
- забезпечення більш довгострокового фінансування "зелених" проєктів, особливо в країнах, де попит на інвестиції у низьковуглецеву інфраструктуру чималий, але пропозиція довгострокових банківських кредитів — обмежена;
- надання можливості емітентам спрямовувати доходи від облигацій у "зелені" проєкти, що сприяє підвищенню їх репутації;
- удосконалення процесу управління екологічними ризиками емітентів завдяки їх прихильності до критерія "зеленої" інформації;
- забезпечення класу "зелених" активів для інвесторів, особливо довгострокових і відповідальних, та можливостей для інвесторів облигацій взаємодіяти з емітентами стосовно питань сталості.

Український ринок має потенціал для розвитку "зелених" облигацій як інструменту залучення міжнародного фінансування для реалізації проєктів у сферах енергетики, транспорту та промисловості. Ринок "зелених" облигацій ЄС може стати важливим орієнтиром для України. Запровадження власних стандартів, які відповідають міжнародним вимогам, дозволить українським компаніям конкурувати за фінансування на глобальних ринках капіталу. Крім того, залучення коштів через "зелені" облигації для модернізації будівельної інфраструктури чи розвитку зеленої енергетики допоможе Україні досягати кліматичних цілей та відповідати вимогам Європейського зеленого курсу [3, с. 118].

Спеціалізовані фонди, такі як соціальні імпакт-фонди та фонди з екологічною спрямованістю, забезпечують фінансування проєктів, орієнтованих на конкретні

аспекти сталого розвитку. Корпоративні інвестиції, що здійснюються з внутрішніх фондів або через партнерства, сприяють реалізації внутрішніх ініціатив сталого розвитку та залученню зовнішніх інвесторів. І, нарешті, кошти міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції і розвитку), надають необхідну підтримку проєктам у країнах, що розвиваються та допомагають їм впроваджувати ініціативи на шляху до сталого розвитку. Ретельний аналіз цих можливостей дозволяє забезпечити надійне та стабільне фінансування проєктів сталого розвитку [10].

Наступним важливим кроком у процесі забезпечення сталого розвитку через інвестиції є розробка детального інвестиційного плану. Цей план виступає не просто як перелік потенційних проєктів, а як дорожня карта, що чітко визначає, які саме інвестиції необхідні для досягнення стратегічних цілей сталого розвитку. Він охоплює широкий спектр напрямків: від вкладень у модернізацію виробничих потужностей за допомогою сучасного обладнання та передових технологій, до фінансування досліджень та розробок з метою впровадження інноваційних рішень. Змістовний інвестиційний план повинен не тільки вказувати на об'єкти інвестування, але й визначати їхні обсяги, терміни реалізації та очікувані результати, що дозволяє забезпечити ефективний розподіл ресурсів та контроль за досягненням поставлених цілей.

Не менш важливим етапом у формуванні стратегії сталого інвестування є ідентифікація та оцінка ризиків. Цей крок має вирішальне значення для визначення стратегічних напрямків діяльності та забезпечення стабільності інвестиційного процесу. Він включає в себе комплексний аналіз потенційних загроз, які можуть негативно вплинути на реалізацію інвестиційної стратегії.

Невизначеність у сфері сталого розвитку генерує два основні типи ризиків для інвесторів. Перший — це макроекономічні ризики, що впливають на всіх інвесторів в межах країни. Вони включають погіршення стану навколишнього середовища, що призводить до забруднення водних ресурсів, ерозії ґрунтів і втрати біорізноманіття, а також прискорення зміни клімату з такими наслідками, як природні катастрофи та підвищення температури. Ці глобальні ризики можуть спричинити додаткові економічні втрати, збільшити фінансові витрати для інвесторів та зменшити їх конкурентоспроможність. Погіршення показників сталого розвитку можуть призвести до погіршення здоров'я населення через забруднення, а також до поглиблення соціальної нерівності, що в кінцевому підсумку негативно вплине на продуктивність праці. Другий тип ризиків виникає внаслідок діяльності компаній та недостатньої уваги інвесторів, до питань сталого розвитку. В умовах зростаючої обізнаності громадськості та посилення правового регулювання, компанії, що нехтують принципами сталого розвитку, наражаються на репутаційні ризики. Споживачі все більше віддають перевагу екологічно та соціально відповідальним брендам, тому ігнорування екологічних, соціальних та управлінських принципів сталого розвитку може призвести до втрати довіри клієнтів. Відповідно, для забезпечення довгострокового успіху, компаніям необхідно активно впроваджувати

сталі практики для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та суспільство. Інвестори та дедалі більше зважають на ризики, пов'язані з несталими діловими практиками. Як наслідок, вони більше підтримуватимуть компанії, які сповідують сталість, оскільки це знижує довгострокові ризики та збільшує потенціал для зростання.

Інвестори повинні не просто ідентифікувати ризики, а й оцінити їхній потенційний вплив на фінансову стійкість проєктів, а також на їхню відповідність екологічним та соціальним стандартам. Такий зважений підхід дозволяє розробити ефективні механізми управління ризиками, мінімізувати їхні негативні наслідки та підвищити стійкість інвестицій до зовнішніх впливів, гарантуючи довгострокову прибутковість та позитивний вплив на навколишнє середовище та суспільство.

Наступним важливим кроком у процесі сталого інвестування є ретельний вибір оптимальних інструментів інвестування. Цей етап вимагає глибокого аналізу та розуміння різноманітних можливостей, доступних на ринку. Залежно від визначених на початку цілей та рівня прийнятного ризику, інвестори повинні обрати найбільш ефективні варіанти, що забезпечать не лише фінансову віддачу, а й позитивний вплив на довкілля та суспільство. Це може включати придбання акцій компаній, що дотримуються принципів сталого розвитку, інвестування в облігації, випущені для фінансування екологічних чи соціальних проєктів, або ж розвиток внутрішніх проєктів, які безпосередньо сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Важливо пам'ятати, що вибір інструментів інвестування має бути обґрунтованим, і враховувати не лише потенційний прибуток, але й довгостроковий вплив на зовнішнє середовище.

Після впровадження інвестиційної стратегії, ключове значення набуває постійний моніторинг та оцінка результатів сталого інвестування. Моніторинг є безперервним процесом, що дозволяє оперативно відстежувати хід реалізації проєкту, виявляти можливі відхилення від запланованих показників та вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це передбачає регулярний аналіз процесу, оцінку впливу інвестицій на сталий розвиток, та порівняння досягнутих результатів з визначеними стратегічними цілями. Якщо ж результати свідчать про неефективність обраних інструментів або вплив змін зовнішнього середовища, необхідно внести корективи в інвестиційну стратегію. Такий підхід забезпечить гнучкість та адаптивність, дозволяючи мінімізувати негативні наслідки та максимізувати позитивний вплив інвестицій на сталий розвиток. Регулярна оцінка та аналіз є запорукою успішної реалізації довгострокових цілей сталого розвитку.

Таким чином, ретельна оцінка потреб в інвестиціях для досягнення сталого розвитку, розробка обґрунтованої інвестиційної стратегії, вибір оптимальних інструментів, а також постійний моніторинг та оцінка результатів є ключовими елементами успішного сталого інвестування. Цей комплексний підхід дозволить не лише досягти фінансових цілей, але й зробити вагомий внесок у створення більш сталого майбутнього економіки.

На наступному етапі здійснюється вибір оптимальних інструментів інвестування. Визначення найбільш підходящих інструментів інвестування, які відповідають

цілям і ризикам стратегії, таких як придбання акцій, інвестування в облігації, розвиток внутрішніх проєктів тощо

На останньому етапі здійснюється моніторинг та оцінка результатів сталого інвестування. Моніторинг це постійний процес, який дозволяє вчасно реагувати на зміни та внесення коректив до стратегії. Для цього слід вести постійний моніторинг ходу реалізації проєкту та його впливу на сталий розвиток, регулярно оцінювати досягнуті результати та порівнювати їх з визначеними цілями. Якщо результати не відповідають очікуванням або змінюються обставини, необхідно внести корективи до інвестиційної стратегії.

Ці кроки допоможуть ретельно оцінити потреби в інвестиціях для досягнення сталого розвитку і розробити дієву інвестиційну стратегію, яка враховує всі аспекти сталості розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Беззаперечно, що воєнний стан та руйнівні наслідки воєнної агресії на території України став поштовхом до ініціатив щодо сталого розвитку. Цілі сталого розвитку є планом досягнення кращого та більш сталого майбутнього економіки. З огляду на це, пріоритетними напрямками інвестування, що враховують реалії війни, є: по-перше, підтримка оборонно-промислового комплексу як гаранта безпеки та стабільності суспільства; по-друге, фінансування розробок у сфері екологічно чистої енергетики для досягнення енергетичної незалежності країни, зокрема через розвиток альтернативних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова та біоенергетика, а також модернізацію енергетичної інфраструктури; по-третє, інвестиції у біоенергетику, особливо виробництво біогазу, що є екологічно відповідальним рішенням, яке сприяє скороченню викидів парникових газів. Реалізація цих стратегічних інвестицій дозволить Україні рухатися до сталого розвитку, незважаючи на складні умови, спричинені війною.

Література:

1. Дем'янюк А. В. Сучасні підходи до забезпечення сталого розвитку територій в Україні. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 17. URL: https://economyandso-ciety.in.ua/journals/13_ukr/181.pdf
2. Дашутіна Л. О. Теоретико-методичні аспекти складових сталого розвитку. Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор". 2024. Вип. 1 (74). С. 146—149. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-24>
3. Коваленко Ю. О., Хелемський В. Ю. Фінансування сталого розвитку та визначення векторів державної політики щодо капітальних інвестицій в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 11—12. С. 114—122. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-114-122>
4. Куценко В., Гаращук О., Топчій О. Пріоритетні напрями та принципи реалізації державної політики щодо забезпечення сталого розвитку. Економіка природокористування і сталий розвиток. 2020. № 7 (26). С. 40—47. DOI: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/5](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/5)

5. Лакас В. Сталий розвиток в сучасних умовах: сутнісно-змістовна характеристика та теоретико-методологічні засади. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 184—190. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.184>

6. Фісуненко В. А. Аналіз основних тенденцій забезпечення сталого розвитку зеленої економіки України: європейська інтеграція. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-03>

7. Забарна Е. М. Інноваційні інвестиції як забезпечення сталого розвитку регіонів України у поствоєний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-103>

8. Кривокульська Н., Вонс І. Інвестиційна діяльність як напрям реалізації державної політики сталого розвитку. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 28. С. 72—79. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.072>

9. Цимбалюк І. О. Інвестиційне забезпечення сталого розвитку: навчальний посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. 244 с.

10. Гуменюк Я. М., Ткачов З. В. Інвестиції у сталий розвиток: світова практика та перспективи для України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-62>

11. Седікова І. О., Палвашова Г. І., Асауленко Н. В. Інвестиції на стратегія — інструмент формування стійких конкурентних переваг підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 90—95. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-15>

References:

1. Dem'ianiuk, A. V. (2017), "Modern approaches to ensuring sustainable development of territories in Ukraine", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 17. URL: https://etsonomiandsotsiety.in.ua/journals/13_ukr/181.pdf

2. Dashutina, L. O. (2024), "Theoretical and methodological aspects of sustainable development components", *Naukovo-vyrobnychyj zhurnal "Biznes-navigatori"*, vol. 1 (74), pp. 146—149. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-24>

3. Kovalenko, Yu. O. and Khelems'kyj, V. Yu. (2023), "Financing sustainable development and defining the vectors of state policy on capital investment in Ukraine", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 11—12, pp. 114—122. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-114-122>

4. Kutsenko, V. Haraschuk, O. and Topchij, O. (2020), "Priority directions and principles of implementation of state policy to ensure sustainable development", *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalij rozvytok*, vol. 7 (26), pp. 40—47. DOI: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/5](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/5)

5. Lakas, V. (2024), "Sustainable development in modern conditions: essential and substantive characteristics and theoretical and methodological foundations", *Ahrosvit*, vol. 16. pp. 184—190. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.184>

6. Fisunen, V. A. (2024), "Analysis of the main trends in ensuring the sustainable development of the green

economy of Ukraine: European integration", *Problemy suchasnykh transformatsij*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-03>

7. Zabarna, E. M. (2024), "Innovative investments as ensuring sustainable development of the regions of Ukraine in the post-war period", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-103>

8. Kryvokul's'ka, N. and Vons, I. (2023), "Investment activity as a direction of implementation of the state policy of sustainable development", *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, vol. 28. pp. 72—79. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.072>

9. Tsybaliuk, I. O. (2023), *Investytsijne zabezpechennia staloho rozvytku* [Investment provision of sustainable development], Vezha-Druk, Luts'k, Ukraine.

10. Humeniuk, Ya. M. and Tkachov, Z. V. (2024), "Investments in sustainable development: world practice and prospects for Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-62>

11. Sedikova, I. O. Palvashova, H. I. and Asaulenko, N. V. (2024), "Investments in strategy — a tool for the formation of sustainable competitive advantages of enterprises", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 2, no. 9, pp. 90—95. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-15>

Стаття надійшла до редакції 30.01.2025 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

Ю. М. Зеленін,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9565-336X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.49

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЇ

Y. Zelenin,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Interregional Academy of Personnel Management

ANALYSIS OF PROBLEMS AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF METALLURGY

Проведено критичний аналіз існуючої державної політики розвитку металургії. Визначено ключові завдання сучасної державної політики в галузі металургії, до переліку яких входять створення промислової інфраструктури, що сприятиме формуванню нових технологічних процесів; розвиток енергетичної та ресурсної ефективності; економічне стимулювання бізнесу до реалізації заходів щодо забезпечення ефективного та раціонального використання мінеральних ресурсів та впровадження екологічно безпечних технологій для запобігання прискореному вичерпанню ресурсного потенціалу; підтримка виробництв, орієнтованих на виробництво продукції з високою часткою доданої вартості і глибоку переробку мінеральної сировини.

Визначено ключові принципи реалізованої державної політики розвитку металургії та систематизовано заходи, інструменти та механізми, спрямовані на забезпечення економічного розвитку пріоритетних галузей. Встановлено, що найбільш значущими викликами для держави в контексті сталого розвитку та становлення економіки замкнутого циклу виступають вичерпання можливостей економічного зростання України в умовах збереження ресурсомісткої економіки та безперервний приріст рівня антропогенного навантаження на навколишнє середовище у зв'язку з неефективним використанням природних ресурсів, що характеризується екстенсивним характером. Систематизовано фактори, що перешкоджають становленню ресурсоефективної економіки в металургії.

Одними з головних проблем, що перешкоджають оновленню вітчизняної економіки, є інертність металургії щодо впровадження нововведень та несприйнятливості суспільства до інновацій у цілому. Зрештою, все це "гальмує" здійснення результатів досліджень і розробок, особливо в галузі "зеленого" сектору промисловості. Крім того, одним із найголовніших "вузьких" місць вітчизняної металургії на шляху переходу до економіки замкнутого циклу може стати застаріла технологічна база.

Високий рівень зносу основних виробничих фондів диктує необхідність проведення комплексної модернізації діючих виробництв для забезпечення можливості впровадження прогресивних технологій (ресурсоефективних, маловідходних та ін.), що зумовлює

значний обсяг необхідних інвестицій. Високу капіталомісткість низки проектів, спрямованих на фундаментальну реконструкцію зі значним підвищенням ресурсної ефективності або навіть зі скороченням використання невідновлюваних ресурсів, можна назвати однією з ключових причин зазначеної вище інертності вітчизняних підприємств щодо впровадження нововведень.

Одночасно слід підкреслити, що багато реалізованих в Україні проектів із залучення у виробництво вторинних ресурсів є економічно привабливими. Ще однією проблемою є низький рівень взаємодії між окремими учасниками — наукою, виробничою сферою, державою та суспільством, що формує розімкненість інноваційного циклу. Розглядаючи процес розробки та впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій, важливо відзначити високий ступінь залучення різних учасників на кожній із стадій від визначення ключових пріоритетів, напрямків та термінів до впровадження технологій та отримання кінцевих результатів. Зроблено висновок, що для України як для країни, що має суттєвий промисловий потенціал, багатий людський і природний капітал, перехід до моделі економіки, що відповідає принципам стійкого розвитку, може стати драйвером до прогресивного розвитку. При цьому важливо розуміти, що повна відмова від викопних джерел енергії не є доцільним рішенням за умови, що нафта та газ досі залишаються головними ресурсами у структурі світового енергобалансу.

A critical analysis of the existing state policy for the development of metallurgy has been conducted. The key tasks of modern state policy in the field of metallurgy have been identified, including the creation of industrial infrastructure that will contribute to the formation of new technological processes; the development of energy and resource efficiency; economic stimulation of business to implement measures to ensure the effective and rational use of mineral resources and the introduction of environmentally friendly technologies to prevent accelerated depletion of resource potential; support for industries focused on the production of products with a high share of added value and deep processing of mineral raw materials.

The key principles of the implemented state policy for the development of metallurgy have been identified and measures, tools and mechanisms aimed at ensuring the economic development of priority industries have been systematized. It has been established that the most significant challenges for the state in the context of sustainable development and the formation of a closed-loop economy are the exhaustion of Ukraine's economic growth opportunities while maintaining a resource-intensive economy and the continuous increase in the level of anthropogenic load on the environment due to the inefficient use of natural resources, which is characterized by an extensive nature. The factors that hinder the formation of a resource-efficient economy in metallurgy are systematized.

One of the main problems that hinder the renewal of the domestic economy is the inertia of metallurgy in implementing innovations and the reluctance of society to innovations in general. Ultimately, all this "slows down" the implementation of research and development results, especially in the "green" sector of industry. In addition, one of the most important "bottlenecks" of domestic metallurgy on the path to a closed-loop economy may be an outdated technological base.

The high level of depreciation of fixed assets dictates the need for comprehensive modernization of existing production facilities to ensure the possibility of implementing progressive technologies (resource-efficient, low-waste, etc.), which requires a significant amount of necessary investments. The high capital intensity of a number of projects aimed at fundamental reconstruction with a significant increase in resource efficiency or even with a reduction in the use of non-renewable resources can be called one of the key reasons for the above-mentioned inertia of domestic enterprises in implementing innovations. At the same time, it should be emphasized that many projects implemented in Ukraine to involve secondary resources in production are economically attractive. Another problem is the low level of interaction between individual participants — science, the industrial sphere, the state and society, which forms the openness of the innovation cycle. Considering the process of development and implementation of innovative resource-saving technologies, it is important to note the high degree of involvement of various participants at each stage from determining

key priorities, directions and deadlines to implementing technologies and obtaining final results. It is concluded that for Ukraine, as a country with significant industrial potential, rich human and natural capital, the transition to an economic model that meets the principles of sustainable development can become a driver for progressive development. At the same time, it is important to understand that a complete rejection of fossil energy sources is not a feasible solution, provided that oil and gas still remain the main resources in the structure of the global energy balance.

Ключові слова: державна політика розвитку металургії, промислова інфраструктура, технологічні процеси.

Key words: state policy for the development of metallurgy, industrial infrastructure, technological processes.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Металургія формує основу господарської системи країни, створюючи точки зростання та передумови до стійкого розвитку національної економіки. Сьогодні державна промислова політика розглядається одночасно як механізм стимулювання інноваційної діяльності металургійних підприємств та як інструмент, що дозволяє реалізовувати стратегічні пріоритети країни у контексті розвитку національної металургії.

Сформована модель сировинної економіки диктує стратегічну важливість напрямів політики, пов'язаної з розвитком видобувних галузей. У цьому випадку йдеться про усі галузі видобутку та переробки корисних копалин, які є стратегічно значущими для економіки країни. Розглядаючи металургійну галузь як об'єкт промислової політики, важливо наголосити на підвищеній складності розробки конкретних програм з її розвитку. Це пов'язано з такими специфічними особливостями металургії як імперативність державного регулювання, що базується на державності на ресурси; різноманітність виробництв та технологічних етапів створення кінцевої продукції; висококонцентрований характер бізнес-процесів; підвищена складність стратегічного планування та прогнозування діяльності всього металургійного комплексу з урахуванням міжгалузевих взаємозв'язків; і високий рівень залежності функціонування як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів.

Головні внутрішні загрози розвитку національного мінерально-сировинного комплексу сьогодні укладені у перевищенні темпів видобутку сировинних ресурсів над динамікою відтворення мінерально-сировинної бази, підвищенні частки складних запасів, збереження екстенсивного характеру освоєння ресурсної бази.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

З урахуванням поточних тенденцій, пов'язаних з високим ступенем невизначеності та мінливості макросередовища, роль держави полягає у створенні стимулювальних умов для забезпечення інноваційного розвитку металургії, розробці гнучких механізмів підтрим-

ки, формуванні сталого інституційного середовища та ін., що реалізується за допомогою проведення послідовної та обгрунтованої державної політики, що поєднує в собі економічні, нормативно-правові, інформаційні, організаційні та інші види заходів [1, 2, 3].

Нині головним цільовим орієнтиром державної політики щодо металургійної галузі є формування необхідних умов реалізації переходу до інноваційного типу розвитку. Тому ключовими завданнями сучасної державної політики, що регламентуються, науковці визначають стратегією розвитку мінерально-сировинної бази країни [2, 3].

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Провести аналіз проблем та визначити можливості розвитку металургії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В основі діючої державної політики щодо металургійної галузі лежать специфічні принципи, реалізація яких є обов'язковою умовою досягнення стратегічних завдань. Перший принцип — стратегічна спрямованість, суть якого визначає довгостроковий і незворотний характер рішень, що реалізуються.

Принцип збалансованості здійснюваної політики полягає в необхідності забезпечення своєчасної роботи з виявлення та усунення "вузьких" місць, що виникають у структурі виробничо-технологічних ланцюжків, у сфері міжгалузевої взаємодії та ін. Суттєвими принципами також можна вважати конкретність та скоординованість проведеної політики. Перший передбачає наявність обгрунтованого та адресного економічного стимулювання предметних напрямів НДДКР і підтримку металургії. Принцип скоординованості визначає значущість створення постійно діючих механізмів узгодження ресурсних пріоритетів, інтересів основних стейкхолдерів із заданими стратегічними цілями.

Одним із важливих принципів є також ресурсний підхід, суть якого полягає в необхідності досягнення такого рівня інноваційного розвитку виробничого апарату, який дозволив би забезпечити стійке зростання економіки за різних сценаріїв — за умови стабілізації обсягів видобутку сировини, погіршення умов освоєння родовищ або зміни ринкових умов (волатильність цін на товарну продукцію, зниження попиту, поява альтернативних матеріалів).

Ключовим принципом є також принцип інтеграції держави, бізнесу (компаній, які здійснюють видобуток та переробку корисних копалин) та науки. Реалізація цього принципу повинна виходити з умови збалансованості потенційних та економічних інтересів кожної з представлених сторін з метою досягнення загальних перспективних цілей економічного розвитку.

Для ефективної реалізації державної політики використовується ціла низка різних інструментів, перелік яких варіює залежно від металургії, завдань та встановлених пріоритетних напрямків розвитку. Що стосується завдань промислової політики щодо розвитку вітчизняної металургії, то до них належать стимулювання попиту продукції галузей чорної та кольорової металургії, а також заходи, пов'язані з обмеженням імпорту металопродукції, здійснення заходів щодо стимулювання експорту металопродукції з високою доданою вартістю (у тому числі використовуваної в ході реалізації масштабних міжнародних проектів), реалізація запланованих заходів у галузі зниження залежності вітчизняних металів.

Різниця у цільових пріоритетах зумовлює необхідність розробки окремих програм та стратегій для розвитку металургії. Розвиток та утримання високого рівня інноваційного потенціалу галузей промисловості необхідний для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості в сучасних економічних умовах. Розглядаючи галузь металургії, слід зазначити, що сьогодні основний акцент державної політики зроблено щодо розвитку технологічної складової. Слід зауважити, що перелік завдань сучасної політики щодо розвитку металургії включає і напрями, безпосередньо пов'язані з раціональним природокористуванням, забезпеченням комплексного використання мінеральної сировини, мінімізацією негативних екологічних наслідків.

Традиційна увага до природоохоронних заходів нерідко є перешкодою до фундаментального оновлення металургії, оскільки не дозволяє точно визначити пріоритетні напрями інвестицій так, щоб відповідати принципам сталого розвитку. В даний час опрацьовується нормативна правова база в галузі регулювання та стимулювання екологічно орієнтованої діяльності в окремих секторах мінерально-сировинного комплексу.

У її рамках розроблено конкретні заходи, націлені на врегулювання питань природокористування — удосконалення нормативної правової та нормативно-методичної бази з охорони навколишнього середовища, проведення організаційно-технічних заходів щодо підвищення ефективності природоохоронної діяльності, удосконалення науково-технічного забезпечення,

організація моніторингу емісій тощо. Незважаючи на постійне вдосконалення чинної державної політики (розробка інструментів підтримки та стимулювання пріоритетних напрямків, розвиток нових форм взаємодії бізнесу та держави тощо), вона має і свої недоліки, пов'язані з несистемністю проведення, "пробілами" нормативного правового регулювання та ін.

Важливо зазначити, що на рівні металургії зберігається ціла низка проблем, які можна пов'язати з недосконалістю державної політики, що проводиться. Зазначені проблеми охоплюють широкий спектр областей: технологічну "відсталість", низьку енергетичну та ресурсну ефективність, високий знос основних виробничих фондів, інертність у реалізації інноваційних проектів, відсутність ефективних цифрових рішень, нераціональне використання надр, відсутність дієвих стимулів до розробки та впровадження нових технологій тощо.

Для забезпечення сталого розвитку металургії та планомірного переходу до принципів сталого розвитку слід орієнтуватися на формування ефективної системи регулювання. Затверджені заходи на рівні галузі мають не декларативний, а практичний характер. Важливими є координація пропонованих заходів у часі та просторі, наявність системи цільових показників, що дозволяють оцінювати досягнення планованих індикаторів, забезпечення доступу компаній до реалізованих програм та форм підтримки технологічного розвитку, спрямованого на забезпечення високої ресурсної ефективності та дотримання принципів сталого розвитку.

У сучасних умовах модель економічного зростання, заснована переважно на використанні вичерпних (невідновлюваних) природних ресурсів, довела свою неспроможність. Екстенсивне освоєння мінерально-сировинного потенціалу планомірно веде до виснаження джерел сировинних ресурсів, зниження темпів відтворення мінерально-сировинної бази, стрімкого зростання екологічних ризиків.

Для України як країни, що має значний ресурсний потенціал, проблеми, пов'язані з підвищенням ресурсної та екологічної ефективності виробництва, набувають все більшої актуальності. Структурна модернізація вітчизняної металургії, перехід до нових передових технологій нерозривно пов'язані з ресурсозбереженням, реалізацією принципів економіки замкнутого циклу, раціональним використанням як первинних, так і вторинних ресурсів. Найбільш значущими викликами для держави у контексті сталого розвитку та становлення економіки замкнутого циклу виступають:

о вичерпання можливостей економічного зростання України в умовах збереження ресурсоорієнтованої економіки, втрата конкурентоспроможності на ключових ринках;

о безперервний приріст рівня антропогенного навантаження на довкілля у зв'язку з неефективним використанням природних ресурсів, що характеризується екстенсивним характером (націленість на збільшення кількісних показників без урахування якісних параметрів).

Вважається, що в найближчі 5—10 років пріоритетними для науково-технологічного розвитку країни стануть ті напрями, які тією чи іншою мірою дозволять пе-

рейти до передових виробничо-технологічних рішень, ресурсозберігаючої та відновлюваної енергетики, підвищення ефективності видобутку та переробки корисних копалин, формування принципово нових джерел та способів зберігання енергії та ін [1].

Одними з головних проблем, що перешкоджають оновленню вітчизняної економіки, є інертність металургії щодо впровадження нововведень та несприйнятливість суспільства до інновацій у цілому. Зрештою, все це "гальмує" здійснення результатів досліджень і розробок, особливо в галузі "зеленого" сектору промисловості. Крім того, одним із найголовніших "вузьких" місць вітчизняної металургії на шляху переходу до економіки замкнутого циклу може стати застаріла технологічна база.

Високий рівень зносу основних виробничих фондів диктує необхідність проведення комплексної модернізації діючих виробництв для забезпечення можливості впровадження прогресивних технологій (ресурсоефективних, маловідходних та ін.), що зумовлює значний обсяг необхідних інвестицій. Високу капіталомісткість низки проектів, спрямованих на фундаментальну реконструкцію зі значним підвищенням ресурсної ефективності або навіть зі скороченням використання невідновлюваних ресурсів, можна назвати однією з ключових причин зазначеної вище інертності вітчизняних підприємств щодо впровадження нововведень.

Одночасно слід підкреслити, що багато реалізованих в Україні проектів із залучення у виробництво вторинних ресурсів є економічно привабливими. Ще однією проблемою є низький рівень взаємодії між окремими учасниками — наукою, виробничою сферою, державою та суспільством, що формує розімкненість інноваційного циклу. Розглядаючи процес розробки та впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій, важливо відзначити високий ступінь залучення різних учасників на кожній із стадій від визначення ключових пріоритетів, напрямків та термінів до впровадження технологій та отримання кінцевих результатів. Слід зробити висновок, що для України як для країни, що має суттєвий промисловий потенціал, багатий людський і природний капітал, перехід до моделі економіки, що відповідає принципам стійкого розвитку, може стати драйвером до прогресивного розвитку. При цьому важливо розуміти, що повна відмова від викопних джерел енергії не є доцільним рішенням за умови, що нафта та газ досі залишаються головними ресурсами у структурі світового енергобалансу.

Зважаючи на сформовані проблеми, пов'язані з неефективним використанням ресурсів та зростанням рівня антропогенного впливу, необхідно орієнтуватися на підвищення ефективності освоєння наявного ресурсного потенціалу: комплексне використання мінеральної сировини, реалізацію принципів раціонального надкористування, виключення селективної розробки корисних копалин, впровадження у виробничий цикл тощо. При цьому слід зазначити, що процес розробки, апробації та впровадження таких технологій може розтягнутися на тривалий час, що також формує певні ризики.

ВИСНОВКИ

Однією з головних проблем на шляху переходу країни до сталого вектора розвитку економіки можна вважати вторинність екологічних (у тому числі пов'язаних із раціональним використанням природних ресурсів) цілей стосовно економічних. Однак цей фактор може стати і конкурентною перевагою країни. За різними оцінками експертів, перехід України на реалізацію принципів економіки замкнутого циклу може забезпечити приріст ВВП держави до 10-12 %, що безперечно становить економічний інтерес. Слід зазначити, що у контексті потенціалу розвитку економіки замкнутого циклу України має низку переваг, які полягають у наступному [2]:

— в Україні протягом багатьох років розвиваються дослідження в галузі створення маловідходних ресурсозберігаючих виробництв та промислової екології, результати яких можуть бути використані при розробці нових технологічних процесів та обладнання;

— промисловий комплекс України характеризується присутністю підприємств різноманітних секторів, які можуть бути пов'язані між собою потоками речовини та енергії для того, щоб сформувалися стійкі промислово-екологічні системи (у тому числі на регіональному рівні); при цьому залежність зарубіжних технологій та імпортного обладнання поступово знижуватиметься за рахунок підтримки розвитку НДДКР та прискореного впровадження результатів вітчизняних розробок;

— на державному рівні поставлено мету переходу від експортно-сировинної до інноваційної моделі економічного зростання, формування нового механізму соціального розвитку, заснованого на збалансованості підприємницької свободи, соціальної справедливості та національної конкурентоспроможності.

Література:

1. Хижняк О. С. Сучасний стан металургійних підприємств України: проблеми і перспективи розвитку. Молодий вчений. 2017. № 5 (45). С. 762—767.
2. Гринько Т. В. Транскордонне співробітництво і стратегії розвитку металургійних підприємств. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 17 (206). С. 158—161.
3. Гринько Т. В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. Економіка та держава. 2016. № 5. С. 12—16.

References:

1. Khyzhnyak, O. S., (2017), "Current state of metallurgical enterprises of Ukraine: problems and development prospects", *Molodyj vchenyj*, vol. 5 (45), pp. 762—767.
2. Hrynyk, T. V., (2013), "Cross-border cooperation and development strategies of metallurgical enterprises", *Visnyk Shkhydnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 17 (206), pp. 158—161.
3. Hrynyk, T. V., (2016), "Functions of the logistics system in the conditions of ensuring the competitiveness of enterprises in the metallurgical industry", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 12—16.

Стаття надійшла до редакції 02.02.2025 р.

З. М. Криховецька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0028-1960>
І. І. Плець,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9649-6770>
І. В. Кохан,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9262-5723>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.54

АНАЛІЗ СТАНУ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ В УКРАЇНІ

Z. Krykhovetska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
I. Plets,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
I. Kokhan,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ANALYSIS OF THE STATE OF BANK LENDING TO CORPORATE CLIENTS IN UKRAINE

З метою забезпечення стабільного і ефективного функціонування бізнес-сектору у сучасних умовах, необхідне постійне його фінансування, однією з важливих складових цього фінансування є банківське кредитування.

Метою статті є проведення комплексного аналізу стану банківського кредитування корпоративних клієнтів в Україні, а також виявлення основних напрямів його розвитку в умовах сучасної економічної ситуації.

Автори аналізують динаміку змін кредитного портфеля банків, досліджують структуру кредитів банків за видами позичальників та розглядають вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на розвиток корпоративного кредитування, проводять аналіз структури банківських кредитів, наданих корпоративним клієнтам, за строками надання, за видами валют, за цілями, за видами їх економічної діяльності, вивчають динаміку нових кредитів корпоративним клієнтам. Особливу увагу в статті приділено важливості використання інноваційних технологій для покращення процесу кредитування. Робота надає рекомендації для вдосконалення продуктової політики банків, що дозволить підвищити ефективність кредитування підприємств.

Corporate clients are the main drivers of economic development in Ukraine, contributing to job creation, generating added value, and fostering innovation and modernization. However, for the business sector to remain stable and function effectively in modern conditions, constant financing is required. An important component of this financing is bank lending.

The purpose of the article is to conduct a comprehensive analysis of the state of bank lending to corporate clients in Ukraine from 2020 to 2024, as well as to identify the main directions of its development in the context of the current economic situation.

It is established that despite significant challenges related to the pandemic and military actions, the volume of lending to corporate clients in the country continues to grow. The authors analyze the dynamics of changes in the credit portfolio of banks, examine the structure of bank loans by borrower type, and investigate the impact of external and internal factors on the development of corporate lending. The authors conduct an analysis of the structure of bank loans provided to corporate clients, categorized by loan terms, currency types, purposes, and types of economic activity, and study the dynamics of new loans to corporate clients. The most significant impact on the dynamics of lending had the weighted average interest rate, which decreased in 2024, contributing to increased demand for loans. The article also emphasizes the importance of using innovative technologies to improve the lending process. In particular, remote lending through mobile applications and online platforms allows banks to reduce costs and improve the accessibility of loans for corporate clients.

The practical value of the research lies in its ability to help banks better understand the current state of corporate lending in Ukraine, especially trends in the structure of credit portfolios, and to develop more effective lending strategies for corporate clients based on the results. Additionally, the study provides recommendations for improving the product policy of banks, which will increase the efficiency of corporate lending.

Ключові слова: банки, кредитування, аналіз, процентна ставка, корпоративні клієнти, гарантії, фінансові технології, цифровізація.

Key words: banks, lending, analysis, interest rate, corporate clients, guarantees, financial technologies, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Корпоративні клієнти є основними драйверами економічного розвитку. Вони створюють робочі місця, генерують додану вартість, сприяють інноваціям і модернізації. Для забезпечення стабільності їхнього функціонування та запобігання кризовим ситуаціям необхідне належне фінансування, серед видів якого значну роль відіграє банківське кредитування. Особливо актуальним це стає в умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів тощо. Крім того, на сучасному етапі на фінансових ринках конкуренція за клієнтів серед банків і фінансових установ є дуже високою. Взаємодія банків з нефінансовими корпораціями здійснюється на підставі: розробленої банками кредитної та інноваційної політик; формування доступного асортименту кредитних послуг для корпоративного бізнесу; застосування клієнтоорієнтованого підходу до кожного корпоративного клієнта. Тому банкам важливо розробляти різноманітні форми та створювати гнучкі умови банківського кредитування, які задовольняли б потреби корпоративних клієнтів.

Проблеми банківського кредитування корпоративного сектора є предметом розгляду ряду науковців. Зокрема, стан, проблеми та перспективи кредитування корпоративних клієнтів досліджували такі вчені, як Дзюб-

люк О. [1], Гаркуша Ю. О., Матушевська В. Ю. [2] Горбенко К. М., Захарченко А. О. [3], Пріхно І. М., Часоколенко І. П. [4], Шушкова Ю. В., Парфенюк Є. І., Турба Р. Б. [5], Пасінович І. І., Дмитрук В. О. [6] Державні програми підтримки кредитування бізнесу в умовах війни розглядали Химич І., Винник Т., Тимошик Н. [7] Питанню ресурсного забезпечення банківського кредитування нефінансових корпорацій в умовах економічної нестабільності присвячена робота Антківа В. В. [8] Тому тема банківського кредитування корпоративних клієнтів є актуальною, потребує подальших досліджень, оскільки вивчення та впровадження ефективних систем кредитного забезпечення допомагає забезпечити доступ до необхідних ресурсів для розширення бізнесу та стабільної діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є проведення аналізу стану банківського кредитування корпоративних клієнтів в Україні в сучасних умовах та визначення напрямів його подальшого розвитку. Для проведення дослідження використано загальнонаукові та специфічні методи, зокрема, метод групувань, аналіз, синтез, узагальнення, наукова абстракція.

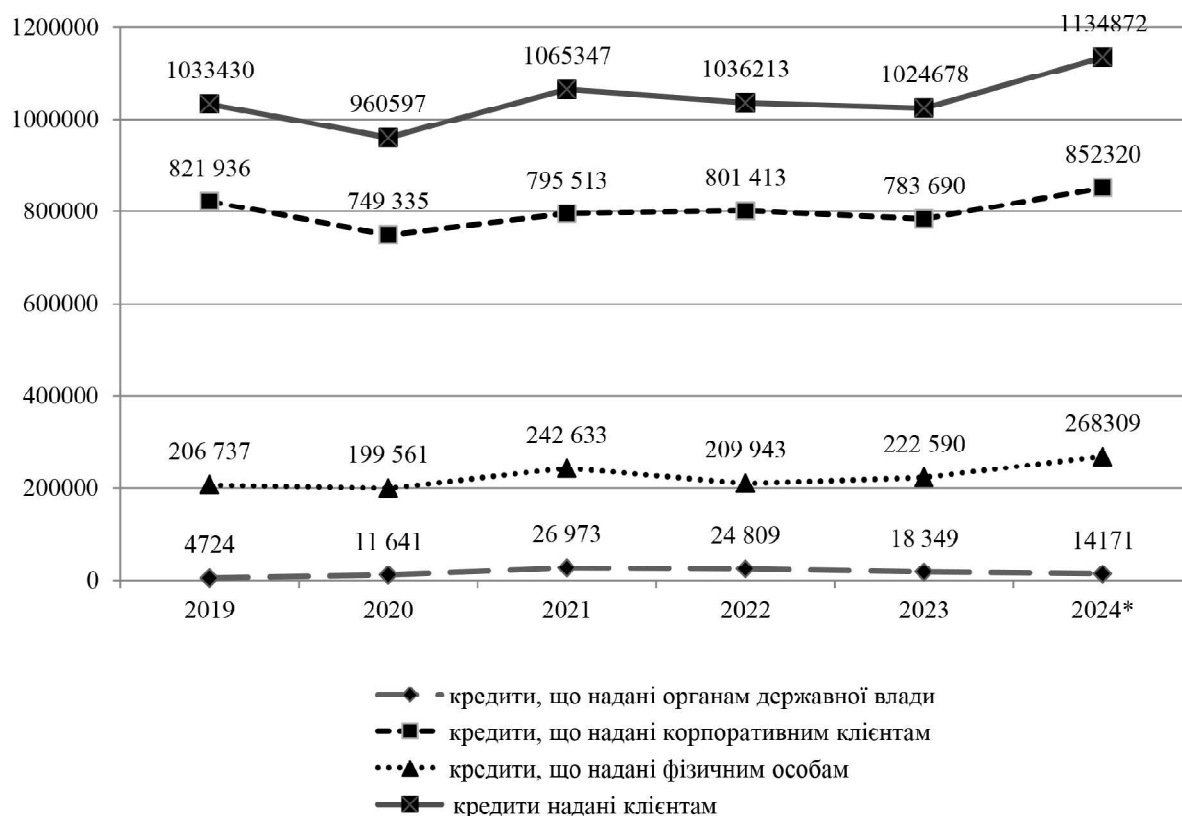


Рис. 1. Динаміка кредитів, наданих банками України, в розрізі позичальників за станом на кінець періоду, млн грн

*дані станом на кінець 3 кварталу.

Джерело: складено авторами за даними [9].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проаналізуємо стан банківського кредитування корпоративних клієнтів з 2020 до 2024 року. У цілому портфель кредитів, наданих банками, в тому числі корпоративним клієнтам, у 2020 році зменшився, що зумовлено пандемією коронавірусу (рис. 1).

У 2021 році ситуація з кредитуванням покращилася і відбулося зростання загального кредитного портфеля банків, у тому числі кредитного портфеля корпоративних клієнтів. У 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням загальний обсяг кредитного портфеля банків знизився на 29,134 млрд.грн, у той же час банки змогли збільшити портфель кредитів корпоративним

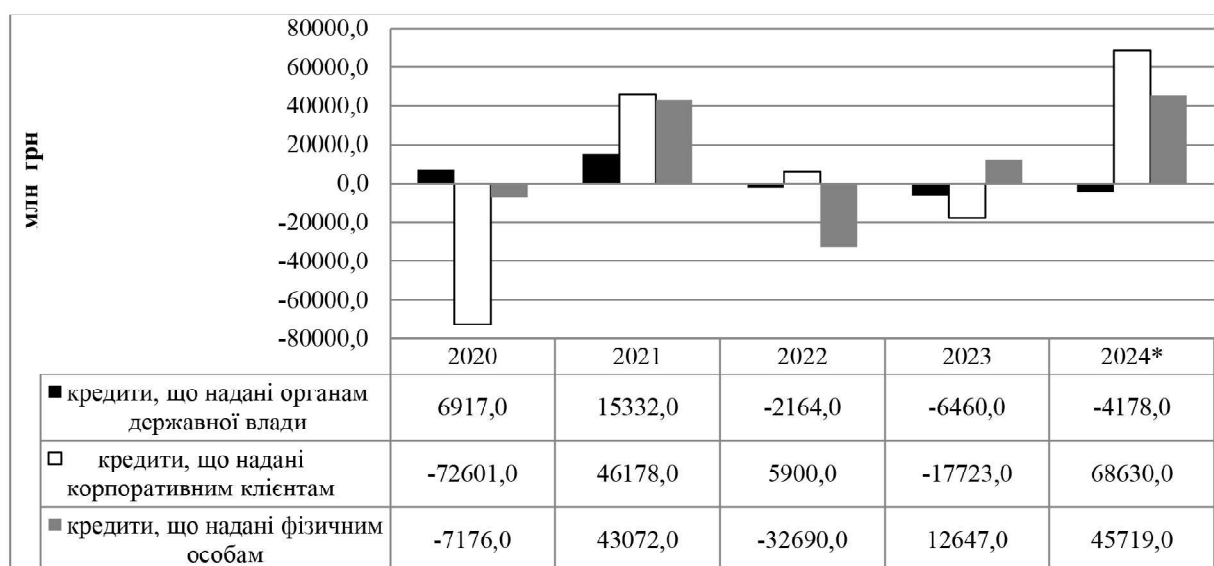


Рис. 2. Абсолютне відхилення складових кредитного портфеля банків за видами позичальників (ланцюговий метод)

*дані станом на кінець 3 кварталу.

Джерело: складено авторами за даними [9].

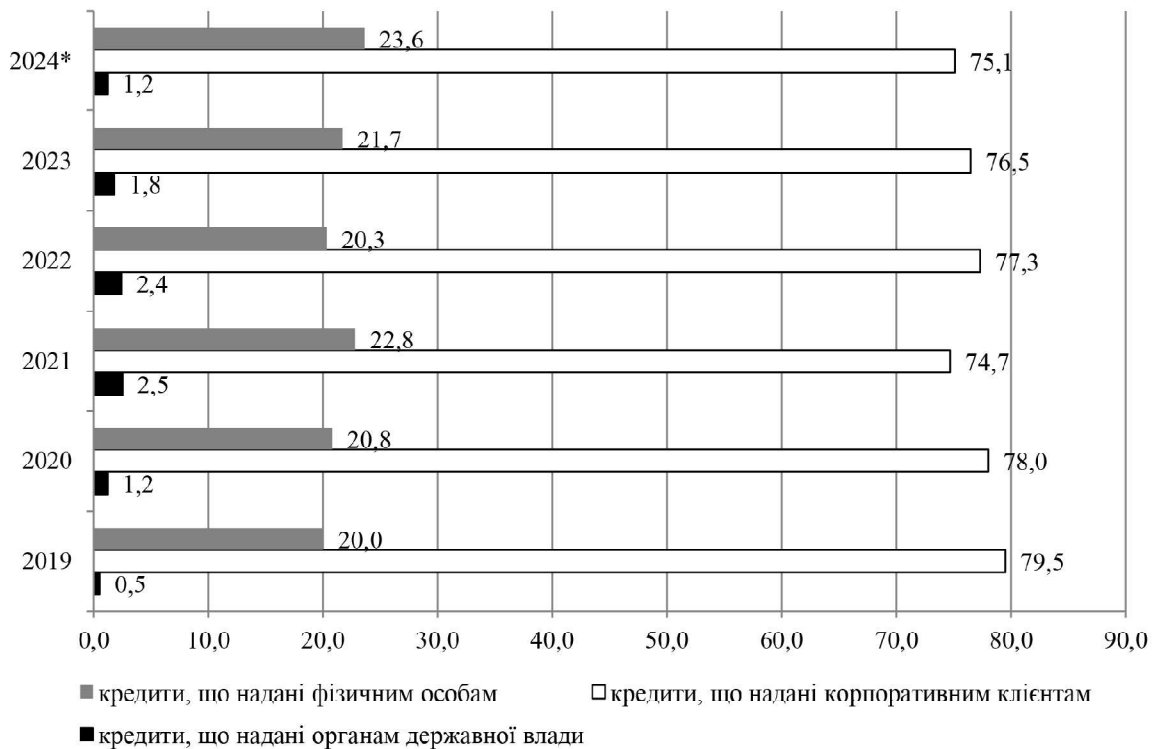


Рис. 3. Структура кредитів, наданих банками України, в розрізі клієнтів%

*дані станом на кінець 3 кварталу.

Джерело: розраховано і складено авторами за даними [9].

клієнтам на 5,9 млрд. грн (рис. 2). За 2023 рік обсяг кредитів, наданих банками усім категоріям клієнтів зменшився на 11,535 млрд. грн, значною мірою це відбулося через спад кредитного портфеля корпоративних клієнтів на 17,723 млрд. грн. Проте дані на кінець 3 кварталу 2024 року демонструють зростання кредитів, наданих банками на 110,124 млрд. грн, яке відбулося за рахунок значного зростання кредитів корпоративним клієнтам, а також фізичним особам.

Найбільший розмір портфеля кредитів корпоративних клієнтів банків за період 2019—2024 років був станом на кінець 3 кварталу 2024 року — 852,320 млрд. грн.

Як видно з рис. 3, за 2019—2024 рр. серед кредитів, наданих банківською системою, частка кредитів корпоративним клієнтам була найбільшою. Зокрема, на кінець 2023 року складала 76,5%, на кінець 3 кварталу 2024 року — 75,1%. Починаючи від 2019 року вона зменшувалася на користь фізичних осіб.

Проаналізуємо портфель банківських позик корпоративним клієнтам за термінами (табл. 1). Частка банківських кредитів корпоративним клієнтам до 1 року відповідно була найбільшою, проте за 2020—2021 рр зростала, з 2022 року спадала і станом на кінець 2023 року складала 51,6%, на кінець 3 кварталу 2024 року — 50,7%.

Частка банківських кредитів корпоративним клієнтам від 1 до 5 років за 2020 та 2021 роки зростала, у 2022 році знизилася, а з 2023 року знову почала зростати і станом на кінець 2023 року становила 34,3%, а на кінець 3 кварталу 2024 року — 36,2%. Кредити корпоративним клієнтам терміном понад 5 років займали найменшу частку, зокрема станом на кінець 2023 року — 14,0%, на кінець 3 кварталу 2024 р. —

13,0%. Порівняно з показником на кінець 2019 року (18,0%) ця частка зменшилася.

Аналізуючи структуру портфеля кредитів корпоративним клієнтам банків за видами валют (рис. 4) бачимо, що основну частку займають кредити у національній валюті. У 2019 році вона складала 57,3%, за 2020—2024 роки поступово збільшувалася і склала станом на кінець 3 кварталу 2024 року 68,9%. Другою за популярністю валютою серед валютних кредитів був долар США, проте його частка з 2019 до 2024 року знизилася з 32,8% до 21,4%.

Розглядаючи структуру кредитів банків корпоративним клієнтам за цілями, бачимо, що найбільші обсяги кредитів були спрямовані в інші кредити (на поповнення оборотних активів та основні засоби, що належать до рухомого майна), проте їх динаміка протягом 2019—2024 рр. була нестабільною (табл. 2). Частка таких кредитів із кінця 2023 складала 96,7%.

Таблиця 1. Структура банківських кредитів, наданих корпоративним клієнтам, за строками надання за станом на кінець періоду, млн грн

Період	Всього	у тому числі					
		до 1 року		від 1 року до 5 років		більше 5 років	
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
2019	744 648	375 326	50,4	235 423	31,6	133 899	18,0
2020	724 157	371 855	51,4	233 459	32,2	118 842	16,4
2021	752 324	415 523	55,2	242 415	32,3	94 386	12,5
2022	754 371	412 550	54,7	240 983	31,9	100 838	13,4
2023	735 295	379 635	51,6	252 537	34,3	103 123	14,0
2024*	786 080	398 211	50,7	285 408	36,3	102 461	13,0

*дані станом на кінець 3 кварталу.

Джерело: розраховано і складено авторами за даними [10].

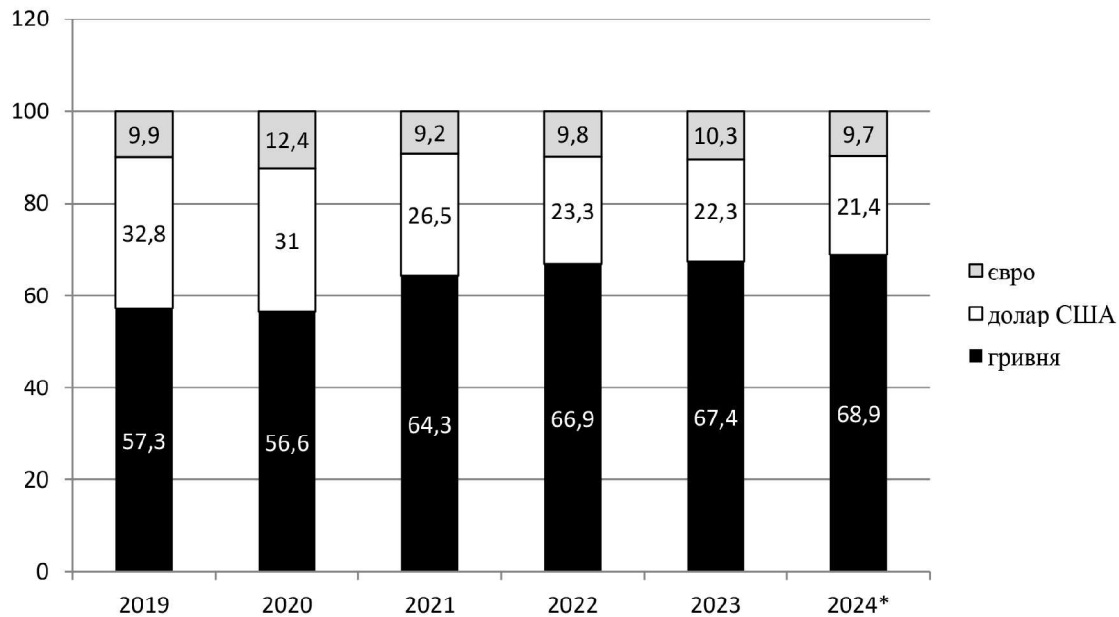


Рис. 4. Структура банківських кредитів, наданих корпоративним клієнтам, за видами валют за станом на кінець періоду, %

*дані станом на кінець 3 кварталу.

Джерело: розраховано і складено авторами за даними [10].

Таблиця 2. Структура банківських кредитів, наданих корпоративним клієнтам, за цільовим спрямуванням

Рік	Усього	у тому числі за цільовим спрямуванням					
		на придбання, будівництво та реконструкцію нерухомості		інші кредити		із загальної суми іпотечні кредити	
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
2019	744 648	30 119	4,0	714 529	96,0	152 323	20,5
2020	724 157	23 675	3,3	700 481	96,7	127 642	17,6
2021	752 324	19 549	2,6	732 775	97,4	108 206	14,4
2022	754 371	15 691	2,1	738 681	97,9	93 458	12,4
2023	735 295	24 113	3,3	711 183	96,7	92 454	12,6
2024*	786080	24 633	3,1	761 447	96,7	107 743	13,7

*дані станом на кінець 3 кварталу.

Джерело: розраховано і складено авторами за даними [10].

Таблиця 3. Структура кредитів, наданих банками корпоративним клієнтам, за видами економічної діяльності, млн грн*

Вид економічної діяльності	Всього	Питома вага, %	в тому числі		
			до 1 року	від 1 до 5 років	більше 5 років
Оптова й роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	301 822	38,4	209 038	76 482	16 302
Переробна промисловість	136 241	17,3	63 030	61 137	12 074
С/г, лісове господарство та рибне господарство	118 832	15,1	43 485	70 254	5 093
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	64 610	8,2	22 348	22 915	19 348
Операції з нерухомим майном	63 395	8,1	17 456	12 804	33 135
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	29 836	3,8	6 549	16 158	7 130
Будівництво	17 999	2,3	9 967	6 812	1 220
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	16 158	2,1	5 832	7 640	2 685
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	9 445	1,2	5 986	2 789	669
Професійна, наукова та технічна діяльність	8 843	1,1	5 489	2 965	389
Інші	18 899	2,4	9 031	5 452	4 416
Усього	786 080	100,0	398 211	285 408	102 461

*станом на кінець 3 кварталу 2024 року.

Джерело: розраховано і складено авторами за даними [10].

Частка кредитів інвестиційного характеру на придбання, будівництво та реконструкцію основних засобів була незначною. Станом на кінець 2019 року вона була найвищою — 4%, а на кінець 3 кварталу 2024 року знизилася до 3,1%. Частка іпотечних кредитів у загальному портфелі кредитів корпоративним клієнтам з кінця 2019 року до кінця 3 кварталу 2024 року зменшилася з 20,5% до 13,7%.

Аналізуючи кредити, надані корпоративним клієнтам, за видами їх економічної діяльності (табл. 3), бачимо, що найбільшу частку складали кредити, надані корпоративним клієнтам таких галузей:

— оптова й роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів — 38,4%, причому 69,2% цих кредитів були терміном до 1 року;

— переробна промисловість — 17,3%, серед яких 46% припадало на кредити до 1 року та 44,8% — кредити від 1 до 5 років;

— сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство — 15,1%, із яких 59,1% припадало на кредити від 1 до 5 років;

— постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря — 8,2%, які надавалися відносно в однакових частках на коротко-, середньо- і довгостроковий період;

— операції з нерухомим майном — 8,1%, із яких 52,3% складали довгострокові кредити.

На динаміку нових кредитів корпоративним клієнтам великий вплив мала середньозваже-

на процентна ставка (табл. 4). Так з 2019 року до кінця 2021 року вона зменшувалася, тоді і відбулося зростання обсягів кредитів, наданих таким клієнтам. Із початку 2022 до кінця 2023 року ставка збільшилася з 8,9% до 17,2%, що і відобразилося на значному зменшенні обсягів кредитування.

Протягом 2024 року ставка знижувалася і станом на кінець листопада 2024 року склала 13,4% річних, що стало однією з умов поживавлення кредитування в цей період (рис. 5).

У 2024 році, відповідно до даних НБУ, банки активно займалися кредитуванням і розширювали свої кредитні портфелі згідно з бізнес-планами. Найбільше зросло кредитування малих і середніх підприємств, а також все більшого значення набуло несубсидійоване кредитування. Покращені умови кредитування, зокрема зниження відсоткових ставок, значно знизили необхідність у державному субсидіюванні кредитів. У 2024 році лише близько третини нових клієнтів серед малих

Таблиця 4. Динаміка нових кредитів, наданих банками корпоративним клієнтам та процентні ставки за ними

Роки	Обсяги кредитів, млн грн	Абсолютне відхилення (ланц. метод), млн грн	Середньозважені ставки в річному обчисленні, %
2019	2 670 197	x	15,2
2020	2 751 838	81 641	10,3
2021	3 170 997	419 159	8,9
2022	2 179 736	-991 261	14,1
2023	1 784 512	-395 224	17,2

*дані станом на кінець 3 кварталу.

Джерело: розраховано і складено авторами за даними [11].

та середніх підприємств скористалися кредитами в рамках програми "5-7-9%".

Зростання кредитування корпоративному сектору підтримувалося, крім зниження кредитних ставок, використанням кредитних гарантій. Уряд України та

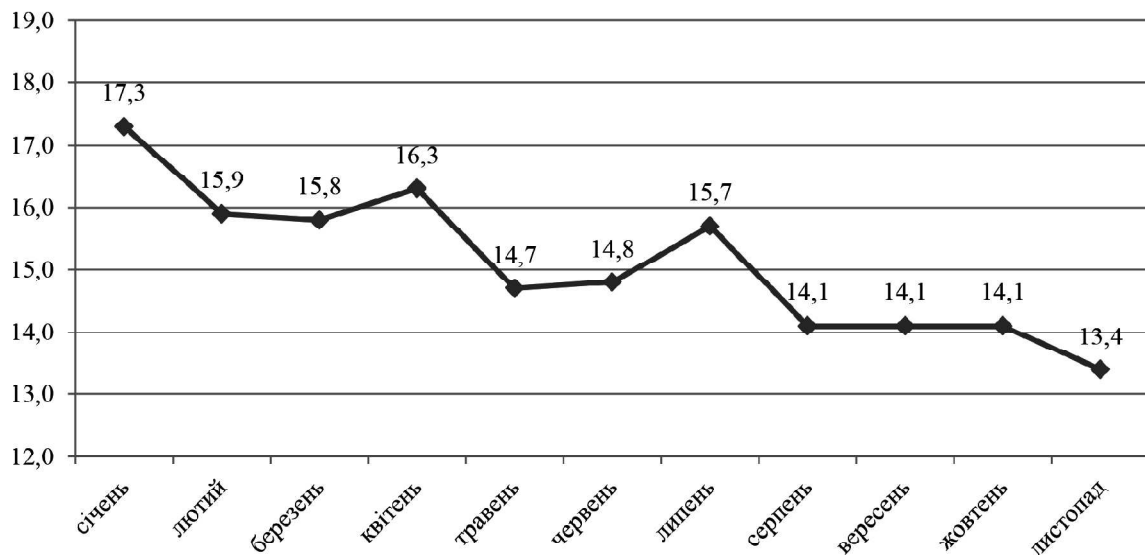


Рис. 5. Динаміка середньозважених процентних ставок банків за новими кредитами корпоративному сектору з 2024 рік в розрізі місяців, %

Джерело: складено за даними [11].

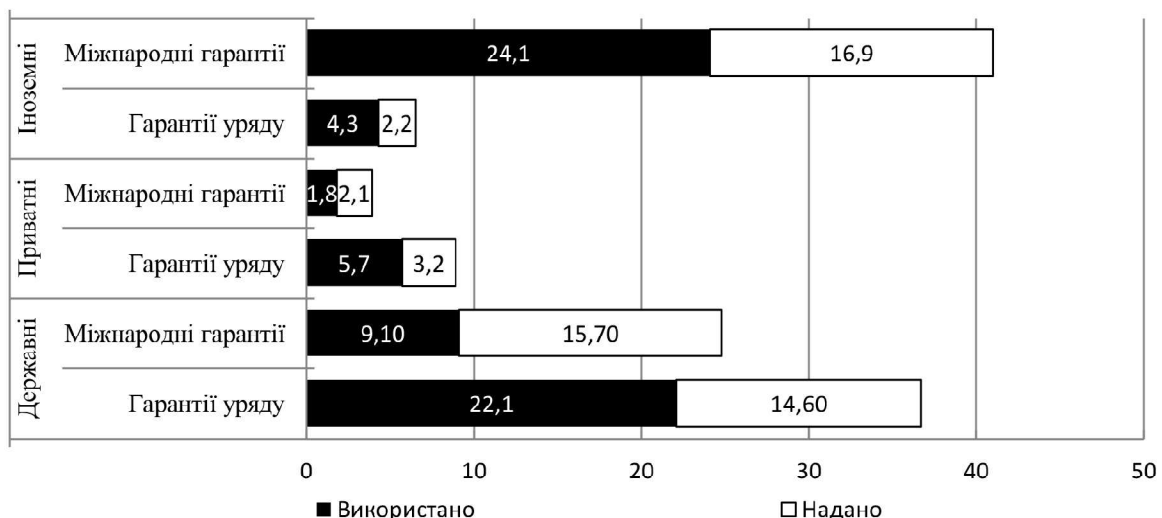


Рис. 6. Портфельні гарантії станом на кінець жовтня 2024 року, млрд. грн

Джерело: [12].

Таблиця 5. Якість кредитів, наданих банками корпоративним клієнтам

Період	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Кредити корпоративному сектору	847 259	795 405	835 658	847 586	828 444	896 270
Непрацюючі кредити	456 074	371 157	301 665	363 321	365 532	364 574
Нитома вага непрацюючих кредитів, %	53,83	46,66	36,10	42,87	44,12	40,68

*дані станом на кінець 3 кварталу.
Джерело: складено за даними [13].

міжнародні фінансові організації виступали основними гарантами (рис. 6). Наразі приблизно чверть усіх гривневих кредитів для бізнесу забезпечена гарантіями. Такі гарантії знижують фінансові та пруденційні резерви банків, що зменшує їхній кредитний ризик і, відповідно, знижує навантаження на капітал. Це дозволяє зменшити вартість кредитування для позичальників. Якщо позичальник не зможе виконати свої зобов'язання, банк може швидко отримати компенсацію втрат від гаранта [12].

За 2020—2021 роки частка непрацюючих кредитів, наданих корпоративному сектору, знижувалася, проте з початку війни 2022 року знову зростала і склала на кінець 2023 року 44,12% (табл. 5). У 2024 році якість кредитного портфеля корпоративних клієнтів покращувалася, зокрема на кінець 3 кварталу 2024 року частка непрацюючих кредитів зменшилася до 40,68%.

Рівень дефолтів зменшувався і перебував станом на кінець жовтня 2024 року на докризовому рівні, боргове навантаження на клієнтів було прийнятним. На даний момент банки вже сформували необхідні резерви для покриття проблемних активів і поступово зменшують обсяг проблемної заборгованості на своїх балансах. Проте для Національного банку України важливо уник-

нути появи нових дисбалансів і забезпечити стабільність банківської системи. Із цією метою регулятор вимагає враховувати аудиторську фінансову звітність великих боржників при оцінці кредитного ризику та проводить регулярний моніторинг цього ризику, а також здійснює щорічне стрес-тестування найбільших позичальників банків [12, 14].

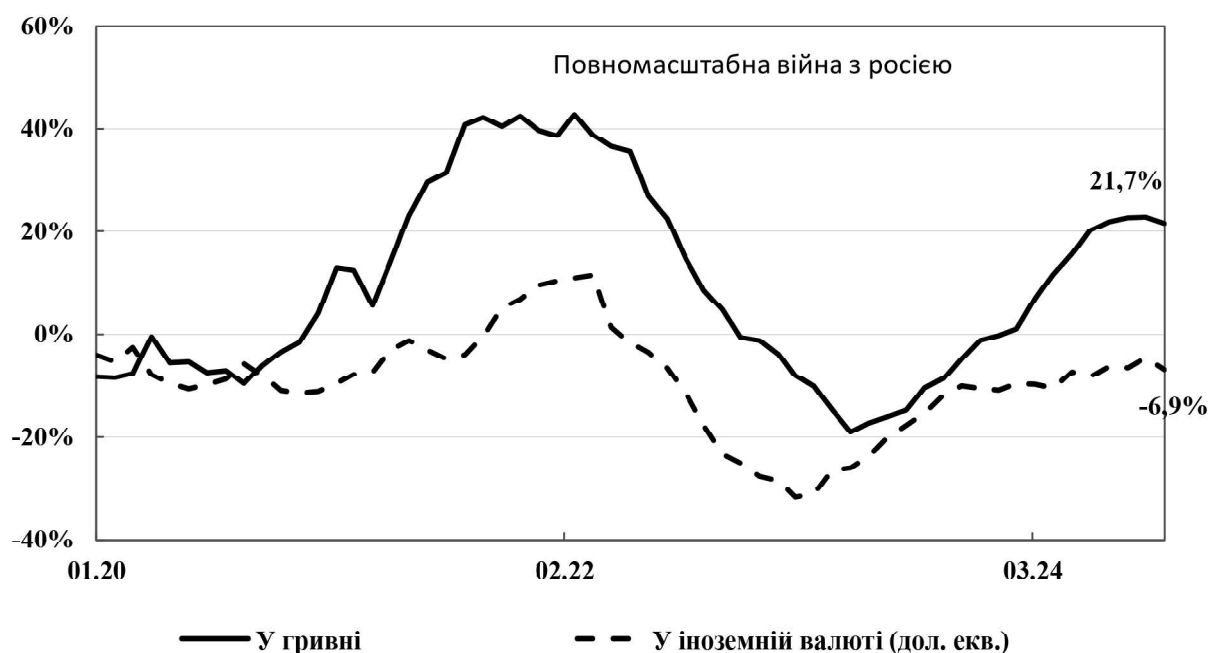
Протягом 2024 року відбувалося зростання чистого гривневого кредитного портфеля корпоративних клієнтів. Річні темпи приросту чистого гривневого кредитного портфеля корпоративних клієнтів у жовтні досягли 21,7%

(рис. 7). Стійкість підприємницького сектору до безпечових загроз та макроекономічна стабільність поживали його діяльність та попит на фінансування.

У результатах Опитування про умови кредитування [15] банки повідомляли про найбільший приріст попиту на кредити з боку бізнесу з 2021 року, особливо на кредити в гривні. Банки, у свою чергу, готові задовольнити цей підвищений попит. Вони відзначають збільшення рівня схвалення кредитних заявок та ослаблення вимог до кредитування вперше з 2021 року.

Частка чистих корпоративних кредитів у чистих активах банків з 2019 року знизилася на 10 в.п. до 17,4% станом на кінець 2023 року та дещо зросла за 3 квартали 2024 року (до 18,2%), проте залишалася досить низькою. А загальний обсяг кредитів був менше 8% ВВП. Отже, існує значний потенціал для подальшого зростання кредитного портфеля корпоративних клієнтів. Сприятливі макроекономічні умови та контрольовані безпечові ризики формують основу для більш активного кредитування.

У подальшому очікується подальше поживлення кредитування завдяки реалізації Стратегії з розвитку кредитування, розробленій НБУ спільно з відповідними міністерствами [17]. Стратегія має дві головні цілі:

**Рис. 7. Річна зміна чистих кредитів корпоративним клієнтам, %**

Джерело: складено за даними [12].

стимулювання кредитування під час війни та розвиток інфраструктури кредитного ринку. Один із перших кроків Національного банку України для її реалізації — запровадження тимчасових змін в оцінці кредитного ризику для спеціалізованих кредитів на період воєнного стану. Це сприятиме активізації запуску та реалізації нових інфраструктурних проєктів із залученням кредитних коштів. Для корпоративних клієнтів, які здійснюють інвестиційні проєкти, що є критично важливими для підтримки інфраструктури або працюють у зонах з підвищеними безпековими ризиками, залишатиметься доступним державне субсидювання кредитів у рамках програми "Доступні кредити 5-7-9%". У листопаді 2024 року уряд запустив програму компенсації вартості кредитів для оборонних підприємств. Завдяки реалізації заходів Стратегії та ініціативам банків для бізнесу стали доступнішими енергокредити. Надалі основним пріоритетом є структурні реформи, спрямовані на довгостроковий розвиток. Зокрема, планується удосконалення законодавства для посилення захисту прав кредиторів, вдосконалення процедур стягнення заставного майна та уникнення податкового тягаря під час врегулювання заборгованості. Також триває робота над покращенням інфраструктури для управління проблемними активами [12, 14].

В умовах сучасної конкуренції одним з важливих напрямів розвитку банківського кредитування корпоративних клієнтів є вдосконалення продуктової політики банку, суть якої полягає у прийнятті управлінських рішень щодо визначення асортименту та обсягів кредитних продуктів, що пропонуються корпоративним клієнтам, з метою задоволення їхніх фінансових потреб та отримання прибутку, враховуючи наявні ресурси банку.

Важливим напрямом розвитку банківської продуктової лінійки є впровадження інноваційної стратегії, що включає створення нових продуктів, послуг та удосконалення технологій їх надання [18, с. 216]. Корпоративні клієнти все частіше прагнуть більш комплексних відносин з банками, прагнучи до встановлення партнерських зв'язків, а не обмежуючись лише традиційними кредитними послугами. Це зумовлено потребою у підвищенні ділової активності та вдосконаленні фінансового управління для забезпечення стабільності бізнесу та стратегічного зростання вартості корпорації. З огляду на це, слід виділити основні принципи формування інноваційних стратегій продуктової політики банків у сфері кредитування корпоративних клієнтів, серед яких:

- аналіз поточної економічної ситуації в країні та її врахування при розробці нових продуктів;
- відповідність вимогам чинного законодавства, зокрема в галузі господарської діяльності, оподаткування, банківських операцій та валютного регулювання;

Таблиця 6. Динаміка чистих кредитів і чистих активів банків

Період	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Чисті активи банків	1 493	1 823	2 053	2 352	2 945	3 181
Чисті кредити корпоративним клієнтам	415	432	540	529	511	579
Частка кредитів у чистих активах банків, %	27,8	23,7	26,3	22,5	17,4	18,2

*дані станом на кінець 3 кварталу.
Джерело: розраховано і складено авторами за даними [16].

- постійне впровадження банками передових новітніх інформаційних технологій в процес кредитного обслуговування корпоративних клієнтів;
- розробка фінансових продуктів і технологій на основі принципів фінансового менеджменту корпоративних клієнтів;
- вивчення міжнародного досвіду і його адаптація у вітчизняні реалії;
- забезпечення максимально індивідуального підходу до розробки кредитних продуктів під потреби кожного клієнта в межах визначеної технології обслуговування;
- досягнення оптимального балансу між економічними інтересами банку та потребами клієнтів.

З метою посилення індивідуального підходу до корпоративних клієнтів банкам варто приділяти більше уваги розвитку бізнес-напрямку обслуговування малого та середнього бізнесу, оскільки це один з найбільш перспективних і динамічних сегментів ринку. Для вдоскона-

Таблиця 7. Напрями вдосконалення механізму банківського кредитування корпоративних клієнтів в Україні

№	Напрямок удосконалення	Сутність реалізації напрямку
1	Використання технологій фінансової аналітики	Застосування аналітичних платформ, що базуються на великих даних (big data) та штучному інтелекті для оцінки кредитоспроможності. Це дозволяє ефективніше і швидше оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо надання кредитів.
2	Гнучкі умови кредитування	Розробка більш адаптивних кредитних продуктів, які включають змінні графіки погашення, можливість відстрочення платежів та інші умови, що враховують особливості бізнесу, зокрема сезонність у таких сферах, як агробізнес.
3	Участь у субсидованих програмах для МСП	Розширення участі банків у державних програмах фінансування, що підтримують кредити для малого та середнього бізнесу, зокрема через субсидії чи пільгові ставки.
4	Використання механізмів кредитних гарантій	Використання системи часткового покриття кредитних ризиків для банків через державні гарантії або співпрацю з міжнародними фінансовими установами, що зменшує ризики для банків і стимулює їх активніше працювати з корпоративними клієнтами.
5	Прозорість умов кредитування	Покращення прозорості та зрозумілості умов кредитування, що сприяє розвитку довірчих відносин між банками та їх клієнтами. Це може включати використання простих, доступних умов кредитних договорів і надання клієнтам чіткої інформації про всі умови кредитування.
6	Підвищення рівня фінансової грамотності клієнтів	Організація спеціальних навчальних програм для корпоративних клієнтів, які надають знання про те, як ефективно використовувати кредити, підвищувати рівень фінансової грамотності та покращувати здатність управляти своїми боргами, що допомагає зробити більш обґрунтовані фінансові рішення.
7	Використання фінансових технологій (FinTech)	Співпраця з компаніями, що займаються фінансовими технологіями, для створення нових цифрових платформ, які спростять процес подачі заявок на кредити, а також полегшать взаємодію між банками і їх клієнтами.

Автоматизація процесів.	цифрові платформи автоматизують етапи кредитного процесу, починаючи від подачі заявки і до обробки та затвердження кредиту, скорочуючи час обробки заявок, зменшуючи ймовірність помилок та підвищуючи загальну ефективність.
Використання штучного інтелекту та аналітики даних	дозволяє банкам точніше оцінювати кредитні ризики, дають змогу аналізувати великі обсяги інформації, зокрема фінансові звіти, історію платежів та інші фактори, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень щодо надання кредитів.
Цифрові платформи для взаємодії з клієнтами.	онлайн-платформи та мобільні додатки дозволяють корпоративним клієнтам подавати заявки, відслідковувати статус і управляти кредитами та взаємодіяти з банком в зручному для них форматі.
Електронна ідентифікація та верифікація	дозволяє банкам швидше і безпечніше перевіряти інформацію про клієнтів, спрощуючи процес надання кредитів та підвищуючи рівень безпеки.
Віртуальні кредитні консультації і чат-боти	дозволяють корпоративним клієнтам отримувати консультації та підтримку 24/7: відповіді на запитання, допомагає оформленням заявок і надання важливої інформації в реальному часі.
Смарт-контракти, засновані на технології блокчейн	дозволяють автоматизувати виконання умов кредитних угод, що зменшує витрати та ризики, пов'язані з дотриманням умов угоди.
Персоналізовані кредитні продукти	цифрові технології дозволяють банкам краще розуміти потреби корпоративних клієнтів на основі аналізу фінансових показників та поведінкових даних, забезпечуючи адаптацію умов кредитування до конкретних вимог і можливостей клієнтів.
Зниження витрат і підвищення швидкості	цифрові рішення допомагають знизити витрати на обробку заявок і скоротити час, необхідний для прийняття рішень, що робить процес кредитування більш доступним і ефективним для банків і їх клієнтів.

Рис. 8. Ключові напрямки та переваги цифрових технологій в процесі банківського кредитування корпоративних клієнтів

лення механізму кредитування корпоративних клієнтів, зокрема МСБ, банкам слід розробити власну стратегію інноваційного розвитку кредитних продуктів і послуг. У рамках реалізації стратегії розвитку корпоративного банкінгу, в тому числі для малого та середнього бізнесу, необхідно впроваджувати такі банківські продукти, які сприятимуть відновленню та розвитку економіки. Розробка продуктів і послуг для МСБ повинна враховувати специфіку їх діяльності, потреби клієнтів і ситуацію на фінансовому ринку.

Дослідження демонструють, що впровадження нових банківських продуктів змінює канали продажу фінансових послуг, що позитивно позначається на якості обслуговування клієнтів, сприяє збільшенню

кількості користувачів дистанційних послуг, розширює охоплення ринку через онлайн-канали, підвищує ринкову частку банку та покращує операційну ефективність.

На основі здійсненого аналізу з урахуванням міжнародного досвіду можна визначити основні напрями вдосконалення механізму банківського кредитування корпоративних клієнтів в Україні (табл. 7).

У сьогоdnшній час корпоративні клієнти очікують високого рівня обслуговування. Вони готові змінювати банки, якщо їхні потреби задовольняються швидше або якісніше в іншому місці. Тому банки повинні постійно адаптуватися до змін на ринку, впроваджуючи технології для пришвидшення процесів оформлення кредитів,

прийняття рішень та їх закриття, а також забезпечуючи зручний і безперешкодний досвід для своїх клієнтів [19].

Банківські відділення більше не є єдиним каналом для отримання кредитів. Зараз існує безліч способів отримати кредит та сплачувати відсотки, зокрема через офіційні вебсайти банків, мобільні додатки та інші цифрові платформи. Таким чином, дистанційне кредитування робить ці послуги доступними для корпоративних клієнтів у будь-який час.

Зазвичай процес отримання кредиту вимагає консультацій з кредитним спеціалістом і супроводу. Однак за умов дистанційного кредитування банки можуть забезпечити зручний сервіс для позичальників, надаючи їм можливість вибору каналу комунікації, наприклад, через електронного консультанта або "живий чат". Крім того, банки можуть використовувати автоматизовані системи для супроводження кредитного процесу, такі як нагадування про сплату відсотків, терміни завершення кредитного договору та можливість внесення платежів для погашення кредиту.

Основною перевагою роботизованих систем є їх здатність працювати безперервно з великою кількістю клієнтів, при цьому вони не втомлюються і не мають емоцій, що дозволяє знизити витрати банків на надання кредитних послуг і забезпечити більш ефективне обслуговування [20, с. 137].

Цифровізація банківського кредитування корпоративних клієнтів змінює традиційні підходи до управління кредитами, забезпечуючи нові можливості для підвищення ефективності та доступності фінансових послуг (рис. 8).

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Корпоративні клієнти є ключовими суб'єктами економічного розвитку, оскільки вони сприяють створенню робочих місць і генерують додану вартість. Стабільне фінансування підприємств, зокрема через банківське кредитування, є важливим для запобігання кризам та забезпечення їхнього успішного функціонування. Протягом 2020—2024 років банківське кредитування корпоративних клієнтів в Україні піддавалося значним коливанням, зокрема через пандемію та військові дії. У 2024 році спостерігається позитивна динаміка зростання, зокрема завдяки зниженню відсоткових ставок, що стимулювало попит на кредити. Водночас зростання кредитних портфелів відзначається за рахунок використання кредитних гарантій, що знижує ризики для банків. Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що розвиток банківського кредитування корпоративних клієнтів в Україні потребує впровадження новітніх технологій, вдосконалення кредитних продуктів і гнучкого підходу до обслуговування різних сегментів бізнесу, що буде сприяти подальшому економічному зростанню та стабільності на фінансових ринках країни. Водночас стратегічні ініціативи, розроблені Національним банком України та урядом, повинні сприяти забезпеченню стабільного кредитного середовища, спрощенню доступу до фінансування для підприємств у умовах воєнного стану і стимулювати подальший розвиток інфраструктури кредитного ринку.

Література:

1. Дзюблюк О. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. Вісник економіки. 2023. Вип. 3. С. 8—25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2023_3_3 (дата звернення: 24.12.2024).
2. Гаркуша Ю. О., Матушевська В. Ю. Банківські інструменти кредитного забезпечення великих підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 292—297.
3. Горбенко К. М., Захарченко А. О. Проблемні аспекти кредитування українських підприємств. Економіка і управління. 2022. № 2. С. 79—87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есопupr_2022_2_11 (дата звернення: 20.12.2024).
4. Пріхно І. М., Частоколенко І. П. Банківське кредитування бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. 2023. № 28. С. 119—126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_28_17 (дата звернення: 24.12.2024).
5. Шушкова Ю. В., Парфенюк Є. І., Турба Р. Б. Особливості банківського кредитування та засоби стабілізації фінансового забезпечення бізнесу в Україні в умовах війни. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 213—221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_9_31 (дата звернення: 24.12.2024).
6. Пасінович І. І., Дмитрук В. О. Кредитування реального сектору економіки регіону: стан, проблеми, перспективи. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 3. С. 42—49. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20193\(137\)/sep20193\(137\)_042_PasinovychII,DmytrukVO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20193(137)/sep20193(137)_042_PasinovychII,DmytrukVO.pdf) (дата звернення: 24.12.2024).
7. Химич І., Винник Т., Тимошик Н. Аналіз кредитування бізнесу в умовах війни: державні програми підтримки. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1. С. 30—41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2023_1_5 (дата звернення: 24.12.2024).
8. Антків В. В. Ресурсне забезпечення банківського кредитування нефінансових корпорацій в умовах економічної нестабільності. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 5. С. 57—65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_5_11 (дата звернення: 24.12.2024).
9. Основні показники діяльності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 09.01.2024).
10. Кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 09.01.2025).
11. Процентні ставки за кредитами та депозитами. Цінні папери резидентів. Індекс ПФТС. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (дата звернення: 09.01.2025).
12. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=11 (дата звернення: 9.01.2025).
13. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів в цілому по системі. URL: bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (дата звернення: 09.01.2025).

14. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf?v= (дата звернення: 09.01.2025).

15. Опитування про умови банківського кредитування, IV квартал 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BLS_Q4-2024.pdf?v=9 (дата звернення: 09.01.2025).

16. Огляд банківського сектору. Листопад 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf?v=11 (дата звернення: 09.01.2025).

17. Стратегії з розвитку кредитування. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lending_development_strategy_2024.pdf?v=11 (дата звернення: 24.12.2024).

18. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти: монографія. Полтава: АСМІ, 2010. 348 с.

19. Commercial lending challenges: The case for change. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 24.12.2024).

20. Богріновцева Л. М., Заїчко І. В. Інновації в інституційному забезпеченні розвитку кредитного ринку України. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2023. № 10 (2). С. 133—141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(2\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(2)_21) (дата звернення: 24.12.2024).

References:

1. Dziubliuk, O. (2023), "Problems of activating bank lending to the real sector of the economy during martial law", *Visnyk Ekonomiky*, vol. 3, pp. 8—25, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2023_3_3 (Accessed 24 December 2024).

2. Harkusha, Yu. O. and Matushevskaya, V. Yu. (2024), "Bank instruments for credit support of large enterprises in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 292—297.

3. Horbenko, K. M. and Zakharchenko, A. O. (2022), "Problem aspects of lending to Ukrainian enterprises", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 2, pp. 79—87, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2022_2_11 (Accessed 20 December 2024).

4. Prikhno, I. M. and Chastokolenko, I. P. (2023), "Bank lending to businesses in Ukraine under martial law", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia"*. Seriya: Ekonomika, vol. 28, pp. 119—126, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznua_2023_28_17 (Accessed 24 December 2024).

5. Shushkova, Yu. V., Parfeniuk, Ye. I. and Turba, R. B. (2023), "Features of bank lending and financial stabilization tools for businesses in Ukraine during the war", *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 213—221, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_9_31 (accessed 24 December 2024).

6. Pasinovich, I. I. and Dmytruk, V. O. (2019), "Lending of the real sector of the economy in the region: state, problems, prospects", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 3, pp. 42-49, available at: [http://ird.gov.ua/sep/sep20193\(137\)/sep20193\(137\)_042_PasinovichII,DmytrukVO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20193(137)/sep20193(137)_042_PasinovichII,DmytrukVO.pdf) (Accessed 24 December 2024).

7. Khymych, I., Vynnyk, T. and Tymoshyk, N. (2023), "Analysis of business lending during the war: state support programs", *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1, pp. 30—41, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2023_1_5 (Accessed 24 December 2024).

8. Antkiv, V. V. (2023), "Resource support for bank lending to non-financial corporations under economic instability", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 5, pp. 57—65, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_5_11 (Accessed 24 December 2024).

9. National Bank of Ukraine (2024), "Key indicators of bank activities in Ukraine", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed 9 January 2024).

10. National Bank of Ukraine (2025), "Loans granted by deposit corporations (excluding the National Bank of Ukraine)", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (Accessed 9 January 2025).

11. National Bank of Ukraine (2025), "Interest rates on loans and deposits. Securities of residents. PFTS Index, available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (Accessed 9 January 2025).

12. National Bank of Ukraine (2024), "Financial Stability Report. December 2024", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=11 (Accessed 9 January 2025).

13. National Bank of Ukraine (2025), "Volumes of active operations and the share of non-performing assets in the system as a whole", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed 9 January 2025).

14. National Bank of Ukraine (2024), "Financial Stability Report. June 2024", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf?v= (Accessed 9 January 2025).

15. National Bank of Ukraine (2025), "Survey on bank lending conditions, IV quarter 2024", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BLS_Q4-2024.pdf?v=9 (Accessed 9 January 2025).

16. National Bank of Ukraine (2025), "Banking Sector Review. November 2024", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf?v=11 (Accessed 9 January 2025).

17. National Bank of Ukraine (2024), "Lending development strategy", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lending_development_strategy_2024.pdf?v=11 (Accessed 24 December 2024).

18. Yehorycheva, S. B. (2010), *Innovatsiina diialnist komertsiiynykh bankiv: stratehichni aspekty [Innovative activity of commercial banks: strategic aspects]*, ASMI, Poltava, Ukraine.

19. Deloitte (2024), "Commercial lending challenges: The case for change", available at: <https://www2.deloitte.com/> (Accessed 24 December 2024).

20. Bohrinovtseva, L. M. and Zaichko, I. V. (2023), "Innovations in the institutional provision of the development of the credit market in Ukraine", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 10 (2), pp. 133—141, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(2\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(2)_21) (Accessed 24 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025 р.

С. Ю. Кулакова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7149-0356>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.65

ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС У КОНТЕКСТІ МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

S. Kulakova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

ELECTRONIC BUSINESS IN THE CONTEXT OF THE NETWORK ECONOMY: IMPACT ON ENTERPRISE COMPETITIVENESS

У статті досліджено роль електронного бізнесу у формуванні конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. Визначено основні фактори впливу цифровізації на бізнес-процеси, включаючи використання інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію управління, розвиток цифрових платформ і застосування штучного інтелекту. Окреслено основні переваги електронного бізнесу, такі як зниження операційних витрат, підвищення ефективності, персоналізація взаємодії зі споживачами та розширення ринкових можливостей. Визначено виклики, пов'язані з необхідністю оновлення бізнес-моделей, забезпеченням кібербезпеки та правовим регулюванням цифрової економіки. Запропоновано стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств через впровадження цифрових інструментів, адаптацію до мережевої економіки та формування довгострокових конкурентних переваг. Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів і зміцнення ринкових позицій компаній у цифровому середовищі.

The article examines the role of electronic business in shaping the competitiveness of enterprises in the context of the digital economy. The influence of digitalization on business processes is analyzed, emphasizing the use of information and communication technologies, automation of management, the development of digital platforms, and the application of artificial intelligence. The key advantages of electronic business are identified, including cost reduction, increased operational efficiency, enhanced personalization of customer interactions, and expanded market opportunities. The study highlights the challenges associated with adapting business models, ensuring cybersecurity, and complying with digital economy regulations. The strategic approaches to increasing enterprise competitiveness through the implementation of digital tools, adaptation to the network economy, and the formation of long-term competitive advantages are proposed.

A significant focus is placed on the integration of digital transformation into corporate strategies, enabling enterprises to respond promptly to market changes and optimize internal processes. The study demonstrates that the use of advanced digital technologies such as cloud computing, big data analytics, blockchain, and fintech solutions plays a critical role in improving business operations and enhancing market positioning. The importance of developing a flexible digital infrastructure and implementing innovative business models that meet the requirements of the modern digital economy is substantiated.

The paper also addresses the role of state support and regulatory policies in fostering the development of electronic business and ensuring fair competition in the digital space. The study emphasizes that enterprises must develop strategies for sustainable digitalization, focusing on the effective use of data-driven decision-making, omnichannel communication with customers, and automation of supply chains and financial transactions. The need for balancing technological progress with cybersecurity measures to prevent cyber threats and protect consumer rights is also highlighted.

The research findings contribute to the theoretical and practical understanding of electronic business as a driver of enterprise competitiveness in the digital era. The proposed recommendations can be utilized to formulate effective management solutions aimed at optimizing business processes and strengthening companies' market positions in a rapidly evolving digital environment.

Ключові слова: електронний бізнес, цифрова економіка, конкурентоспроможність підприємств, цифрові технології, автоматизація бізнес-процесів, цифрові платформи, штучний інтелект, кібербезпека.

Key words: electronic business, digital economy, enterprise competitiveness, digital technologies, business process automation, digital platforms, artificial intelligence, cybersecurity.

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

У реаліях сьогодення, коли цифрова трансформація визначає вектор економічного розвитку, електронний бізнес стає одним із ключових інструментів для посилення конкурентних позицій компаній. Використання інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження автоматизованих систем, цифрових платформ та інтеграція штучного інтелекту відкривають перед бізнесом значні можливості. Це не лише дозволяє оптимізувати внутрішні процеси організації, а й розширити масштаби діяльності, охоплюючи нові ринки. Завдяки інноваційним підходам підприємства отримують доступ до перспективних можливостей зростання, ефективного використання наявних ресурсів і задоволення потреб споживачів на принципово новому рівні. Однак такі можливості супроводжуються низкою викликів. Зокрема, це необхідність оновлення бізнес-моделей, забезпечення високого рівня кібербезпеки у світлі зростання частоти загроз, а також раціональне управління цифровими активами.

У цьому контексті дослідження взаємозв'язку цифровізації та конкурентоспроможності компаній набуває особливої актуальності. З наукової точки зору це забезпечує розуміння основоположних закономірностей, що формують динаміку сучасного ринку, а з практичної — допомагає створити ефективні стратегії, спрямовані на повноцінне використання цифрових інструментів для зміцнення ринкових позицій. Аналіз електронного бізнесу у контексті його впливу на конкурентоспроможність дає змогу підприємствам підвищувати операційну ефек-

тивність, оптимізувати бізнес-процеси, розширювати ринкову присутність і підсилювати свою адаптивність у глобальній цифровій економіці. Такий підхід не лише сприяє якісному реагуванню на економічні виклики, а й дозволяє гармонійно інтегруватися у світовий цифровий простір. У результаті відкриваються нові перспективи для довгострокового успіху та сталого зростання підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Протягом десятиліть питання розвитку конкуренції та підвищення конкурентоздатності підприємств посідало центральне місце у наукових дослідженнях економіки та управління. Ця проблематика знайшла широкий відгук у працях видатних вчених, які присвятили свої зусилля аналізу й осмисленню основних аспектів конкурентного середовища. Серед провідних дослідників, котрі зробили значний внесок у теорію конкуренції, варто виокремити М. Портера, К. Маслова й Н. Перцовського. Їхні дослідження докорінно змінили розуміння базових принципів функціонування конкурентних ринків та висвітлили вплив ключових факторів конкуренції на ефективність і продуктивність підприємств різних галузей. Особливу цінність становлять наукові роботи, присвячені вдосконаленню методологій оцінки рівня конкурентоздатності компаній. Цими питаннями займалися такі авторитетні дослідники, як А. Воронкова, В. Пономарьов, В. Крамаренко, О. Кузьмін, О. Гетьман і В. Шаповал. Завдяки їхнім напрацюванням було сформовано більш структуровані та системні підходи до аналізу конкурентних переваг, що дозволяють бізнесу ефективно адаптуватися до умов сучасного ринку.

Крім того, значну увагу стимулюванню розвитку підприємств у конкурентному оточенні приділили такі дослідники, як Н. Євтушенко, Н. Дрокіна та Л. Шевченко. У своїх роботах вони аналізували вплив основних факторів, що сприяють або заважають прогресу компаній у жорстких умовах ринкової боротьби.

Питання цифрової економіки та трансформаційних змін, спричинених процесами цифровізації, залишаються предметом активного наукового інтересу. Над дослідженням цієї теми працюють такі вчені, як Л. Кіт, І. Маліка, А. Філіпенко, О. Джусов, С. Апальков, Н. Краус, О. Голобородько та інші.

Незважаючи на значний обсяг наукових праць у цій сфері та значущість цих досліджень для вдосконалення теоретичних і практичних підходів до підтримки конкурентоздатності, дана сфера залишається актуальною і потребує подальших розробок.

На сучасному етапі проблему конкурентоздатності загострюють процеси стрімкої цифровізації суспільства та розширення електронного бізнесу, які змінюють структури й механізми функціонування ринків. Динамічне середовище ставить перед підприємствами нові виклики у забезпеченні їхньої гнучкості та адаптації, що є необхідними умовами для збереження позицій у конкурентній боротьбі. Для сталого розвитку та довгострокового процвітання вітчизняним компаніям слід зосередитися на пошуку стратегічних шляхів укріплення своїх позицій як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Тому питання посилення конкурентних переваг у контексті глобалізації й цифровізації суспільства має залишатися пріоритетним завданням для наукової спільноти та фахівців із управління й економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу електронного бізнесу на процеси формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зосереджено увагу на аналізі сучасних викликів і можливостей, які постають перед суб'єктами господарювання в умовах цифрової економіки, а також на перспективах адаптації до нових технологічних реалій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із ключових факторів, що визначають успішний розвиток електронного бізнесу та зміцнення конкурентоспроможності підприємств, є активне впровадження цифрових технологій. Процеси цифровізації стають потужним рушієм економічного зростання, сприяючи автоматизації бізнес-операцій, оптимізації управлінських рішень, зниженню витрат на операційну діяльність і підвищенню загальної продуктивності. Ці переваги особливо помітні в таких секторах, як електронна комерція та онлайн-сервіси, де цифрові інструменти складають фундамент усіх процесів.

Запровадження цифрових технологій володіє значним трансформаційним потенціалом для піднесення національного бізнесу до якісно нового рівня інноваційності, сприяючи адаптації підприємств до викликів сучасних конкурентних ринків. У таких умовах конкурентна боротьба стимулює активне впровадження цифро-

вих рішень, які стають стратегічно важливими інструментами для збереження та розширення клієнтської бази. Сучасні технології більше не обмежуються роллю медійних платформ; вони формують інтегративну основу для забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів через сервіси й мобільні додатки.

Особливості процесу цифровізації залежать від специфіки продукції, що реалізується. Так, близько 30% товарів, які потребують детального аналізу перед покупкою (наприклад, електроніка), уже успішно реалізуються через інтернет-канали. Водночас для товарів повсякденного попиту цей показник залишається вельми низьким, досягаючи лише близько 1% [1].

Без перебільшення електронний бізнес відіграє провідну роль у сучасній економіці, виступаючи каталізатором трансформацій у важливих сферах, таких як управління, виробничі процеси, маркетинг та фінанси. Його головна мета — інтеграція цифрових технологій у бізнес-діяльність для створення міцнішого зв'язку між підприємствами, клієнтами й партнерами, а також для вдосконалення внутрішніх процесів. Основу функціонування електронного бізнесу складають інформаційні технології, що забезпечують автоматизацію операцій, інтерактивну взаємодію через цифрові платформи та постійне використання електронних комунікацій. Завдяки таким можливостям компанії здатні значно підвищувати свою ефективність і зміцнювати позиції в умовах конкурентного ринку [4].

Системний підхід розглядає електронний бізнес як складну, багатогранну й динамічну систему, утворену взаємопов'язаними елементами, що активно взаємодіють у цифровому середовищі. Виходячи з цього, електронний бізнес можна окреслити за кількома основними характеристиками, наведеними в табл. 1.

Електронний бізнес у сучасних умовах займає центральне місце в сучасній економіці завдяки своєму потенціалу трансформувати традиційні підходи до підприємництва, відкривати нові горизонти для зростання компаній та сприяти інтеграції у глобалізовані ринки. Він постає однією з ключових опор підприємницької діяльності, здійснюючи вагомий вплив на формування довгострокових конкурентних переваг компаній та забезпечуючи їхню здатність оперативно адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища (табл. 2). Інтеграція цифрових технологій і сучасних інструментів не лише відкриває підприємствам широкий доступ до глобальних ринків, а й значно полегшує встановлення взаємозв'язків із новими категоріями клієнтів, водночас розширюючи географічний масштаб бізнесу. Автоматизація рутинних бізнес-процесів виявляється ефективним засобом для суттєвого підвищення продуктивності праці, оптимізації використання часу та матеріальних ресурсів, а також удосконалення операційної діяльності загалом. Крім того, сучасні аналітичні інструменти, які базуються на обробці великих обсягів даних, надають можливість компаніям швидко реагувати на змінні ринкові умови, чим сприяють зміцненню їхньої адаптивності та конкурентоздатності в умовах глобального економічного простору.

Цифрові платформи, як одна з провідних складових електронного бізнесу, відкривають інноваційні можливості для встановлення глибшого та персоналізова-

Таблиця 1. Ознаки електронного бізнесу з точки зору системного підходу

Ознака	Опис	Роль у функціонуванні електронного бізнесу
Цілісність	Електронний бізнес є єдиною цифровою системою, що об'єднує технології, бізнес-процеси, маркетинг, фінанси та управління.	Забезпечує взаємозв'язок усіх компонентів, що сприяє ефективності та узгодженості діяльності.
Ієрархічність	Електронний бізнес має три рівні: макрорівень (глобальна цифрова економіка), мезорівень (корпоративні екосистеми) та мікрорівень (окремі підприємства, онлайн-магазини).	Визначає структуру системи, дозволяє координувати її елементи на різних рівнях.
Функціональна взаємодія	Включає технологічний, економічний, соціальний та управлінський компоненти.	Забезпечує комплексний розвиток бізнесу, підвищує конкурентоспроможність через інтеграцію різних функцій.
Адаптивність та динамічність	Швидка реакція на зміни ринку, оновлення технологій, трансформація бізнес-моделей.	Дає змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах цифрової економіки.
Циркуляція інформації	Постійний збір, аналіз і використання великих даних для прийняття стратегічних рішень.	Оптимізує управління, прогнозує попит, підвищує персоналізацію клієнтського сервісу.
Кібернетичність	Використання автоматизованих систем управління, штучного інтелекту та алгоритмів зворотного зв'язку.	Підвищує ефективність контролю, забезпечує швидке коригування рішень.
Відкритість системи	Інтеграція електронного бізнесу у світові цифрові екосистеми, взаємодія з міжнародними платформами.	Сприяє розширенню ринків, залученню інвестицій, міжнародній співпраці.
Синергетичність	Поєднання різних технологій і бізнес-моделей для досягнення більшої ефективності.	Підвищує загальну продуктивність за рахунок взаємного посилення окремих елементів системи.
Автономність окремих елементів	Кожен елемент (платформа, логістика, платежі) може функціонувати самостійно, залишаючись частиною загальної системи.	Дозволяє бізнесу гнучко змінювати свою структуру та використовувати різні бізнес-моделі.
Самоорганізація та розвиток	Система електронного бізнесу постійно оновлюється та впроваджує нові технології.	Забезпечує стійкість до змін, сприяє інноваційному розвитку та довгостроковому зростанню.

Джерело: розроблено автором самостійно.

ного спілкування зі споживачами. Їх ефективне застосування дозволяє створювати товари чи послуги, максимально адаптовані до індивідуальних потреб і вподобань користувачів. Стрімкий розвиток таких напрямків, як електронна комерція, мобільні додатки та інтеграція штучного інтелекту у процеси взаємодії з клієнтами, радикально змінює якість обслуговування. Такі підходи сприяють не лише формуванню довіри споживачів і підвищенню їхньої лояльності до бренду, але й позитивно позначаються на фінансових показниках діяльності компаній завдяки зростанню ефективності роботи та прибутковості.

Особливу увагу слід приділити ролі цифрових технологій у забезпеченні операційної гнучкості компаній. Цифрові інструменти дозволяють швидко масштабувати існуючі бізнес-процеси із мінімальними витратами часу та матеріальних ресурсів, відкривати нові ринкові сегменти і без проблем інтегруватися у складні глобальні виробничо-збутові мережі. Це створює передумови для активної співпраці підприємств із міжнародними ринковими гравцями, посилюючи їхню інтеграцію у світову економіку. Використання передових рішень, таких як електронні платіжні системи, технології блокчейну або хмарні сервіси, значно підвищує рівень захисту фінансових транзакцій, сприяє прозорості бізнес-операцій і зміцнює довіру з боку клієнтів та партнерів.

Таким чином, електронний бізнес виступає рушійною силою інноваційного розвитку підприємств, діючи як каталізатор для впровадження цифрових технологій у різноманітні аспекти господарської діяльності. Він сприяє розширенню ринкових можливостей організацій і зміцненню їхніх позицій в умовах конкурентного глобального середовища. Електронний бізнес відіграє вирішальну роль у трансформації традиційних моделей підприємництва, допомагаючи організаціям не лише успішно долати сучасні виклики й адаптуватися до нових тенденцій, але й використовувати ці обставини як фундамент для стабільного розвитку, довгострокового зростання й формування стійких стратегічних переваг у майбутньому.

Використання інструментів електронної комерції, мобільних додатків і маркетингових платформ надає компаніям доступ до міжнародної аудиторії з відносно невеликими фінансовими витратами. Це сприяє розширенню регіонів збуту, збільшенню доходів та зміцненню конкурентоспроможності. Однією з ключових переваг електронного бізнесу є його здатність забезпечувати оперативність і гнучкість у реалізації бізнес-процесів, що має вирішальне значення в умовах постійних змін і високої конкуренції.

Сучасна економіка, що базується на активній цифровізації, вимагає від бізнесу швидкої адаптації до но-

Таблиця 2. Роль електронного бізнесу у формуванні конкурентних переваг підприємства

Напрямок впливу	Опис впливу	Очікувані конкурентні переваги	Приклади реалізації
Глобалізація бізнесу	Електронний бізнес спрощує вихід компаній на міжнародні ринки, усуває географічні бар'єри та дозволяє підприємствам продавати товари та послуги в будь-якій точці світу.	Збільшення обсягів міжнародної торгівлі, залучення нових клієнтів, розширення бізнес-можливостей.	Платформи Amazon, eBay, AliExpress, що дають змогу продавцям з різних країн реалізовувати продукцію без фізичної присутності на ринку
Зниження операційних витрат	Використання цифрових платформ дозволяє скорочувати витрати на оренду приміщень, логістику, утримання персоналу та паперовий документообіг.	Оптимізація витрат, збільшення прибутковості, підвищення фінансової стійкості підприємств.	Використання CRM-систем, хмарних сервісів (Google Drive, Dropbox), електронного документообігу.
Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження сучасних цифрових технологій, таких як ERP-системи, AI, IoT, дозволяє автоматизувати виробничі, маркетингові, фінансові та логістичні процеси.	Зменшення впливу людського фактора, прискорення операцій, підвищення ефективності управління ресурсами.	Використання SAP ERP, Microsoft Dynamics 365, автоматизованих складських систем.
Розвиток електронної комерції	Інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі дають змогу підприємствам здійснювати продажі без фізичної точки збуту.	Зростання онлайн-продажів, підвищення доступності продукції для споживачів.	Інтернет-магазини Rozetka, OLX, Prom.ua, Shopify, WooCommerce.
Цифровий маркетинг та персоналізація	Аналітика даних дозволяє адаптувати маркетингові стратегії, використовуючи індивідуальні пропозиції для клієнтів.	Збільшення рівня конверсії, покращення клієнтського досвіду, зростання прибутковості.	Використання таргетованої реклами в Google Ads, Facebook Ads, email-маркетинг, push-сповіщення.
Використання великих даних (Big Data)	Аналіз споживчої поведінки, ринкових тенденцій, прогнозування попиту на основі даних.	Оптимізація асортименту, покращення стратегічного планування, збільшення рівня продажів.	Використання Google Analytics, IBM Watson, Amazon Web Services для аналізу поведінки користувачів.
Цифрові платежі та фінансові технології (FinTech)	Використання електронних гаманців, криптовалют, блокчейн-технологій, мобільного банкінгу для зручних і швидких платежів.	Прискорення фінансових операцій, зменшення витрат на транзакції, покращення безпеки платежів.	PayPal, Revolut, Monobank, Apple Pay, Google Pay, блокчейн-платформи.
Кибербезпека та захист даних	Впровадження засобів шифрування, двофакторної автентифікації, стандартів безпеки для захисту персональних та фінансових даних.	Мінімізація ризиків кібератак, захист конфіденційної інформації, підвищення довіри клієнтів.	Впровадження GDPR, ISO 27001, брандмауери, VPN, антивіруси (Kaspersky, Norton, McAfee).
Гнучкість бізнес-моделей	Відмова від традиційних схем управління, перехід до динамічних, адаптивних моделей ведення бізнесу.	Підвищення стійкості підприємств до змін ринку, можливість швидко адаптуватися до нових умов.	Використання підписних сервісів (Netflix, Spotify), моделі SaaS (Microsoft 365, Adobe Creative Cloud).
Створення цифрових екосистем	Об'єднання підприємств, клієнтів та постачальників в єдиний цифровий простір для взаємодії.	Підвищення ефективності співпраці, зниження витрат на комунікацію, створення нових можливостей для партнерства.	Google Workspace, екосистема Amazon, Alibaba Cloud, Microsoft Azure.
Трансформація ринку праці	Перехід до віддаленої роботи, створення нових цифрових професій, зростання попиту на спеціалістів у сфері IT, аналітики даних, кібербезпеки.	Гнучкість робочих процесів, розширення можливостей для залучення глобальних талантів, зниження витрат на офіси.	Використання Zoom, Slack, Microsoft Teams, платформи для фрілансу Upwork, Fiverr.
Інноваційність та розвиток стартапів	Можливість швидкого тестування нових ідей, зниження бар'єрів для входу на ринок, залучення венчурного капіталу.	Стимулювання підприємництва, розширення конкуренції, впровадження інновацій.	Платформи краудфандингу Kickstarter, IndieGoGo, акселератори стартапів Y Combinator, Techstars.
Соціальний та екологічний вплив	Використання цифрових технологій для сталого розвитку, зменшення екологічного сліду, покращення доступу до послуг.	Зниження викидів CO ₂ , зменшення використання паперових ресурсів, покращення якості життя.	Smart-системи для управління ресурсами, онлайн-освіта Coursera, Udemy, екологічні блокчейн-рішення.

Джерело: розроблено автором самостійно.

вих умов. Цифрові технології дозволяють оптимізувати сервіс клієнтів, скоротити витрати та підвищити ефективність управління ресурсами. Автоматизація процесів у таких галузях, як логістика, постачання та виробництво, сприяє зниженню операційних витрат і вдосконаленню загальної продуктивності. Динамічний розвиток фінансових технологій у межах електронного бізнесу стимулює інтеграцію цифрових платіжних систем, блокчейну та криптовалют. Це забезпечує високу швидкість, зручність і надійність фінансових транзакцій, що є вирішальним фактором для успішного функціонування бізнесу в сучасних реаліях [12].

Електронний бізнес займає центральне місце в трансформації ринку праці та формуванні нових цифрових професій [4]. Зростаючий попит на експертів у галузях аналізу великих даних, кібербезпеки, цифрового маркетингу та управління онлайн-платформами стимулює появу інноваційних бізнес-моделей. Завдяки інтеграції цифрових рішень малі та середні підприємства отримують значні конкурентні переваги, зокрема можливість оптимізувати витрати на рекламу, покращувати логістичні процеси та сприяти підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Ключовим аспектом електронного бізнесу є його вплив на розвиток мережевої економіки, яка базується на синергії цифрових платформ, інтеграції бізнес-процесів та впровадженні інтелектуальних технологій для створення додаткової цінності. Такі процеси відкривають простір для ефективної взаємодії між компаніями та сприяють утворенню бізнес-екосистем, здатних генерувати інноваційні продукти і послуги. В умовах глобалізації електронний бізнес дедалі більше виступає рушієм інтеграції світових економік, підтримуючи зростання транскордонної торгівлі, обмін технологіями та залучення інвестицій.

Сучасний етап стрімкого розквіту цифрової економіки визначає електронний бізнес як не лише інструмент для зміцнення конкурентних позицій, а й важливий фактор загального економічного розвитку. Його переваги помітні в ефективнішому використанні ресурсів, розширенні можливостей доступу до ринків і створенні нових форматів підприємницької діяльності. Утім, подальший прогрес у цій сфері залежатиме від рівня цифровізації економіки, впровадження інноваційних технологій і створення сприятливого правового та регуляторного середовища для успішного функціонування бізнесу в цифровій площині.

Традиційно конкурентоспроможність підприємства визначається сукупним впливом низки важливих факторів: технологічних, інноваційних, економічних, маркетингових, організаційних і соціальних [1, 11]. Технологічні аспекти охоплюють автоматизацію виробничих процесів, застосування передових цифрових технологій і загальне підвищення ефективності виробництва. Інноваційна складова проявляється у розробці нових продуктів і впровадженні прогресивних бізнес-моделей, що дозволяють швидко адаптуватися до динаміки ринку. Економічна стабільність компанії залежить від оптимізації витрат, зміцнення фінансового потенціалу та здатності ефективно залучати ресурси для сталого розвитку.

Маркетинговий підхід фокусується на вдосконаленні процесів збуту, підвищенні впізнаваності бренду та актуалізації рекламної стратегії відповідно до сучасних ринкових запитів. Організаційні чинники формують ефективну систему управління та забезпечують гнучкість структури підприємства, що дозволяє безболісно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Соціальна складова акцентує увагу на побудові сильної корпоративної культури, реалізації суспільно значущих ініціатив і розробці стимулюючих програм для співробітників. Завдяки цьому не лише поліпшується внутрішній мікроклімат організації, а й зростає її репутація на ринку, що значно посилює конкурентні позиції.

Цифрова економіка та електронний бізнес радикально змінюють традиційні уявлення про конкурентоспроможність, вимагаючи від організацій не лише впровадження передових технологій, а й здатності оперативно адаптуватися до динамічних умов сучасного ринку [2, 3]. У центрі цих трансформацій знаходяться ключові технології, зокрема штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн-системи та автоматизовані засоби управління. Основна увага зосереджується на розробці цифрових продуктів, створенні платформ для електронної комерції та інтеграції алгоритмів персоналізації, покли-

аних підвищити ефективність взаємодії між бізнесом і споживачами. Економічні процеси зазнають глибоких змін завдяки масштабному поширенню безготівкових розрахунків, прогресу у фінансових технологіях і зростанню популярності цифрових активів. Це відкриває нові можливості не лише для залучення фінансових ресурсів, а й для оптимізації витрат [5, 8].

Вдосконалення маркетингових підходів спрямовується на використання аналітики великих даних, потенціалу соціальних мереж та впровадження програм лояльності, базованих на методах машинного навчання. Завдяки цьому підприємства отримують змогу точніше ідентифікувати споживчі вподобання та формувати більш ефективні стратегії просування. Водночас цифровізація суттєво трансформує організаційні структури, сприяючи впровадженню гнучких моделей управління, формуванню розподілених команд і підвищенню ефективності реалізації віддалених форм роботи. Соціальний вимір також набуває зростаючого значення, що проявляється у сприянні професійному розвитку персоналу, дотриманні етичних стандартів при роботі з даними та забезпеченні довіри до цифрових технологій. Ці зміни утворюють надійну основу для сталого розвитку бізнесу в умовах глобалізованої цифрової економіки, водночас підтримуючи його конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Крім того, розвиток цифрової економіки та електронного бізнесу зумовив формування нових детермінант конкурентоспроможності, серед яких особливу увагу слід приділити кібербезпеці та правовому регулюванню (табл. 3). Забезпечення належного захисту інформаційних ресурсів та відповідність нормативним вимогам є критично важливими для забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємств. Зростання обсягів цифрових транзакцій, широке використання персональних даних і впровадження хмарних обчислювальних технологій створюють нові вразливості, які значно підвищують ризик кіберзагроз. Це обумовлює необхідність запровадження вискоєфективних систем безпеки, застосування передових методів шифрування даних та організації чіткої процедури управління доступом до інформаційних ресурсів [12].

Паралельно з цим глобалізація цифрового середовища супроводжується посиленням нормативного регулювання у таких ключових сферах, як захист персональних даних, електронна комерція, фінансові технології та штучний інтелект. Виникає потреба у трансформації бізнес-процесів компаній з метою їхньої відповідності вимогам міжнародного та національного законодавства. Дотримання стандартів кібербезпеки, забезпечення юридичної відповідності діяльності та прозорість операцій стають фундаментальними елементами формування довіри між суб'єктами взаємодії: споживачами, бізнес-партнерами та державними інституціями. Таким чином, кібербезпека та правове регулювання виступають не лише базовими чинниками управління ризиками, а й потужними джерелами довгострокових конкурентних переваг у сучасних умовах цифрової трансформації.

Таким чином, конкурентоспроможність сучасного бізнесу в умовах цифрової економіки значною мірою зумовлена його здатністю оперативно впроваджувати

Таблиця 3. Фактори конкурентоспроможності в умовах розвитку електронного бізнесу

Група факторів	Фактори	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Технологічні	Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)	Підвищення продуктивності, прискорення бізнес-процесів
	Автоматизація бізнес-процесів (CRM, ERP, AI, IoT)	Зменшення витрат, підвищення точності операцій
	Використання хмарних технологій та цифрових платформ	Гнучкість, масштабованість, доступність бізнесу з будь-якої точки світу
	Блокчейн-технології та FinTech	Забезпечення безпеки фінансових транзакцій, зниження ризиків шахрайства
Інноваційні	Використання штучного інтелекту та машинного навчання	Оптимізація управлінських рішень, покращення клієнтського сервісу
	Цифрові бізнес-моделі (маркетплейси, SaaS, підписні сервіси)	Створення нових джерел доходу, підвищення конкурентних переваг
	Електронна комерція та омніканальні продажі	Розширення ринків збуту, підвищення зручності для клієнтів
	Використання AR/VR у бізнесі	Покращення користувацького досвіду, залучення нових споживачів
Економічні	Оптимізація витрат через цифровізацію	Зниження собівартості продукції та послуг, підвищення прибутковості
	Доступ до міжнародних ринків через електронні платформи	Вихід на глобальний ринок, розширення клієнтської бази
	Використання цифрових валют, мобільних платежів	Прискорення фінансових операцій, безпечність платежів
	Залучення венчурного капіталу та цифрові інвестиції	Фінансування інновацій, розвиток технологічних рішень
Маркетингові	Використання аналітики Big Data для персоналізації	Точне визначення потреб клієнтів, підвищення ефективності реклами
	Діджитал-маркетинг (SEO, контент-маркетинг, соцмережі)	Збільшення видимості бренду, залучення нових клієнтів
	Програми лояльності, чат-боти	Підвищення утримання клієнтів, автоматизація обслуговування
	AI для аналізу поведінки споживачів	Оптимізація пропозицій, підвищення рівня продажів
Організаційні	Гнучкі управлінські стратегії	Здатність швидко адаптуватися до змін ринку
	Використання Agile- та Lean-методів	Підвищення ефективності командної роботи, скорочення витрат
	Віддалена робота та цифрова корпоративна культура	Оптимізація трудових ресурсів, залучення глобальних талантів
	Використання цифрових платформ для управління проєктами	Підвищення ефективності командної роботи, зниження організаційних витрат
Соціальні	Зміна поведінки споживачів у бік цифрових сервісів	Підвищення попиту на онлайн-послуги, зростання ринку електронної комерції
	Підвищення рівня цифрової грамотності	Швидке освоєння цифрових інструментів, ефективніше використання нових технологій
	Використання технологій для покращення клієнтського сервісу	Підвищення задоволеності споживачів, зміцнення довіри до бренду
	Соціальна відповідальність у цифровому середовищі	Формування позитивного іміджу бренду, підвищення лояльності клієнтів
Кібербезпека та правове регулювання	Захист персональних даних (GDPR, ISO 27001)	Збільшення довіри клієнтів, мінімізація юридичних ризиків
	Використання технологій кіберзахисту	Запобігання витоку даних, захист фінансових операцій
	Державна підтримка цифрової економіки	Створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу
	Дотримання норм електронної комерції	Забезпечення законності та прозорості бізнес-операцій

Джерело: узагальнено автором на основі джерел.

елементи електронного бізнесу, передові технологічні інновації, адаптуватись до швидкоплинних змін у сфері інновацій та формувати прогресивні бізнес-моделі, які відповідають поточним потребам ринку та споживачів. Одним із центральних елементів успіху є застосування ефективних цифрових маркетингових стратегій. Вони сприяють активній комунікації з цільовою аудиторією,

модії з клієнтами та оптимального управління клієнтським досвідом.

На тлі стрімкого розвитку технологій особливо перспективним напрямом досліджень стає детальний аналіз інтеграції штучного інтелекту й машинного навчання в бізнес-процеси. Це дозволить знайти нові способи підвищення продуктивності та ефективності компаній. Водно-

укріпленню позицій компанії на ринку та забезпечують стійке впізнавання бренду. Водночас критично важливим залишається забезпечення високого рівня кібербезпеки, що є запорукою збереження довіри клієнтів і захисту їхньої конфіденційної інформації в умовах постійного посилення кіберзагроз. Для досягнення сталого розвитку бізнесу фундаментальну роль відіграють готовність освоювати нові цифрові тренди, здатність своєчасно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та адаптуватись до викликів глобальної цифрової трансформації, що створює умови для його процвітання та довготривалого успіху.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження яскраво демонструють, що електронний бізнес займає ключове місце у трансформації сучасної економіки, спричиняючи радикальні зміни в структурі та функціонуванні бізнесу. Завдяки автоматизації основних процесів, впровадженню передових технологій та інноваційним управлінським підходам, компанії отримують змогу підвищувати операційну ефективність, зміцнювати конкурентні позиції на ринку й оперативно реагувати на зовнішні виклики. Інтеграція цифрових рішень не лише спрощує щоденну діяльність підприємств, але й забезпечує їхню здатність гнучко адаптуватися до динамічних змін ринкових умов, сприяючи включенню до глобальних економічних процесів. Особливу роль у цьому відіграють цифрові платформи, які слугують рушійною силою створення інноваційних бізнес-моделей. Їх активне використання відкриває нові горизонти для персоналізації послуг, покращення взає-

час необхідно приділити увагу вивченню кіберризиків, що виникають у цифровому середовищі, та розробці комплексних методів захисту даних, адже ця проблема набуває дедалі більшого значення в умовах безперервного розширення цифрового простору. Паралельно важливо зосередитися на створенні адаптивних стратегій розвитку підприємств, які дозволять компаніям успішно реагувати на швидкі зміни технологічного ландшафту. Також невід'ємним чинником залишається нормативно-правове врегулювання електронного бізнесу, включаючи його роль у формуванні основ глобальної цифрової економіки, яка ґрунтується на прозорості, сталійності та інноваціях.

Комплексне дослідження цих напрямів значно підвищить здатність компаній ефективно впроваджувати сучасні технології у свої бізнес-процеси. Це сприятиме не лише оптимізації внутрішньої операційної діяльності, але й допоможе створювати довгострокові стратегії сталого розвитку. Компанії зможуть забезпечити собі стабільність навіть за умов непередбачуваних змін і закласти міцний фундамент для успішної інтеграції в динамічний цифровий світ. Таким чином, вивчення електронного бізнесу та його стратегічних перспектив стає невід'ємним компонентом сучасної економіки та визначає вектор її подальшого розвитку.

Література:

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3629>
2. Барабась Д., Панасюк О., Кривонос А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. Механізм регулювання економіки. 2023. № 2 (100). С. 12—18.
3. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 10—18.
4. Kalakota R., Robinson, M. (2019). E-Business: Roadmap for Success. Boston, Addison-Wesley, USA.
5. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 101—108.
6. Марченко О.І., Шрамковська А.Г. Цифрова економіка як середовище прояву конкурентних переваг України. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка". 2020. Том 7 № 2. С. 31—39.
7. Подра О. П., Рогожинська А. В. Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 1 (9). С. 224—235.
8. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сталій розвиток економіки. 2023. № 2 (47). С. 165—170.
9. Садчикова І. В., Тарасенко А. В. Еволюційні погляди щодо сутності поняття "електронний бізнес". Проблеми економіки. 2023. № 2. С. 99—105.
10. Соколова Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентоспроможність підприємств електрон-

ного бізнесу. Економіка та суспільство, 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2662>

11. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.

12. Якушко І. В. Сучасні тенденції цифровізації національної економіки України. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 99—105.

References:

1. Akulyushyna, M., Zotova, L. and Shvets, V. (2024), "Factors for Increasing Enterprise Competitiveness in Conditions of Uncertainty", Economy and Society, vol. 60, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3629> (Accessed 9 February 2025)
 2. Barabas, D., Panasiuk, O. and Kryvonos, A. (2023), "Formation of Digital Competitive Advantages of a Company", Mechanism of Economic Regulation, vol. 2 (100), pp. 12—18.
 3. Holoborodko, A. Yu. (2022), "Digital Economy: Approaches and Development Features", Business Inform, vol. 9, pp. 10—18.
 4. Kalakota, R. and Robinson, M. (2019), E-Business: Roadmap for Success. Boston, Addison-Wesley, USA.
 5. Kotelnikova, Yu. M. (2022), "Enhancing Enterprise Competitiveness in the Context of Digitalization", Innovation and Sustainability, vol. 4, pp. 101—108.
 6. Marchenko, O.I. and Shramkovska, A.H. (2020), "Digital economy: An environment for Ukraine's competitive advantages", Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics", vol. 7 (2), pp. 31—39.
 7. Podra, O. P. and Rohozhynska, A. V. (2023), "Peculiarities of E-Business Development in the Context of Digital Ecovol.my Formation", Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Issues, vol. 1 (9), pp. 224—235.
 8. Pushkar, T., Soboleva, H. and Slavuta, O. (2023), "Digitalization as a Factor of Ensuring Enterprise Competitiveness", Sustainable Economic Development, vol. 2 (47), pp. 165—170.
 9. Satchikova, I. V. and Tarasenko, A. V. (2023), "Evolutionary Views on the Essence of the Concept of "E-Business"", The Problems of Economy, vol. 2, pp. 99—105.
 10. Sokolova, N. (2023), "Assessment of the Impact of Business Process Efficiency on the Competitiveness of E-Business Enterprises", Economy and Society, vol. 53, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2662> (Accessed 9 February 2025)
 11. Shevchenko, L. S. (2022), Konkurentospro-mozhnist biznesu (pidpriemstva): navch. posib. u pytan-niakh i vidpovidiakh [Business (Enterprise) Com-petitiveness: A Textbook in Questions and Answers], Pravo, Kharkiv, Ukraine.
 12. Yakushko, I. V. (2022), "Modern Trends in the Digitalization of Ukraine's National Ecovol.my", Business Inform, vol. 12, pp. 99—105.
- Стаття надійшла до редакції 09.02.2025 р.*

Ю. В. Мазур,
к. е. н., доцент, декан стаціонарних та заочних форм навчання Навчально-наукового
інституту управління, економіки та бізнесу, доцент кафедри маркетингу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.73

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

Yu. Mazur,
PhD in Economics, Associate Professor, Dean of Permanent and Extramural Forms
of Education of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business,
Associate Professor of the Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management

THEORETICAL ASPECTS OF PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN THE INNOVATIVE EDUCATION SYSTEM

Показано методологічну, змістовну та конкретну практичну неспроможність дескриптивного методологічного підходу до управління переходом "школа-соціум" з обґрунтуванням необхідності переходу до принципово іншого — нормативного управлінського підходу даною ланкою єдиної безперервної системи освіти.

Розкрито інноваційні можливості вдосконалення вітчизняної освіти за рахунок організаційно-управлінських змін освітньої діяльності на переході "школа-соціум", що ґрунтуються на новій, нормативній, концептуальній моделі управління переходом "школа-соціум".

Показаний високий інноваційний потенціал управління переходом "школа-соціум" на нормативній методологічній основі, що фактично полягає у переході всієї системи освіти на принципово інший шлях розвитку та функціонування — на перехід до затвердження нанотехнологій в освіті.

Сформульовано важливу системну новацію модернізації освіти — перехід "школа-соціум", що дозволяє цілеспрямовано та оригінально управляти ціннісно-цільовими, організаційно-управлінськими, структурними, економіко-соціальними, культурними та іншими аспектами діяльності освіти, а через неї — і самим соціумом.

Запропоновано теоретичну модель переходу "школа-соціум" на новій, нормативній концептуальній основі, розкрито та обґрунтовано інноваційні можливості цього переходу для вдосконалення та модернізації системи вітчизняної освіти з метою підвищення якості освіти та конкурентоспроможності фахівців, що випускаються.

Виявлено та досліджено найважливішу залежність управління системою освіти від методологічного підходу до управління граничним переходом "школа-соціум", при цьому запропонований методологічний підхід — нормативний, що забезпечує якісний та масштабний перехід системи освіти з її звичайного функціонування в принципово інноваційний процес функціонування освіти як наноутворення.

The methodological, substantive and specific practical failure of the descriptive methodological approach to managing the transition "school-society" is shown, justifying the need to transition to a fundamentally different — normative management approach for this link of a single continuous education system.

Innovative opportunities for improving domestic education through organizational and managerial changes in educational activities on the transition "school-society", based on a new, normative, conceptual model of managing the transition "school-society", are revealed.

The high innovative potential of managing the transition "school-society" on a normative methodological basis is shown, which actually consists in the transition of the entire education system to a fundamentally different path of development and functioning — to the transition to the adoption of nanotechnologies in education.

An important systemic innovation of the modernization of education has been formulated — the transition "school-society", which allows for purposeful and original management of value-oriented, organizational-managerial, structural, economic-social, cultural and other aspects of educational activity, and through it — society itself.

A theoretical model of the transition "school-society" has been proposed on a new, normative conceptual basis, the innovative possibilities of this transition for improving and modernizing the domestic education system in order to increase the quality of education and the competitiveness of graduating specialists have been revealed and substantiated.

The most important dependence of the management of the education system on the methodological approach to managing the boundary transition "school-society" has been identified and investigated, while a methodological approach has been proposed — normative, which ensures a high-quality and large-scale transition of the education system from its usual functioning to a fundamentally innovative process of functioning of education as a nano-formation.

Ключові слова: інновації, мотивація персоналу, управління, система інноваційної освіти.
Key words: innovation, staff motivation, management, innovative education system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Останнім часом конкурентна та економічна роль освіти стрімко зростає, і на початку XXI століття вона стала визначальною для подальших перспектив розвитку людства. Як цілеспрямований процес навчання та виховання людини в інтересах особистості, суспільства та держави, освіта є хіба що найважливішим генератором головного ресурсу людства, оскільки саме вона формує новий якісний склад населення різних країн. Освіта — частина всього суспільства як Цілого, і ця їхня нерозривна єдність необхідним чином повинна враховуватися при вирішенні проблем управління та розвитку соціально-економічних систем усіх рівнів. Органічний, сутнісний зв'язок цілісного суспільного, з одного боку, і освітнього, з іншого, в сучасній Україні ґрунтовно зруйновано. Стосовно вирішення проблем управління освітою взяли гору суто відомчі, суто галузеві підходи та принципи, у відриві від цілей та завдань розвитку суспільства, у відриві від нинішніх реалій та перспектив на майбутнє всієї країни.

Практично повністю пішло загальнодержавний початок у розумінні суті діяльності освіти, цілісне єдність соціального та державного радикально порушено і навіть розірвано. Розрив між об'єктивними вимогами суспільного прогресу, що стрімко зростають, і фактичним рівнем "продукту" системи освіти стає все більшим. Все це призводить до того, що порушено і продовжує порушуватися баланс між сервісністю системи освіти (задоволення потреб та інтересів окремої особистості, окремих соціальних верств тощо) та вимогами державних інтересів та основних національних програм розвитку, причому процес руйнування цього балансу розвивається все більше. В окремих випадках освіта не забезпечує конкурентоспроможності випускників на зовнішньому ринку праці. Очевидно, що таке становище не може влаштувати суспільство, яке хотіло б в освіті бачити справжній і найдієвіший інструмент цілісного та інтенсивного соціально-економічного розвитку.

У практиці освіти України знаходять своє відображення негативні та позитивні процеси, що відбуваються в суспільстві. Поряд із значним інтересом до освіти та її цінностей у молодіжному середовищі, на жаль, є й соціально неприйнятні явища, що перешкоджають

успішній соціалізації молоді. Невідповідність соціального запиту суспільства та фактичних результатів освітнього процесу у сучасній Україні потребує якісно інших підходів до конструювання шкільної освіти, що забезпечує народногосподарський комплекс країни випускниками шкіл із якісним та міцним базовим освітнім потенціалом.

Системний аналіз подібного роду граничних переходів містить у собі необхідну інформацію про необхідні інноваційні зміни всієї системи освіти. Ця інформація тісно пов'язана як з освітнім, так і з соціальним змістом перехідних явищ і процесів в силу їх двоїстості та багатфакторності. Досліджуючи перехідні процеси, можна одночасно дослідити і проблематику інноваційних змін, необхідних сучасній освіті у взаємозв'язку з вирішенням найважливіших соціальних завдань. Це дозволить цілісним чином подолати найважливіші недоліки системи нинішньої освіти — її відірваність від соціуму та реалій, якими цей соціум, у даному випадку, російський, живе. Усе це підтверджує актуальність теми дослідження.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Проблема формування мотивації персоналу, інноваційних можливостей, що міститься в управлінні переходом "школа-ЗВО", "школа-виробництво" тощо, фактично виводить дослідження на аналіз загальних проблем управління системою освіти, оскільки зачіпає всю проблематику зв'язків та відносин освіти та соціуму, освіти як процесу підготовки до соціальної реальності та до самої цієї соціальної реальності у всіх її основних проявах. Загальним проблемам розвитку та мотивації вітчизняної та світової освіти присвячені численні дослідження, серед яких відзначимо найважливіші роботи Й. Шумпетера та інших. Проблеми освітніх запитів суспільства до сучасної освіти широко представлені роботах Б.М. Бім-Бада та ін. У цих та інших роботах розглядаються важливі для розуміння природи та суті освіти закономірності та тенденції її розвитку, актуальні проблеми соціології, економіки та управління освітою, різні моделі її фінансування та матеріально-технічного забезпечення, організаційно-управлінські та правові аспекти побудови системи безперервної освіти в сучасному світі,

інші важливі проблеми. Значна увага приділяється дослідженню проблем якості освіти та одним із аспектів досліджень якості освіти розглядається проблематика забезпечення ефективного переходу "школа-соціум" як з організаційно-управлінської, так і зі змістовної сторони.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Дослідити та розробити напрями підвищення ефективності управління мотивацією персоналу в системі інноваційної освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Розвиток мотивації персоналу, що відповідає потребам та масштабам конкретних змін сучасного суспільства, став найважливішою структурною складовою механізму реалізації стратегії економічного розвитку країни. Вирішення завдань ефективного функціонування, забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації тісно пов'язане з розвитком його кадрового потенціалу, головна основа якого — якісна освіта.

Розглянуто сутність поняття "інновація" з погляду вимог сучасної науки. Найбільш істотна відмінність між різними визначеннями полягає в тому, що в них є елементи двох принципово різних підходів до поняття "інновація": інновація як результат творчого процесу; інновація як процес впровадження нововведень. Інноваційний процес є процес створення та обов'язкового впровадження в практику соціуму нововведень (інновацій).

Підвищити конкурентоспроможність випускників можна лише із застосуванням інноваційних методів. У системі інноваційних заходів розглянуті: комп'ютеризація навчання, багаторівнева освіта, зарубіжний інноваційний досвід, особливості проведення порівняльного семінару-дискусії щодо курсу економічної теорії, система організації самостійної роботи студента, навчання прийомів творчої діяльності, ігрові ситуації в навчанні, кейс-стаді у підготовці економістів і менеджерів та ін. [1, 2, 3]. Кожна з розглянутих інновацій внесла свій внесок і в роботу ЗВО, і в уявлення про навчальний процес майбутнього, його забезпечення та організацію. Але цей внесок міг бути незрівнянно великим за наявності фундаментальних досліджень у галузі вищої освіти, яких недостатньо.

Розкрито зміст мотивації всіх ланок управління ЗВО. Наприклад, ректор університету та його проректори в ході планування та впровадження інновацій мають вагомий вплив під впливом наступних факторів:

- 1) характеру оточення вищої ланки управління, адміністрації ЗВО;
- 2) складу вченої ради університету;
- 3) системи та рівня винагороди ректора;
- 4) складу команди, що займається інноваційною діяльністю.

Зазначено, що ефективність та результативність інновацій у ЗВО — це не одне й те саме, що ефективність виробництва чи ефективність сфери послуг. Тут максимальні результати та якість досягаються за рахунок витрати часу, енергії та підвищення якості інновацій, що впроваджуються. Ось чому професіонал, який забезпе-

чує ефективність інновації, перш за все, повинен вміти знайти шляхи, спрямовані на економію часу, енергії та підвищення якості інновацій.

Проведено методологічний аналіз основних проблем управління розвитком сучасної вітчизняної освіти. Серед них виділено, зокрема, такі проблеми:

- відновлення ролі дошкільної освіти;
- модернізація та розвиток системи загальної освіти.

Для реалізації заходів щодо модернізації та розвитку системи загальної освіти слід забезпечити умови, що сприяють соціальній адаптації, зміцненню здоров'я учнів у системі освіти; забезпечення пріоритетного розвитку початкової та середньої професійної освіти; удосконалення державно-суспільної системи оцінки та контролю якості освіти; інформатизація системи освіти.

В Україні дуже широка проблематика сучасної вищої освіти, вона охоплює весь спектр діяльності системи освіти, починаючи від рішень матеріально-технічних і фінансових проблем діяльності ЗВО і завершуючи проблемами управління та забезпечення науково-педагогічними кадрами необхідної кваліфікації всі ЗВО країни.

При оцінці стану вищої освіти України відзначено, що рубіж тисячоліть для нашої країни виявився не тільки хронологічною віхою, а й етапом глибоких цивілізаційних змін, переходом до постіндустріального суспільства, нового витку процесів глобалізації, і для нашої країни по всіх цих трансформаціях додався ще й перехід до нового суспільного устрою. В останнє десятиліття вища освіта зазнає суттєвих змін. Повільно, але розвиток дистанційної освіти відбувається, намічається покращення матеріально-технічної бази, оснащення навчального процесу комп'ютерними інформаційними технологіями.

Зазначено, що у підходах до вирішення завдань розвитку сучасної вітчизняної освіти практично відсутній аналіз зв'язку освіти з тим соціальним, загальноекономічним, загальнодержавним, заради чого функціонує освіта як спеціальний соціальний інститут. Ідея виробництва (генерації) висококваліфікованих професіоналів з новаційним, творчим типом мислення, розвиненою загальною культурою та необхідними адаптаційними здібностями, є сьогодні найважливішим стратегічним орієнтиром розвитку освіти. Саме таке соціальне замовлення освіти тими проектами та програмами, які готуються до реалізації найближчим часом. За своєю суттю головною (системною) новацією сучасної освіти слід вважати саме цю необхідну мету та завдання — завдання відновлення єдності соціального та освітнього.

Досліджуючи особливості перехідних процесів, можна одночасно дослідити і проблематику тих інноваційних змін, які необхідні сучасній освіті у взаємозв'язку з вирішенням найважливіших соціальних завдань. Це дозволить цілісним чином подолати найважливіші недоліки нинішньої освіти — відірваність системи освіти від соціуму та реалій, якими український соціум живе.

Інноваційні можливості граничних переходів — "школа-ЗВО", "школа-виробництво", "школа-армія" поєднують у собі певне цілісне єдність (соціальне та освітнє) у тому зв'язку та розвитку. Фактично всі ці граничні переходи тією чи іншою мірою являють собою лише один — єдиний перехід — перехід "освіта — реальне життя, реальне суспільство", перехід "освіта-соціум". Визначальним сутність змісту поняття "освіта" у

такому разі може бути те, що вона є процесом підготовки підростаючого покоління до майбутнього активного життя, тоді як поняття "соціум" є процесом цього реального життя. Отже, перехід "освіта-соціум" насправді є переходом "підготовка до реальності — сама ця реальність". Інакше висловлюючись, суттю переходу є ступінь відповідності готівкового рівня якості освіти вимогам тієї соціальної реальності, до особливостей якої і була націлена вся освітня діяльність як підготовча діяльність. Фактично інноваційні можливості аналізованого переходу — це інноваційні можливості підвищення якості освіти із загальною спрямованістю всіх цих інновацій на дедалі більшу відповідність найголовнішому — вимогам та реаліям самого життя суспільства. Саме перехід "школа-ЗВО" потребує найбільшої відповідності освіти високим якісним вимогам та нормативам; саме тому у подальшому дослідженні зроблено наголос на аналізі особливостей змісту та процесу переходу виду "школа-ЗВО" без особливої втрати спільності розгляду поставленої в даному дослідженні проблеми.

Найважливішими принципами розвитку вітчизняних ЗВО залишаються:

- взаємозв'язок науки та практики у процесі підготовки фахівців;
- спадкоємність між рівнями освіти та висока корпоративність випускників університету;
- громадянське виховання;
- інтелігентність та висока духовність університетського життя незалежно від політичного ладу та економічних умов в Україні.

Реформування системи освіти в Україні характеризується пошуком оптимальної відповідності між традиціями, що склалися у вітчизняній школі і новими віяннями, пов'язаними з входженням у світовий освітній простір. На цьому шляху — шляху входження у світовий простір — спостерігається ціла низка тенденцій, дуже важливих для вирішення поставлених завдань. Колосальний масштаб системи вищої освіти в Україні, географічне та професійне розмаїття ЗВО, необхідність підвищення гнучкості підготовки фахівців, а так само загальна орієнтація всієї їх діяльності на вирішення актуальних завдань соціально-економічного розвитку країни дозволяють припустити, що існують цілком конкретні та певні можливості подальшого інноваційного розвитку вітчизняної освіти на принципово інших засадах управління освітою. Відзначено, що головний зміст сучасного етапу управління ЗВО полягає в переході від антикризового управління, коли метою було збереження ЗВО, до цілком певного стратегічного управління, причому у найтіснішому взаємозв'язку з головними напрямками, програмами та проектами соціально-економічного розвитку країни загалом, тобто до управління на основі широкого застосування нового методологічного підходу — нормативного.

Передумовами цього переходу, якщо аналізувати стан справ, що склався, з точки зору внутрішніх можливостей самих ЗВО, є ціла низка факторів. Множинність моделей розвитку ставить керівників ЗВО перед проблемою вибору свого унікального шляху подальшого розвитку. Інноваційний університет — адаптивний до вимог зовнішнього середовища академічний комплекс колективного підприємництва, що існує у конкурентному середовищі вітчизняних і зарубіжних основних про-

фільних ринків: підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів та інтелектуальної праці; наукомісткої продукції та наукового обслуговування; освітніх та консалтингових послуг; а також активного замовлення на підготовку фахівців або виконання НДДКР за рахунок бюджетних коштів, що розглядається як сегменти відповідних ринків, що регулюються державою.

Стратегічне планування, що базується як управлінська технологія на максимальному залученні до процесу прийняття рішень персоналу організації та її "акціонерів", — носіїв інтересів як окремого закладу, так і системи освіти в цілому, створює можливості широкого спектру інновацій у діяльність освітніх структур, а також інновацій на граничних з утворенням переходів, переходу "школа-ЗВО", наприклад.

ВИСНОВКИ

Здійснено пошук іншого, нового, більш адаптивного, цілісного, ефективнішого методологічного підходу, яким є широко використовується в сучасній теорії управління — нормативний методологічний похід. Цей підхід до управління полягає в тому, що сторона, що управляє, починає управляти якимось процесом від самого початку, з постановки та визначення саме тих результатів, які їй і потрібні, з конструювання та забезпечення таких режимів здійснення процесу, які в обов'язковому порядку будуть проводитися в заданій з допомогою спеціальної системи показників та індикаторів спрямованістю саме до необхідних та бажаних результатів керуючої сторони. При такому методологічному підході немає і не може бути ніяких мертвих зон, тут з самого початку підпорядковане цілям і завданням системи, що управляє, — саме вона повністю визначає "куди" і "як", "коли" і "чому" має все відбуватися в керованому процесі. Фактично тільки нормативний методологічний підхід можна назвати в повному розумінні справжнім управлінням, управлінням цілісним і повним, без "мертвих зон", без запізнювань по фазі та ін.

Література:

1. Баюра Д.О. Соціальне інвестування як вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. № 24. С. 212—218.
2. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2012. № 4. С. 119—125.
3. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник. 2013. № 10. С. 37—50.

References:

1. Bayura, D.O., (2011), "Social investment as a higher level of corporate social responsibility", *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, vol. 24, pp. 212—218.
2. Bilichenko, O.S., (2012), "Classical and modern models of motivation of labor activity", *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomor'ia*, vol. 4, pp. 119—125.
3. Derykhovska, V.I., (2013), "Personnel management strategy: its types and features", *Naukovyj visnyk*, vol. 10, pp. 37—50.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025 р.

Т. Ю. Мельник,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державний університет "Житомирська Політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1743-0264>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.77

РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ФОРМУВАННІ СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

T. Melnyk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance and Digital Economics, Zhytomyr Polytechnic State University

THE ROLE OF STATE REGULATION IN CREATING A FAVORABLE ENVIRONMENT
FOR SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE

Щоденні виклики, з якими зіштовхуються суб'єкти бізнесу, мають вагомий вплив на ефективність їхньої роботи та потребують додаткових ресурсів для вирішення актуальних проблем. У статті обґрунтовано, що саме держава є центральним суб'єктом економічних відносин, який володіє найширшими компетенціями і можливостями для створення сприятливого бізнес-середовища, особливо в умовах воєнного стану. У цьому контексті досліджено ключові державні програми підтримки бізнесу, що реалізуються в межах політики "Зроблено в Україні", запровадженої у 2024 році, за основними напрямками: інвестиції в реальний сектор економіки, підтримка мікро- та малого бізнесу, стимулювання несировинного експорту та підвищення попиту на українські товари. Наведено результати впровадження цих програм станом на кінець поточного року, які підтверджують їхню ефективність як потужних інструментів сприяння розвитку підприємництва в Україні. Разом із тим, розглянуто наслідки підвищення податкового навантаження, яке ускладнило ведення бізнесу та підкреслило непрогнозованість регуляторного середовища.

На основі проведеного аналізу ефективності державних програм підтримки та інших заходів державного регулювання підприємництва визначено ключові напрями вдосконалення державної політики. Реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню сприятливих умов для сталого розвитку бізнесу, підвищення конкурентоспроможності підприємництва та відновлення економіки України в післявоєнний період.

The daily challenges faced by business entities in Ukraine are caused by both internal economic factors and the impact of external circumstances, which significantly affect the efficiency of their work. These challenges require the allocation of additional resources to address pressing issues and stabilize business operations. The article substantiates that the state serves as the central actor in economic relations, possessing the broadest competencies and capabilities for creating a favorable

business environment, especially under martial law. In this context, the study examines key state business support programs implemented under the "Made in Ukraine" policy introduced in 2024. Particular attention is given to analyzing major areas, including investments in the real sector of the economy, support for micro- and small businesses, stimulation of non-resource exports, and increased demand for domestic goods. The results of the implementation of these programs as of the end of this year are presented, which confirm their effectiveness as powerful tools for supporting entrepreneurship development, in particular through creating new jobs, stimulating production and attracting investment.

At the same time, the article highlights the main challenges accompanying the implementation of these programs, such as increased tax burdens, which have complicated business operations, worsened the business climate, and underscored the unpredictability of the regulatory environment. The impact of these changes on the competitiveness of enterprises and their development prospects is also analyzed.

Based on the analysis of the effectiveness of state support programs and other measures of state regulation of entrepreneurship, the key areas for improving state policy are identified. These include the need to reduce the administrative and tax burden, expand financial instruments to support businesses, improve the regulatory environment, and ensure stability and transparency in government decision-making. The implementation of these measures will help create favorable conditions for sustainable business development, increase the competitiveness of entrepreneurship and restore Ukraine's economy in the post-war period.

Ключові слова: державне регулювання, підприємницька діяльність, державна допомога, державні програми підтримки бізнесу, сприятливе бізнес-середовище, сталий розвиток.

Key words: state regulation, entrepreneurial activity, state assistance, state business support programs, favorable business environment, sustainable development.

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

Війна в Україні має багатогранний вплив на бізнес-середовище, викликаючи суттєві зміни в економічних, соціальних, екологічних і структурних аспектах ведення бізнесу. Водночас розвиток підприємництва відіграє ключову роль у підтримці економіки країни, забезпечуючи зростання обсягів виробництва товарів і послуг, створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень, підтримку Збройних сил України та стабілізацію економічної ситуації в цілому. У цих умовах пріоритетом державного регулювання має стати створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва навіть у період воєнного стану.

Саме держава є суб'єктом економічних відносин, компетенції та можливості якої щодо створення сприятливого бізнес-клімату для започаткування і здійснення підприємницької діяльності є найширшими. Програми, запроваджені урядом відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності бізнесу під час війни, підтримуючи підприємців через фінансову допомогу, стимулювання попиту на вітчизняну продукцію, інформаційно-консультативну підтримку, відновлення інфраструк-

тури та створення умов для зростання. Ці заходи сприяють не лише виживанню бізнесу, а й формують основу для економічного відновлення України у післявоєнний період.

З огляду на значущість розвитку підприємництва для стабілізації економічної ситуації під час кризових станів, державна підтримка повинна залишатися пріоритетом у роботі уряду та регуляторних органів. Розробка та впровадження ефективних програм підтримки бізнесу може сприяти збільшенню конкурентоспроможності економіки та забезпечити її сталий розвиток у майбутньому. В той же час, через зміни нормативно-правової бази, в оподаткуванні, системі бронювання працівників, зовнішньоекономічній діяльності, безсистемність та відсутність ґрунтовних економічних розрахунків для прийняття управлінських рішень, зусилля з державного регулювання можуть не забезпечувати належного ефекту та ускладнювати роботу господарюючих суб'єктів.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження державних програм підтримки та інших інструментів регулювання підприємництва, які були запроваджені протягом останніх років. Це дозволить оцінити їхню ефективність у забезпеченні здорової конкуренції, формуванні сприятливого бізнес-клімату та обґрунтувати напрями раціоналізації державної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Роль держави у розвитку підприємництва в умовах війни є надзвичайно важливою, оскільки саме вона формує інструменти та впроваджує заходи, які впливають на формування сприятливого середовища для ведення бізнесу. Питання державної підтримки суб'єктів підприємництва стали предметом досліджень таких науковців, як В.В. Доля та А.С. Дорогань [5], Я.В. Петруненко [13], С.М. Пилипенко, У.Я. Грудзевич, О.М. Адамовський [14], Т.В. Черничко та Г.В. Михайляк [22]. У їхніх роботах проаналізовано ключові державні програми підтримки бізнесу, зокрема "Доступні кредити 5-7-9%", "єРобота", "єДопомога", "Релокація підприємств", а також міжнародні ініціативи, такі як EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація мікро-, малих та середніх підприємств".

К.А. Возняковська та М.П. Баряхтар розкривають роль державної підтримки бізнесу у забезпеченні фінансової стабільності економіки, а також надають характеристику її переваг, проблемних питань та стратегічних напрямків розвитку [3]. С.Л. Трохимішин та О.Г. Булуй досліджують інструменти державної підтримки бізнесу та обґрунтовують стратегії розвитку підприємництва на рівні територіальних громад [18]. Н.Г. Виговська, С.Ф. Легенчук та О.В. Цисар проводять аналіз ефективності, переваг і проблем реалізації програм державної фінансової підтримки малого бізнесу, а також визначають шляхи подолання наявних бар'єрів [2].

У більшості наукових робіт підкреслюється необхідність подальшого спрощення умов ведення бізнесу на законодавчому рівні, а також, у перспективі післявоєнного періоду, вдосконалення механізмів ціноутворення, оподаткування, відновлення та розвитку ключових соціально значущих галузей економіки.

Враховуючи, що протягом 2024 року уряд України запровадив низку нових ініціатив, спрямованих на підтримку та регулювання підприємницької діяльності, виникає потреба в подальшому науковому аналізі сутності, ефективності та впливу цих заходів на формування сприятливого середовища для сталого розвитку бізнесу.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз ефективності окремих державних програм підтримки та інструментів регулювання підприємництва, запроваджених в Україні під час повномасштабної війни, оцінка їх впливу на стабілізацію бізнес-середовища та економічне відновлення, а також визначення ключових напрямків вдосконалення регуляторної політики для забезпечення сталого розвитку підприємництва в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Функціонування та розвиток підприємництва під час економічної кризи можливі лише за умови раціональної державної регуляторної політики та ефективного використання ринкових механізмів. Більшість із розроблених та реалізованих українським урядом на початку повномасштабного вторгнення антикризових заходів

мали тимчасовий характер (податкові пільги, скасування перевірок та ін.), адже основна їх мета була виведення суб'єктів підприємництва із шокового стану, відновлення активності. В той же час, за своїми масштабами криза підприємництва під час війни є системною, за швидкістю поширення являє собою глобальну ланцюгову реакцію, і для подолання її наслідків необхідна систематична та різновекторна (фінансова, інформаційна, консультативна, регуляторна, кадрова, інфраструктурна та ін.) підтримка з боку держави.

Одним із кроків на шляху до створення сприятливого середовища для підтримки розвитку підприємництва стало запровадження на початку 2024 року державної політики "Зроблено в Україні". Ця ініціатива спрямована на залучення інвестицій для підтримки українських виробників, розвиток виробництва продукції з високою доданою вартістю, а також стимулювання попиту на українські товари [4]. Політика "Зроблено в Україні" об'єднала як інструменти підтримки бізнесу, які були запроваджені ще у 2022 році, так і нові програми підтримки вітчизняних суб'єктів підприємництва (Табл. 1).

Таким чином, український уряд активно працює над розробкою та впровадженням різноманітних програм, направлених на створення сприятливого середовища для функціонування суб'єктів бізнесу в умовах воєнного стану. Політика "Зроблено в Україні" покликана створити умови для конкурентоспроможності вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, сприяючи тим самим економічному відновленню країни та забезпеченню сталого розвитку підприємництва. Основна увага при розробці програм у 2024 році була сконцентрована на трьох ключових напрямках для збільшення частки переробної промисловості у ВВП: розвиток виробництва, залучення інвестицій у реальний сектор, сприяння несировинному експорту.

Більшість програм, направлених на фінансову підтримку суб'єктів підприємництва (грантова програма "єРобота", кредитна програма "Доступні кредити 5-7-9%") були запроваджені ще на початку повномасштабного вторгнення, але протягом останніх років уряд оновлював їх умови та додавав нові інструменти з врахуванням економічної ситуації та потреб бізнесу. Так, в жовтні 2024 року було розширено можливості для бізнесу — гранти для переробних підприємств стали доступні для суб'єктів господарювання із зони активних бойових дій та виробників поліграфічної продукції. Крім того, була зменшена до 5 кількість робочих місць, яку зобов'язаний створити грантер незалежно від розміру гранту. У 2024 році уряд також скоригував умови програми "Доступні кредити 5-7-9%" сфокусувавши її на інвестиційні цілі та розвиток переробної промисловості. Як наслідок, протягом 2024 року частка таких кредитів зросла вдвічі — до 46%. А у прифронтових областях обсяг інвестиційних кредитів збільшився із 3 млрд до 25 млрд грн Також з'явилася можливість за кредитні кошти купувати енергетичне обладнання [11].

Ще одним важливим фінансовим інструментом для підтримки розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни став запуск у грудні 2023 року нової державної програми "Доступний факторинг", яка була розроблена в рамках про-

Таблиця 1. Характеристика програм підтримки бізнесу в межах державної політики "Зроблено в Україні"

<i>Програма</i>	<i>Суть</i>	<i>Термін дії</i>
Програми інвестицій в реальний сектор економіки – реалізуються через доступ до грантів, довгих дешевих коштів, промислової інфраструктури та економічних стимулів		
<i>Доступні кредити 5-7-9%</i>	Можливість отримати пільговий кредит до 150 млн грн на строк до 10 років для підприємств за сприяння держави через механізм компенсації відсоткової ставки.	Початок – лютий 2020 року; діє в 2025 році
<i>Гранти для переробних підприємств</i>	Можливість отримати гранти до 8 млн грн від держави на інвестиційні потреби для підприємств переробної промисловості. Діє в межах грантової програми «Робота».	Початок – липень 2022 року; діє в 2025 році
<i>Індустріальні парки</i>	Програма передбачає фінансування до 150 млн грн для забезпечення будівництва необхідної інфраструктури Індустріальних парків. Кошти надаються на безповоротній основі, покриваючи до 50% кошторисної вартості робіт (для деокупованих територій – 80% вартості).	Початок – липень 2024 року; діє в 2025 році
<i>Підтримка проектів зі значними інвестиціями</i>	Програма надання державної підтримки у розмірі до 30% обсягу значних інвестиційних проектів вартістю від 12 млн євро, тривалістю реалізації до 5 років. У 2024 році уряд заклав в бюджет на підтримку таких інвесторів 3 млрд грн	Початок – березень 2024 року; діє в 2025 році
<i>Страхування прямих інвестицій в Україну від воєнних та політичних ризиків</i>	Цим продуктом Експортно-кредитне агентство (ЕКА) України запровадило захист для прямої інвестиції та дивідендів інвестора від воєнних і політичних ризиків задля забезпечення стрімкого відновлення та розвитку економіки України.	Початок – травень 2024 року; діє в 2025 році
Програми підтримки мікро- і малого бізнесу – фінансова і консультативна допомога від держави для відкриття і розвитку власної справи		
<i>Гранти на "Власну Справу"</i>	Можливість отримати мікрогранти від 50 до 250 тис грн на старт власної справи, за умови створення 1-2 робочих місць. Частина урядової програми «Робота».	Початок – липень 2022 року; діє в 2025 році
<i>Грантова програма "Власна справа" для Ветеранів</i>	Можливість отримати гранти від 250 тис грн до 1 млн грн на організацію власного бізнесу для ветеранів та другого з подружжя. Діє в межах урядової грантової програми «Робота».	Початок – липень 2022 року; діє в 2025 році
<i>Грантова програма "Створюю"</i>	Грантова програма для жінок-підприємців, які ведуть бізнес у сфері виробництва і переробки. Максимальний розмір фінансової підтримки на одну учасницю становить 15000 дол США, загальний бюджет програми 1000000 дол США.	Початок квітень 2024 року; продовжена на 2025 рік
Програми збільшення несировинного експорту і програми підтримки експортерів		
<i>Кредитна програма доступного фінансування для експортерів</i>	Програма передбачає страхування кредитів під експортні контракти в національній або іноземній валюті на суму до 20 млн грн терміном до п'яти років. Цією програмою ЕКА полегшує українським експортерам доступ до експортних кредитів за спрощеною процедурою та надає захист банкам від ризику непогашення кредиту експортером.	Початок – червень 2022 року; діє в 2025 році
<i>Міжнародна платформа "NAZOVNI"</i>	Цифровий сервіс Міністерства закордонних справ для координації зусиль експортерів і дипломатичних установ України за кордоном у понад 120 країнах світу.	Початок – вересень 2024 року; діє в 2025 році
Програми стимулювання попиту на українські товари з боку держави, приватного сектору і громадян		
<i>Компенсація 25% вартості с/г техніки</i>	Аграрії можуть отримати 25% компенсації вартості придбаної сільгосптехніки 44 українських виробників.	Початок – березень 2024 року; діє в 2025 році
<i>Компенсація 15% вартості техніки</i>	Покупці виробленої в Україні техніки та електрообладнання матимуть змогу отримати компенсацію в розмірі 15% вартості без ПДВ.	Початок – вересень 2024 року; діє в 2025 році
<i>Локалізація</i>	При закупівлях через тендерні процедури міського транспорту, комунальної техніки, залізничного транспорту і продукції енергетичного машинобудування вимагається не менше 20% української складової.	Початок – серпень 2022 року; діє в 2025 році
<i>Шкільний автобус</i>	Громади отримують субвенцію від держави для придбання українських шкільних автобусів на умовах співфінансування. Програма виконує соціальну функцію та водночас стимулює машинобудування.	Початок – 2023 рік; діє в 2025 році
<i>Національний кешбек</i>	Можливість українцям отримувати компенсацію 10% вартості куплених ними українських товарів (але не більше 3 тис. грн на місяць). Програма формує додатковий попит на українські товари.	Початок – вересень 2024 року; діє в 2025 році
<i>«Оселя»</i>	Програма доступного іпотечного кредитування передбачає надання пільгових кредитів для військовослужбовців та силовиків, медичних, педагогічних та науково-педагогічних працівників під 3% річних. Для інших громадян – під 7%.	Початок – жовтень 2022 року; діє в 2025 році

Джерело: складено на основі [4; 7; 9; 10; 11; 19; 20].

грами "Доступні кредити 5-7-9%". Факторинг — це фінансова операція, що дозволяє підприємствам отримати негайний доступ до грошових коштів та відновити свою ліквідність для виробництва нових товарів. У межах програми "Доступний факторинг" підприємство за відповідний відсоток поступається факторинговій компанії своїм правом вимоги до покупця за неоплачені товари і послуги. Завдяки цій програмі підприємства мають змогу покрити щоденні

витрати, знизити ризик "неплатежів" з боку контрагентів та покращити стійкість всього ланцюга поставання товарів [6].

Запроваджені урядом програми є потужним інструментом сприяння розвитку підприємництва в Україні, про що свідчать їх результати.

Так, в підприємництво через гранти за урядовим проектом «Робота» держава станом на кінець 2024 року інвестувала понад 11 млрд грн (Табл. 2).

Таблиця 2. Результати урядового проєкту «Робота на кінець 2024 р.

Назва грантової програми	Кількість виданих грантів	Сума виданих грантів
Грантова програма "Власна Справа"	21564	5,1 млрд грн
Гранти для переробних підприємств	878	4,4 млрд грн
Гранти на садівництво та розвиток тепличного господарства	249	1,2 млрд грн
Грантова програма "Власна Справа" для Ветеранів	1123	525 млн грн

Джерело: складено на основі [7].

Це інвестиції в тисячі нових компаній, в розвиток та масштабування підприємств різних галузей, в створення понад 60 тисяч робочих місць. Завдяки грантам підприємці працюють, зростають, виходять на нові ринки, зміцнюють економіку країни. За цей час грантери вже повернули через податки і збори 60% інвестованих коштів, сплативши до бюджету майже 7 млрд грн [7].

За час дії воєнного стану за програмою "Доступні кредити 5-7-9%" в Україні видано 60317 кредитів на 237,5 млрд грн (у тому числі банками державного сектору — 45332 кредити на 121,9 млрд грн), з яких станом на 9 вересня 2024 року [10]:

- 24,6 млрд грн — на інвестиційні цілі;
- 63,7 млрд грн — на фінансування оборотного капіталу;
- 39,62 млрд грн — кредити для сільськогосподарських товаровиробників;
- 20,81 млрд грн — на переробку сільськогосподарської продукції;
- 57,56 млрд грн — на антивоєнні цілі;
- 17,45 млрд грн — кредитування в зоні високого воєнного ризику.

Залучати інвестиції в українську економіку допомагає програма стимулювання індустріальних парків. Міністерство економіки України створює сприятливі умови для розвитку індустріальних парків, які є складовою державної політики "Зроблено в Україні" в її інвестиційній компоненті. У 2024 році прийнято рішення про виділення 15 індустріальним паркам державної підтримки на суму понад 1,128 млрд грн. Станом на кінець 2024 року 13 з 15 заявників вже отримали кошти в розмірі 925,05 млн грн, а ще два індустріальні парки отримують фінансування на початку 2025 року. Головним індикатором успішності індустріальних парків у 2024 році є те, що на їх території вже працює або незабаром працюватиме близько 25 підприємств переробної промисловості у галузях агропереробки, деревообробки, машинобудування та інших [9].

Важливою передумовою залучення інвестицій у повоєнне відновлення України є створення системи страхування воєнно-політичних ризиків. У 2024 році Експортно-кредитним агентством було запроваджено два продукти для захисту від воєнних ризиків інвесторів, які вкладають кошти у створення експортної інфраструктури або виробництв, продукція яких у майбутньому буде експортуватися: страхування прямих інвестицій та страхування інвестиційних кредитів банків. Першим можуть скористатися безпосередньо інвестори, які мають частку не менше 10% у корпоративних правах та-

кого підприємства, другим — банки, які видають для цього інвестиційний кредит [4].

Погоджуємося з науковцями, які позитивно оцінюють кроки уряду щодо запровадження страхування воєнних ризиків, вважають, що таке страхування в Україні треба було запроваджувати відразу після початку війни у 2014 році або принаймні разом зі створенням ЕКА у 2018 році. Відсутність страхування інвестицій, в тому числі від політичних і воєнних ризиків, не сприяло залученню приватних інвестицій як іноземних, так і внутрішніх [15].

Ключовими результатами реалізації програми "Компенсація 25% вартості с/г техніки" для аграріїв у 2024 році були наступні [8]:

- 3419 сільгосппідприємств оновили технічний парк;
- придбано 5311 одиниць техніки на суму понад 4,2 млрд грн;
- виплачено майже 877 млн грн компенсацій;
- у каталозі техніки — 11745 найменувань від 138 виробників;
- створено близько 1000 нових робочих місць.

За програмою "Компенсація 15% вартості техніки" компенсовано понад 10 млн грн через 23 уповноважені банки; включено 138 видів техніки від 14 виробників.

Перспективами на 2025 рік є збереження умов компенсації: 25% для сільгосптехніки та 15% для іншої техніки і обладнання українського виробництва; розширення переліку техніки та виробників [8].

Програма "Шкільний автобус" дозволила громадам закупити 1000 автобусів за два роки, забезпечивши роботою працівників українських автобусних заводів і понад 200 підрядників [11].

Програма "Національний кешбек" стимулює попит громадян на українські товари. За підрахунками Retail Association of Ukraine, у перші місяці її реалізації продажі певних продуктів зросли у кількості на 9,5%.

Пільгова іпотека «Оселя сприяє зростанню попиту на будівельні матеріали. Виробництво будматеріалів у першому півріччі 2024 року зросло на 37,1%, а частка іпотек на первинному ринку подвоїлась. Програма також сприяє детінізації економіки. У першому півріччі 2024 року забудовники сплатили 1,6 млрд грн податків, що у 2,2 раза більше, ніж за аналогічний період торік [11].

За підсумками 2024 року очікується зростання ВВП України на 4%, із яких 0,64%, або більш як 88 млрд грн, — результат реалізації політики "Зроблено в Україні" [11].

У 2025 році уряд продовжить підтримувати програми політики "Зроблено в Україні", забезпечуючи їхнє фінансування в повному обсязі, щоб стимулювати виробництво товарів із доданою вартістю та розвиток економіки. В державному бюджеті на 2025 рік для розвитку підприємництва в рамках програми "Доступні кредити 5-7-9%" передбачено 18 млрд грн; на гранти для бізнесу — 1,4 млрд грн, а на Фонд розвитку інновацій — 3 млрд грн [1].

Важливим кроком на шляху до створення сприятливого та прогнозованого бізнес-середовища для розвитку МСП є прийняття 30 серпня 2024 року Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансфор-

мації малого і середнього підприємництва (МСП) на період до 2027 року, а також затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024—2027 роки [21]. Стратегія визначає ключові напрями державної політики у сфері МСП, включаючи відновлення зруйнованих підприємств за принципом "build back better". Особлива увага приділяється зеленому переходу, цифровій трансформації, інноваційному розвитку та інклюзивності бізнесу, залучаючи жінок, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб і ветеранів.

Нові ініціативи, такі як залучення МСП до публічних закупівель, співпраця з міжнародними мережами (такими як Enterprise Europe Network, Erasmus for Young Entrepreneurs), підтримка інновацій та цифрова трансформація, дозволять українським малим та середнім суб'єктам підприємництва не лише відповідати сучасним тенденціям, але й бути на крок попереду, підвищуючи власну конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

За оцінками Міністерства економіки, реалізація Стратегії призведе до покращення індексу економічної свободи бізнесу щонайменше на 14 пунктів — до 75+ / 100, зростання наукоємності валового внутрішнього продукту до +0,7%, збільшення кількості експортерів до більш ніж 35 тисяч. Очікується також зниження рівня безробіття з 18,3 % до 11% [21].

Враховуючи, що однією з головних проблем, яку виділяють суб'єкти бізнесу є непередбачувані дії з боку держави [17], прийняття та реалізації цілей Стратегії дозволить її мінімізувати та полегшити життя бізнесу.

Суттєвим важелем державного регулювання, що впливає на роботу суб'єктів підприємництва, є податкова політика. Саме в цій сфері дії держави є найбільш стримуючим фактором для розвитку бізнесу. В цьому контексті, необхідно зазначити, що 1 грудня 2024 р. набрав чинності Закон № 4015-IX "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану" [16]. Цей Закон передбачає досить багато змін, які стосуються більшості громадян, малого бізнесу, банківських і фінансових установ. Зокрема, найсуттєвішими змінами для суб'єктів бізнесу є:

- запровадження військового збору для платників єдиного податку III групи у розмірі 1% від доходу;
- запровадження військового збору для ФОП I, II та IV груп у розмірі 10% від мінімальної зарплатні (у 2025 р. передбачено 8000 грн на місяць) [16].

Також Закон передбачає перехід із щоквартальної на щомісячну звітність підприємств та компаній щодо виплат фізичним особам, а також ПДФО, військового збору та ЄСВ.

Даний Закон є критично важливим для фінансування військових витрат країни, адже нові податкові надходження планують використати для збільшення оборонного бюджету. В той же час, суб'єкти бізнесу вкрай критично поставилися до податкових змін, ініційованих урядом. За результатами масштабного опитування українських підприємців від Опендатабот [12], в якому взяло участь 31694 респонденти (які працюють як ФОПи), 27% або ж 8621 опитаних підприємців планують закриття найближчим часом; 2297 або ж 7% планували закритися у 2024 році. Ще 20% або 6324 учасника

зазначили, що планують припинити діяльність у наступному році. Більше половини з тих, хто планує закриття — а саме 62% — прийняли рішення закритися через підвищення податків.

З моменту підписання Закону про введення військового збору для малого та середнього бізнесу на 1 новий ФОП припадає 2 закритих. Так, 24497 підприємців припинили роботу за період з моменту підписання Президентом закону та до 17 грудня. За цей саме період відкрилося у 2,2 рази менше нових справ: 10947. До порівняння, у відповідний період торік на 4 нових ФОПи припадав лише 1, що закривався [12].

Таким чином, замість того, щоб підтримати тих суб'єктів бізнесу, які працюють під час війни, даний Закон ще більше ускладнить життя тим, хто працює "в білу". На нашу думку, будь-якому підвищенню податків для сумлінного бізнесу має передувати результативна боротьба з тінню та оподаткування тієї частини бізнесу, який не платить податки взагалі або використовує схеми для оптимізації. Окрім цього, "ретроспективна" зміна податків також матиме негативні наслідки, адже ще раз підкреслить непрогнозованість бізнес-клімату в Україні.

Окрім зазначених вище змін щодо сплати податків, Законом України про Державний бюджет на 2025 рік повертається обов'язкова сплата ЄСВ, тобто воєнна пільга, яка дозволяла сплачувати ЄСВ добровільно, скасована.

Підвищення податків та відмінна пільг не супроводжується комплексними програмами, які могли б підтримати економіку. Зокрема, не передбачено розширення програм кредитування підприємств; стимулів для бізнесу, що інвестує у власну енергоефективність; податкових стимулів для інноваційних компаній. Таким чином, скоріш за все зміни в податковій сфері в короткостроковій перспективі призведуть до збільшення надходжень до державного бюджету, але в довготерміновій перспективі можуть бути причиною згорання підприємницької ініціативи, переходу у тінь.

В цілому, політика державної підтримки бізнесу хоч і покращується, але потребує подальшого вдосконалення. Головними бар'єрами для суб'єктів підприємництва залишаються непередбачувані дії з боку держави, що можуть погіршити стан бізнесу, корупційні ризики, складність бронювання працівників та ін. Тому, створення сприятливих умов для розвитку сильного та конкурентоспроможного підприємництва, зокрема, шляхом забезпечення передбачуваності регуляторного середовища, спрощення та розширення доступу до ринків, капіталу, враховуючи тимчасово обмежені можливості фінансової підтримки та значні виклики, що постали перед країною є вкрай важливим завданням для держави.

Вважаємо, що доцільним є виокремлення наступних ключових напрямків державного регулювання підприємництва, подальша робота над якими забезпечить створення сприятливого середовища для сталого розвитку бізнесу в Україні:

1. Покращення регуляторного середовища. Необхідно зменшувати адміністративне навантаження на бізнес, спрощувати процедури ліцензування, звітності та перевірок. Це сприятиме здешевленню вартості ле-

гальної підприємницької діяльності, що, у свою чергу, сприятиме детінізації економіки та зміцненню формальної підприємницької діяльності. Прийнята в 2024 році Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП повинна стати базою для вдосконалення бізнес-клімату для МСП.

2. Розширення програм фінансової підтримки бізнесу, включаючи програми пільгового кредитування, надання грантів, страхування. Наприклад, розширення програми "Доступні кредити 5-7-9%" шляхом надання ще нижчих ставок або відтермінування виплат для підприємств, які працюють у найбільш постраждалих галузях або регіонах; запровадження грантів для релокованих підприємств, бізнесів у сферах інновацій, аграрного сектору та відновлення інфраструктури.

3. Запровадження податкових стимулів для бізнесу, особливо у зонах бойових дій. Це може включати: тимчасове зменшення податкового навантаження для малого та середнього бізнесу у зонах, наближених до фронту; податкові канікули для нових підприємств у галузях з високою доданою вартістю; подальше розширення цифрових інструментів через платформу "Дія" для спрощення звітності, повернення ПДВ та автоматизації перевірок.

4. Забезпечення енергетичної стійкості бізнесу. Надання субсидій для встановлення альтернативних джерел енергії, таких як сонячні панелі та генератори, особливо у прифронтових регіонах. У 2024 році програми підтримки придбання енергетичного обладнання через пільгові кредити вже довели свою ефективність.

5. Подальша підтримка експорту. Розвиток інфраструктури для експорту, як-от запуск платформи "NAZOVNI", яка об'єднує експортерів і дипломатичні установи у понад 120 країнах. Також важливим є розширення програм співфінансування участі підприємств у міжнародних виставках та грантових ініціатив для експортерів; запровадження навчальних ресурсів для підприємств щодо умов виходу на ринки ЄС, США та Азії.

6. Розширення освітніх та консультаційних програм для бізнесу. Підтримка підприємств через: навчальні програми з адаптації бізнесу до нових умов, виходу на зовнішні ринки та управління ризиками; програми психологічної підтримки для власників бізнесу; консультування щодо фінансових, юридичних та інноваційних питань.

7. Удосконалення програм релокації бізнесу. Забезпечення логістичної, фінансової та консультаційної підтримки для підприємств, які переміщуються до безпечних регіонів. Наприклад, розширення фінансування індустріальних парків, які у 2024 році отримали понад 1,1 млрд грн підтримки та стали основою для відновлення промислових підприємств.

8. Розширення програм залучення інвестицій та міжнародної підтримки. Залучення іноземних інвестицій через вже запроваджені програми "Підтримки проєктів зі значними інвестиціями" та "Страхування прямих інвестицій в Україну від воєнних та політичних ризиків", а також ініціювання нових програм для покращення інвестиційного клімату в країні. Продовження співпраці з міжнародними донорами, ЄС, ООН та іншими організаціями, які надають гранти та кредити для відновлення економіки України.

9. Підвищення прозорості та передбачуваності державної політики. Уникнення ретроспективних змін у податковій та інших сферах, які можуть ускладнити планування бізнесу. Стабільна політика є ключовою умовою для залучення інвестицій та підтримки працюючих підприємств.

Таким чином, для ефективнішої підтримки бізнесу станом на початок 2025 року Уряд має сфокусуватися на розширенні фінансових і регуляторних інструментів, вдосконаленні існуючих програм підтримки, залученні інвестицій та створенні стабільного бізнес-клімату з врахуванням викликів сьогодення. Успішна реалізація цих заходів стане основою для стійкого економічного відновлення України у післявоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

В умовах війни розвиток підприємництва в Україні відіграє критичну роль у забезпеченні економічної стійкості, створенні робочих місць та наповненні бюджету. Аналіз державних програм підтримки, запроваджених у цей період, свідчить про їхню значущість для стабілізації бізнес-середовища та стимулювання економічної активності. Програми пільгового кредитування, грантові ініціативи, підтримка експортерів, страхування інвестицій і створення індустріальних парків стали важливими інструментами у відновленні бізнесу та адаптації до умов воєнного стану.

Водночас дослідження показало, що незважаючи на позитивний ефект багатьох заходів, деякі аспекти регуляторної політики залишаються перешкодою для підприємств. Підвищення податкового навантаження, складність бронювання працівників та непрогнозованість регуляторних змін знижують довіру до бізнес-клімату. Тому для забезпечення сталого розвитку підприємництва необхідно посилити роботу в напрямку спрощення податкової системи, підвищення прозорості рішень уряду та розширення фінансової підтримки підприємств у зонах бойових дій.

Подальший розвиток державних ініціатив, спрямованих на підтримку підприємництва, їх адаптація до потреб бізнесу та вдосконалення регуляторного середовища є основою створення міцного фундаменту для відновлення економіки України в післявоєнний період. Це не лише сприятиме збільшенню конкурентоспроможності українських підприємств, але й забезпечить інтеграцію України у глобальні економічні процеси.

Література:

1. Верховна Рада України прийняла держбюджет на 2025 рік: оборону країни буде забезпечено. Міністерство фінансів України. 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukraini_priiniala_derzhbiudzheta_na_2025_rik_oboronu_kraini_bude_zabezpecheno-4897.
2. Виговська Н. Г., Легенчук С. Ф., Цисар О. В. Оцінка державної фінансової підтримки малого бізнесу в Україні. Ефективна економіка. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.28>.
3. Возняковська К. А., Баряхтар М. П. Державна підтримка бізнесу як пріоритет фінансової стабільності економіки. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 1. С. 34—39. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.6>.

4. Державна політика "Зроблено в Україні". URL: <https://madeinukraine.gov.ua/>.

5. Доля В. В., Дорогань А. С. Роль держави у розвитку підприємництва в умовах війни. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 48—53. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-9>.

6. Доступний факторинг — новий інструмент для підтримки малого бізнесу в умовах війни. Міністерство економіки України. 2024. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/iurii_draganchuk_dostupnii_faktoring_novii_instrument_dlia_pidtrimki_malogo_biznesu_v_umovakh_viini-4338.

7. "єРобота": майже 24 тисячі підприємців отримали від держави гранти на розвиток бізнесу. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/81ffe9ca-ba57-4f59-888d-d76085fdf339?lang=uk-UA&title=Robota-Maizhe24-TisiachiPidprintsivOtrimaliVidDerzhaviGrantiNaRozvitokBiznesu>

8. Зроблено в Україні: держава у 2024 році сплатила компенсації за купівлю техніки та обладнання українського виробництва в повному обсязі. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9ebcea44-8225-4dd7-9b5a-8982fbb6b-895?lang=uk-UA&title=ZroblenoVUkraini-Derzhava-U2024-RotsiSplatilaKompensatsiiZaKupivliuTekhnikiTaObladnanniaUkrainskogoVirobnitstvaVPovnomuObsiazi>.

9. Зроблено в Україні: у 2024 році 15 індустріальним паркам виділено 1,1 млрд грн державного стимулювання. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/d13006f7-1826-460d-aa8f-d36b7fcc430d?lang=uk-UA&title=ZroblenoVUkraini-U2024-Rotsi15-IndustrialnimParkamVidileno1-1MlrdGrnDerzhavnogoStimuliuvannia>.

10. Мінфін: За час дії воєнного стану підприємці отримали 60317 кредитів на 237,5 млрд грн за програмою "Доступні кредити 5-7-9%". Міністерство фінансів України. 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_60317_kreditiv_na_2375_mlrd_grn_za_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4780.

11. На 0,64% зросла економіка у 2024 році завдяки програмам політики "Зроблено в Україні". Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/81095798-f779-4863-966d-0c4973533fd-4?lang=uk-UA&title=ZrosloEkonomikaZavdiakizroblenoVUkraini>.

12. Оpendабот проводить масштабне всеукраїнське опитування підприємців. URL: <https://opendatobot.ua/analytics/fops-tax-pool>.

13. Петруненко Я. В. Актуальні питання державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах війни. Актуальні питання юридичної науки. 2024. № 23. С. 254—266. DOI: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.23.33>.

14. Пилипенко С.М., Грудзевич У.Я., Адамовський О.М. Розвиток бізнесу в умовах війни в Україні. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. № 1 (85). С. 17—22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-3>.

15. Приймак І.І., Тимків Н.А. Страхування інвестицій від воєнних ризиків: сутність, необхідність та перспективи розвитку в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-18>.

16. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану: Закон України від 10.10.2024 р. № 4015-IX. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text>.

17. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року. URL: <https://business.dii.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku>.

18. Трохимішин С.Л., Булуй О.Г. Інструменти підтримки бізнесу в територіальних громадах. Економіка та суспільство. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106>.

19. Україна починає страхувати своїх інвесторів від воєнних та політичних ризиків. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cf65cd05-4b5d-4610-a71c-5829d81-cb6de>.

20. Уряд запускає механізм державної підтримки проєктів із значними інвестиціями. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3fff431f-7a56-41ca-a245-1bf7b-0c3c51a&title=UriadZapuskaMekhanizm>.

21. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. Урядовий портал. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhaliv-stratehiiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky>.

22. Черничко Т.В., Михайляк Г.В. Інструменти підтримки розвитку підприємств малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43>.

References:

1. The official site of Ministry of Finance of Ukraine (2024), "The Verkhovna Rada of Ukraine adopted the state budget for 2025: the country's defense will be ensured", available at: https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukraini_priiniala_derzhbiudzheth_na_2025_rik_oboronu_kraini_bude_zabezpecheno-4897 (Accessed 23 Jan 2025).

2. Vyhovska, N.H., Lehenchuk, S.F. and Tsysar O.V. (2024), "Evaluation of state financial support for small businesses in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.28>.

3. Voznyakovska, K.A. and Baryakhtar, M.P. (2024), "State support for business as a priority for financial stability of the economy", *State and regions. Series: Public management and administration*, vol. 1, pp. 34—39. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.6>.

4. State policy "Made in Ukraine" (2024), available at: <https://madeinukraine.gov.ua/> (Accessed 22 Jan 2025).

5. Dolya, V.V. and Dorohan, A.S. (2024), "The role of the state in development of entrepreneurship in the conditions of war", *Actual problems of innovative economy and law*, vol. 2, pp. 48—53. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-9>.

6. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Accessible factoring — a new tool to support

small businesses during the war", available at: https://www.mof.gov.ua/uk/news/iurii_draganchuk_dostupnii_factoring_novii_instrument_dlja_pidtrimki_malogo_biznesu_v_umovakh_viini-4338 (Accessed 20 Jan 2025).

7. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2024), "eRobota: nearly 24,000 entrepreneurs received government grants for business development", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/81ffe9ca-ba57-4f59-888d-d76085fdf339?lang=uk-UA&title=Robota-Maizhe24-TisiachiPidprintsivOtrimaliVidDerzhavi-GrantiNaRozvitokBiznesu> (Accessed 21 Jan 2025).

8. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Made in Ukraine: In 2024, the government fully compensated for the purchase of equipment and machinery of ukrainian production", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/9ebcea44-8225-4dd7-9b5a-8982fbb6b-895?lang=uk-UA&title=ZroblenoVUkraini-DerzhavaU2024-RotsiSplatilaKompensatsiiZaKupivliu-TekhnikiTaObladnanniaUkrainskogoVirobnitstva-VPovnomuObsiazi> (Accessed 21 Jan 2025).

9. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Made in Ukraine: In 2024, 1.1 Billion UAH of State incentives were allocated to 15 industrial parks", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/d13006f7-1826-460d-aa8f-d36b7fcc430d?lang=uk-UA&title=ZroblenoVUkraini-U2024-Rotsi15-IndustrialnimParkamVidileno1-1-MlrdGrnDerzhavnogoStimuliuvannia> (Accessed 22 Jan 2025).

10. The official site of Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Ministry of Finance: During the martial law, entrepreneurs received 60317 loans worth UAH 237.5 billion under the program "Affordable Loans 5-7-9%", available at: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zachas_dii_voiennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_60_317_kreditiv_na_2375_mlrd_grn_za_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4780 (Accessed 22 Jan 2025).

11. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2024), "The Economy grew by 0.64% in 2024 thanks to the "Made in Ukraine" Policy Programs", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/81095798-f779-4863-966d-0c4973533fd4?lang=uk-UA&title=ZroslaEkonomikaZavdiakizroblenoVUkraini> (Accessed 22 Jan 2025).

12. Opendatabot (2024), "Opendatabot conducts a large-scale all-Ukrainian survey of entrepreneurs", available at: <https://opendatabot.ua/analytics/fops-tax-pool> (Accessed 24 Jan 2025).

13. Petrunenko, Ya.V. (2024), "Current issues of state support for small and medium-sized businesses during the war", Current issues of legal science, vol. 23, pp. 254–266. DOI: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.23.33>.

14. Pylypenko, S.M., Hrudzevych, U.Ya. and Adamovskyi, O.M. (2024), "Business development during the war in Ukraine", Scientific view: economics and management, vol. 1 (85), pp. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-3>.

15. Pryimak, I.I. and Tymkiv, N.A. (2024), "Investment insurance against war risks: essence, necessity, and prospects in Ukraine", Economy and society, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-18>.

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine and

other laws of Ukraine to ensure balanced budget revenues during the period of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text> (Accessed 24 Jan 2025).

17. Diia.Business (2024), "Results of the study on the state of business in Ukraine in December 2024. Diia.-Business", available at: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (Accessed 24 Jan 2025).

18. Trokhymyshyn, S.L. and Buluy, O.H. (2024), "Business support tools in territorial communities", Economy and society, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106>.

19. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Ukraine starts insuring its investors against war and political risks", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cf65cd05-4b5d-4610-a71c-5829d81cb6de> (Accessed 24 Jan 2025).

20. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2024), "The Government launches a mechanism of state support for projects with significant investments", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3fff431f-7a56-41ca-a245-1bf7b0c3c51a&title=UriadZapuskaMekhanizm> (Accessed 23 Jan 2025).

21. Government portal (2024), "The Government has approved the Strategy for the development of small and medium-sized businesses until 2027 and the operational action plan for 2024–2027", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiyni-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky> (Accessed 24 Jan 2025).

22. Chernychko, T.V. and Mykhaylyak, H.V. (2023), "Tools to support the development of small business enterprises", Economy and society, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43>.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025 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

С. С. Сергієнко,

доктор філософії з менеджменту, фахівець відділу технологій дистанційного навчання
Інституту післядипломної освіти, Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0587-6039>

Т. О. Мацієвич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1240-1875>

О. М. Мартин,

к. е. н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1947-8982>

О. П. Завада,

к. ф.-м. н., доцент, доцент кафедри інформаційних систем у менеджменті, Львівський
національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8062-8169>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.86

МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

S. Serhiienko,

PhD in Management, Specialist of the Department of Distance Learning Technologies, Institute of Continuing Education,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine

T. Matsiievych,

PhD in Economic, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian
University, Odesa, Ukraine

O. Martyn,

PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law and Management in the Field of Civil
Defense, Lviv State University of Life Safety, Lviv, Ukraine

O. Zavada,

PhD in Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Systems
in Management, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

MODELING THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN LAND USE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND DIGITALIZATION

В статті розглянуто моделювання ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств в умовах євроінтеграції та диджиталізації. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити продуктивність та знизити витрати на землекористування. В умовах глобальних змін інноваційний менеджмент стає критично важливим для забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Відкриття ринку землі та впровадження нових механізмів управління земельними ресурсами вимагає

науково обґрунтованих моделей для ефективного використання сільськогосподарських угідь. Інноваційний підхід до землекористування сприятиме підвищенню врожайності, зменшенню втрат та забезпеченню стійкості аграрного виробництва. Таким чином, дослідження моделювання ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств є актуальним з точки зору як наукового, так і практичного значення, оскільки воно сприяє розробці стратегій стійкого розвитку сільського господарства в сучасних економічних та технологічних умовах. Проведено сценарну візуалізацію ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств з використанням алгоритму Фаррара-Глобера. Одержані формули дають можливість оцінити очікуваний вплив прийнятих управлінських рішень за всіма 26 аналізованими показниками. Доведено, що інвестування підприємствами в землекористування власних коштів приводить до зменшення їх достатності для наступних інвестицій, впровадження нових технологічних процесів в даній галузі вимагає, як правило, придбання нової техніки. Для того щоб із імовірністю 0,95 забезпечити реалізацію принаймні трьох інвестиційних проектів протягом року потрібно, щоб рівень інноваційного менеджменту перевищив 0,85. Для забезпечення питомої ваги впроваджених нових технологічних процесів в землекористуванні на рівні не менше 60 % від загальної кількості впроваджених нових технологічних процесів на підприємстві необхідно, щоб питома вага вартості придбаної підприємством нової техніки та технологій в землекористуванні не менше 75 % від загальної кількості.

The article considers modeling the effectiveness of innovative management in land use of agricultural enterprises in the context of European integration and digitalization. The use of digital technologies allows optimizing management decisions, increasing productivity and reducing land use costs. In the context of global changes, innovative management becomes critically important for ensuring the sustainable development of agricultural enterprises. The opening of the land market and the introduction of new mechanisms for land management require scientifically based models for the effective use of agricultural land. An innovative approach to land use will help increase yields, reduce losses and ensure the sustainability of agricultural production. Thus, the study of modeling the effectiveness of innovative management in land use of agricultural enterprises is relevant from the point of view of both scientific and practical significance, since it contributes to the development of strategies for sustainable development of agriculture in modern economic and technological conditions. A scenario visualization of the effectiveness of innovative management in land use of agricultural enterprises using the Farrar-Glober algorithm was carried out. The obtained formulas make it possible to assess the expected impact of the adopted management decisions on all 26 analyzed indicators. It is proven that investment by enterprises in land use of their own funds leads to a decrease in their sufficiency for subsequent investments, the introduction of new technological processes in this industry requires, as a rule, the purchase of new equipment. In order to ensure the implementation of at least three investment projects during the year with a probability of 0.95, it is necessary that the level of innovative management exceeds 0.85. To ensure the specific weight of the implemented new technological processes in land use at a level of at least 60% of the total number of implemented new technological processes at the enterprise, it is necessary that the specific weight of the cost of new equipment and technologies in land use purchased by the enterprise is at least 75% of the total number.

Ключові слова: моделювання, ефективність, інноваційний менеджмент, землекористування, аграрні підприємства, євроінтеграція, диджиталізація.

Key words: modeling, efficiency, innovative management, land use, agricultural enterprises, European integration, digitalization.

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

Україна активно адаптує законодавство та економічну політику відповідно до європейських стандартів,

що передбачає підвищення ефективності використання земельних ресурсів, екологічну відповідальність та впровадження інновацій у сільському господарстві. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити продуктивність та знизити витрати на землекористування. В умовах

глобальних змін інноваційний менеджмент стає критично важливим для забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Відкриття ринку землі та впровадження нових механізмів управління земельними ресурсами вимагає науково обґрунтованих моделей для ефективного використання сільськогосподарських угідь. Інноваційний підхід до землекористування сприятиме підвищенню врожайності, зменшенню втрат та забезпеченню стійкості аграрного виробництва. Таким чином, дослідження моделювання ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств є актуальним з точки зору як наукового, так і практичного значення, оскільки воно сприяє розробці стратегій стійкого розвитку сільського господарства в сучасних економічних та технологічних умовах.

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

На інтегральну оцінку ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств впливають різні фактори, серед яких можна виділити наявність підготовленого персоналу, обсяги наявних інвестицій та можливості додаткового інвестування в інноваційну діяльність, питома вага впровадженої нової техніки та інноваційних технологій, рівень інформаційного та інституційного забезпечення інноваційної діяльності. Кожному показнику g_{ij} із множини показників $G = \{ \{g_{ij}\}_{j=1}^{n_i} \}_{i=1}^5$ відповідає певний фактор η_{ij} , який впливає як на величину інтегральної оцінки відповідної складової ефективності інноваційного менеджменту, так і на комплексну інтегральну оцінку даної ефективності в цілому [1—10].

Показники, що відображають рівень ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні, пов'язані між собою кореляційними зв'язками. При прийнятті управлінських рішень щодо впровадження інновацій важливо виявити та оцінити ці зв'язки. Для кожного показника g_{ij} потрібно визначити вплив відповідного фактору η_{ij} на інші показники множини $G_i = \{g_{ij}\}_{j=1}^{n_i}$, на інтегральну оцінку W_i відповідної складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності та на комплексну інтегральну оцінку W даної спроможності. Необхідно також виявити та оцінити наявність мультиколінеарності між показниками, що включаються до кожної із множин G_i . Таке дослідження дасть можливість виявити ті фактори, вплив на які дасть можливість істотно підвищити рівень ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити моделювання ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств в умовах євроінтеграції та диджиталізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Для оцінювання тісноти зв'язку між показниками g_{ij_1} та g_{ij_2} визначаємо коефіцієнт кореляції $\rho_i(j_1, j_2)$. Для перевірки значущості коефіцієнтів кореляції використовуємо критерій Стюдента. Оскільки ми маємо дані за 3 роки по 6 підприємствам, то $n=18$. Одержане значення порівнюємо із критичним значенням $t_{kr}(\alpha; k)$ критерію Стюдента, що відповідає довірчій імовірності α та кількості ступенів свободи $k=n-2=16$. Приймаючи $\alpha = 0,95$, одержимо:

$$t_{kr}(0,95; 16) = 2,12 \quad (1).$$

Отже, якщо фактичне значення критерію Стюдента перевищує 2,12, то з імовірністю 0,95 можна вважати, що коефіцієнт кореляції $\rho_i(j_1, j_2)$ є значущим, тобто між показниками g_{ij_1} та g_{ij_2} існує кореляційний зв'язок.

Коефіцієнти кореляції $\rho_i(j_1, j_2)$ складають кореляційну матрицю M_i розмірності $n_i \times n_i$, яка відповідає множині показників G_i . Для визначення наявності мультиколінеарності між показниками цієї множини використовуємо алгоритм Фаррара-Глобера. Одержане значення порівнюємо із критичним значенням $\chi_{kr}^2(1-\alpha; k)$ критерію χ^2 , що відповідає довірчій імовірності α та кількості ступенів свободи $k = \frac{n_i(n_i+1)}{2}$. Якщо фактичне значення критерію за абсолютною величиною перевищує критичне, то з імовірністю α можна вважати, що між показниками в множині G_i є мультиколінеарність. Якщо коефіцієнт кореляції $\rho_i(j_1, j_2)$ між показниками g_{ij_1} та g_{ij_2} значимий і за допомогою якісного аналізу встановлено, що показник g_{ij_2} залежить від показника g_{ij_1} , то можна із високою імовірністю визначити, яке значення прийме показник g_{ij_2} , якщо показник g_{ij_1} приймає певне відоме значення.

Позначимо величину $A_i(j_1, j_2)g_{ij_1} + B_i(j_1, j_2)$ через $g_{ij_2}^r$. Для того, щоб використовувати одержане рівняння для прогнозування очікуваного значення показника g_{ij_2} при відомій зміні показника g_{ij_1} потрібно перевірити адекватність цього рівняння початковим даним. Одержане значення порівнюється із критичним значенням $F_{kr}(\alpha; k_1; k_2)$ цього критерію, що відповідає довірчій імовірності $\alpha = 0,95$, та ступеням свободи $k_1 = 1, k_2 = 16$. Це значення дорівнює 4,49. Якщо фактичне значення критерію Фішера перевищує критичне, то рівняння парної лінійної регресії вважається адекватним.

Перевіримо наявність мультиколінеарності між показниками в кожній із множин G_i та оцінимо кореляційні зв'язки між показниками цих множин. Для показників множини G_1 кореляційна матриця має вигляд:

$$M_1 = \begin{vmatrix} 1 & 0,8043 \\ 0,8043 & 1 \end{vmatrix} \quad (2).$$

Визначник цієї матриці $\det(M_1) = 0,3531$, а фактичне значення критерію χ^2 дорівнює -13,0126. Приймаючи довірку імовірність $\alpha = 0,95$, одержимо критичне значення цього критерію $\chi^2_{kr}(0,05; 3) = 7,8147$. Оскільки фактичне значення критерію за абсолютною величиною більше критичного, то між показниками, що визначають кадрову складову ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств, наявна мультиколінеарність. Коефіцієнт кореляції $\rho_1(1, 2)$ між показниками g_{11} питомої ваги персоналу підприємства, здатного до впровадження інновацій в землекористуванні та g_{12} питомої ваги персоналу підприємства, який фактично впроваджував інновації в цій галузі дорівнює 0,8043, а відповідне значення критерію Стюдента дорівнює 5,4141. Оскільки це значення перевищує 2,12, то коефіцієнт кореляції є значимим.

Визначник даної матриці $\det(M_2) = 0,3531$, а відповідне фактичне значення критерію χ^2 дорівнює -41,18. Приймаючи довірку імовірність $\alpha = 0,95$, одержимо критичне значення даного критерію $\chi^2_{kr}(0,05; 15) = 25$. Оскільки фактичне значення критерію за абсолютною величиною перевищує критичне, то між показниками, що визначають інноваційну складову ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств, наявна мультиколінеарність. Визначивши для всіх елементів кореляційної матриці (за виключенням елементів головної діагоналі) фактичні значення критерію Стюдента, одержимо, що значущими є такі коефіцієнти кореляції: $\rho_2(1, 2) = 0,5648$ між показниками g_{21} та g_{22} , $\rho_2(1, 3) = -0,7245$ між показниками g_{21} та g_{23} , $\rho_2(1, 4) = 0,7146$ між показниками g_{21} та g_{24} , $\rho_2(1, 5) = 0,6397$ між показниками g_{21} та g_{25} , $\rho_2(2, 4) = 0,6275$ між показниками g_{22} та g_{24} , $\rho_2(2, 5) = 0,7494$ між показниками g_{22} та g_{25} , $\rho_2(4, 5) = 0,8061$ між показниками g_{24} та g_{25} . Таким чином між всіма показниками інвестиційної складової ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств за виключенням показника g_{23} виявлений кореляційний зв'язок, а показник g_{23} , що визначає коефіцієнт достатності власних коштів підприємства для впровадження інновацій в землекористуванні, корелює лише із показником g_{21} власних інвестицій підприємства, залучених в інновації в землекористуванні, причому коефіцієнт кореляції між даними показниками від'ємний. Це означає, що інвестування підприємствами в землекористування власних коштів приводить до зменшення їх достатності для наступних інвестицій.

Визначник цієї матриці $\det(M_3) = 0,064343$, а відповідне фактичне значення критерію χ^2 дорівнює -28,807. Вважаючи, що довірка імовірність $\alpha = 0,95$, одержимо критичне значення даного критерію $\chi^2_{kr}(0,05; 10) = 18,307$. Оскільки фактичне значення критерію за модулем більше критичного, то між показниками, що визначають

Таблиця 1. Межі, до яких із імовірністю 0,95 включаються кількості реалізованих інноваційних проектів в землекористуванні досліджуваних підприємств, 2020–2022 рр.

Рівень інноваційного менеджменту	Нижня межа очікуваної річної кількості реалізованих інноваційних проектів	Верхня межа очікуваної річної кількості реалізованих інноваційних проектів
0,6	0	1
0,7	0	2
0,75	1	3
0,8	2	4
0,85	3	5
0,9	4	6
0,95	5	7
1	5	8

Джерело: авторська розробка.

техніко-технологічну складову ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств, виявлена мультиколінеарність. Визначивши для кожного елемента кореляційної матриці (за виключенням елементів головної діагоналі) фактичне значення критерію Стюдента, одержимо висновок, що показник g_{31} кількості інноваційних проектів, що реалізуються в землекористуванні, істотно зв'язаний із показником g_{34} рівня ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні (коефіцієнт кореляції $\rho_3(1, 4) = 0,8501$). Виявлено сильний взаємозв'язок між показниками g_{32} питомої ваги впровадження нових технологічних процесів у землекористуванні та g_{33} питомої ваги вартості придбаної підприємством нової техніки та технологій в даній галузі (коефіцієнт кореляції між цими показниками складає 0,8369). Це означає, що впровадження нових технологічних процесів в даній галузі вимагає, як правило, придбання нової техніки. Кореляційні зв'язки між іншими парами показників техніко-технологічної складової не виявлені. Визначимо рівняння парної лінійної регресії показника g_{31} кількості інноваційних проектів, що реалізуються в землекористуванні, на показник g_{34} рівня ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні.

Межі для очікуваної кількості реалізованих інноваційних проектів в землекористуванні підприємств в залежності від рівня інноваційного менеджменту, наведені в табл. 1.

Отже, для того щоб із імовірністю 0,95 забезпечити реалізацію принаймні трьох інвестиційних проектів протягом року потрібно, щоб рівень інноваційного менеджменту перевищив 0,85. Визначимо рівняння парної лінійної регресії показника g_{32} питомої ваги впровадження нових технологічних процесів у землекористуванні до загальної кількості впроваджених нових технологічних процесів на підприємстві на показник g_{33} питомої ваги вартості придбаної підприємством нової техніки та технологій у землекористуванні до загальної кількості.

Межі для очікуваної питомої ваги впроваджених нових технологічних процесів в землекористуванні підприємств в залежності від питомої ваги вартості прид-

Таблиця 2. Межі, до яких із імовірністю 0,95 включається питома вага впроваджених нових технологічних процесів в землекористуванні досліджуваних підприємств, 2020–2022 рр.

Питома вага вартості придбаної підприємством нової техніки та технологій	Нижня межа очікуваної питомої ваги впроваджених нових технологічних процесів	Верхня межа очікуваної питомої ваги впроваджених нових технологічних процесів
40	27	41
45	33	45
50	39	48
55	53	61
60	49	56
65	53	61
70	57	66
75	60	72
80	63	78
85	66	84

Джерело: авторська розробка.

баної підприємством нової техніки та технологій в даній галузі, наведені в табл. 2.

Отже, для забезпечення питомої ваги впроваджених нових технологічних процесів в землекористуванні на рівні не менше 60% від загальної кількості впроваджених нових технологічних процесів на підприємстві необхідно, щоб питома вага вартості придбаної підприємством нової техніки та технологій в землекористуванні не менше 75% від загальної кількості.

Визначник цієї матриці $\det(M_4) = 0,064343$, а фактичне значення критерію χ^2 дорівнює -48,0413. Приймаючи довірчу імовірність рівною $\alpha = 0,95$, одержимо відповідне критичне значення даного критерію $\chi^2_{kr}(0,05; 28) = 41,337$. Оскільки фактичне значення критерію за абсолютною величиною перевищує критичне, то між показниками, що визначають ринково-інформаційну складову ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств, наявна мультиколінеарність. Визначивши для кожного недиагонального елемента кореляційної матриці фактичне значення критерію Стюдента, одержимо, що всі показники ринково-інформаційної складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності в землекористуванні, крім показника g_{42} частки використання аутсорсингу в інноваційній діяльності у землекористуванні підприємств, зв'язані між собою істотними кореляційними зв'язками. В той же час показник g_{42} не корелює із жодним іншим показником даної складової.

Найміцніші кореляційні взаємозв'язки виявлено між показниками g_{43} достатності ЗМІ у регіоні, орієнтованих на розвиток інновацій в землекористуванні, g_{44} обізнаності підприємців про заходи, програми та інноваційні проекти в землекористуванні, які реалізуються на державному та регіональному рівні, та g_{45} обізнаності підприємців про наявні та перспективні кредитні програми, інвестиційні заходи з підтримки інноваційного розвитку в землекористуванні (коефіцієнт кореляції між показниками g_{43} та g_{44} складає 0,8149, між показниками g_{43} та g_{45} він рівний 0,8090, а між показниками

g_{44} та g_{45} рівний 0,9143). Це означає, що інформація про наявні та перспективні інвестиційні заходи, кредитні програми та інноваційні проекти в землекористуванні значною мірою надходить до підприємств через засо-

би масової інформації. Іншим джерелом отримання інформації щодо інвестиційної діяльності в землекористуванні є участь в ярмарках та виставках, на яких представлені інноваційні продукти в даній галузі. Визначимо рівняння парної лінійної регресії показника g_{45} обізнаності підприємців про наявні та перспективні кредитні програми, інвестиційні заходи з підтримки інноваційного розвитку в землекористуванні на показник g_{47} частоти участі підприємців в ярмарках, виставках, на яких представлені інноваційні продукти в галузі землекористування.

Розв'язок цієї системи

$$A_4(7,5) = 0,19, \quad B_4(7,5) = 0,87.$$

Оскільки одержане фактичне значення перевищує критичне значення 4,49, то рівняння регресії є адекватним і його можна застосовувати для визначення очікуваної обізнаності підприємців про наявні та перспективні кредитні програми, інвестиційні заходи з підтримки інноваційного розвитку в землекористуванні в залежності від частоти участі підприємців в ярмарках та виставках, на яких представлені інноваційні продукти в даній галузі.

Позначимо через g_{47}^0 відому частоту участі підприємців в ярмарках та виставках, для якої визначається відповідна очікувана обізнаність підприємців про наявні та перспективні кредитні програми, інвестиційні заходи.

Межі для очікуваної обізнаності підприємців про наявні та перспективні кредитні програми, інвестиційні заходи з підтримки інноваційного розвитку в землекористуванні в залежності від частоти участі підприємців в ярмарках та виставках, на яких представлені інноваційні продукти в даній галузі наведені в табл. 3.

Отже, для забезпечення із імовірністю 0,95 інформованості про наявні та перспективні кредитні програми, інвестиційні заходи з підтримки інноваційного розвитку в землекористуванні на рівні 95% потрібна участь підприємців в ярмарках та виставках, на яких представлені інноваційні продукти, із частотою не менше 0,6. Визначимо рівняння парної лінійної регресії показника g_{44} обізнаності підприємців про заходи, програми та інноваційні проекти в землекористуванні, які реалізуються на державному та регіональному рівні, на показник g_{46} частоти взаємовідносин підприємців в галузі

Таблиця 3. Межі, до яких із імовірністю 0,95 належить коефіцієнт обізнаності підприємців про наявні та перспективні кредитні програми, інвестиційні заходи з підтримки інноваційного розвитку в землекористуванні досліджуваних підприємств, 2020–2022 рр.

Частота участі підприємців в ярмарках та виставках, на яких представлені інноваційні продукти	Нижня межа очікуваного значення коефіцієнту обізнаності підприємців про наявні та перспективні кредитні програми, інвестиційні заходи	Верхня межа очікуваного значення коефіцієнту обізнаності підприємців про наявні та перспективні кредитні програми, інвестиційні заходи
0,1	0,836	0,941
0,2	0,865	0,950
0,3	0,893	0,960
0,4	0,918	0,971
0,5	0,940	0,987
0,6	0,957	1
0,7	0,970	1
0,8	0,981	1
0,9	0,990	1

Джерело: авторська розробка.

землекористування із засобами масової інформації. Це рівняння має вигляд:

Розв'язок цієї системи $A_4(6,4) = 0,25$, $B_4(6,4) = 0,84$.

Оскільки одержане фактичне значення перевищує критичне значення 4,49, то рівняння регресії є адекватним і його можна застосовувати для визначення очікуваної обізнаності підприємців про заходи, програми та інноваційні проекти в землекористуванні, які реалізуються на державному та регіональному рівні, в залежності від частоти взаємовідносин підприємців в галузі землекористування із засобами масової інформації. Позначимо через g_{46}^0 відому частоту взаємовідносин підприємців в галузі землекористування із засобами масової інформації, для якої визначається відповідна очікувана обізнаність підприємців про заходи, програми та інноваційні проекти в землекористуванні, які реалізуються на державному та регіональному рівні.

Межі для очікуваної обізнаності підприємців про заходи, програми та інноваційні проекти в землекористуванні, які реалізуються на державному та регіональному рівні в залежності від частоти взаємовідносин підприємців із засобами масової інформації наведені в табл. 4.

Отже, для забезпечення із імовірністю 0,95 інформованості про заходи, програми та інноваційні проекти в землекористуванні, які реалізуються на державному та регіональному рівні, на рівні 90% потрібно, щоб коефіцієнт взаємовідносин підприємців із засобами масової інформації складав не менше 0,5.

Визначник цієї матриці $\det(M_5) = 0,00049$, а фактичне значення критерію χ^2 дорівнює -49,5315. Приймаючи довірчу імовірність $\alpha = 0,95$, одержимо критичне значення даного критерію $\chi_{kr}^2(0,05; 36) = 50,998$. Оскільки фактичне значення критерію за абсолютною величиною менше критичного, то мультиколінеарність між показниками, що визначають інституційно-безпекову складову ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств, відсутня. Визначивши фактичне значення критерію Стюдента для кожного елемента кореляційної матриці (за виключенням елементів головної діагоналі) та порівнявши його із критичним значенням даного критерію, рівним 2,12, одержимо, що кореляційна за-

Таблиця 4. Межі, до яких із імовірністю 0,95 належить коефіцієнт обізнаності підприємців про заходи, програми та інноваційні проекти в землекористуванні, які реалізуються на державному та регіональному рівні, 2020–2022 рр.

Частота взаємовідносин підприємців із засобами масової інформації	Нижня межа очікуваного значення коефіцієнту обізнаності підприємців про заходи, програми та інноваційні проекти в землекористуванні, які реалізуються на державному та регіональному рівні	Верхня межа очікуваного значення коефіцієнту обізнаності підприємців про заходи, програми та інноваційні проекти в землекористуванні, які реалізуються на державному та регіональному рівні
0,1	0,778	0,947
0,2	0,820	0,954
0,3	0,858	0,966
0,4	0,889	0,985
0,5	0,910	1
0,6	0,922	1
0,7	0,930	1
0,8	0,936	1
0,9	0,940	1

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 5. Показники інституційно-безпекової складової ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств, між якими виявлена кореляційна залежність

Перший показник	Другий показник	Коефіцієнт кореляції	Фактичне значення критерію Стюдента
g ₅₁	g ₅₂	0,8185	5,6983
g ₅₁	g ₅₈	0,5189	2,4279
g ₅₃	g ₅₅	0,7121	4,0565
g ₅₃	g ₅₇	0,5298	2,4988
g ₅₄	g ₅₅	0,6616	3,5291
g ₅₄	g ₅₆	0,4768	2,1699
g ₅₄	g ₅₇	0,7517	4,5593
g ₅₄	g ₅₈	0,6223	3,1803
g ₅₅	g ₅₇	0,6852	3,7626
g ₅₇	g ₅₈	0,7297	4,2686

Джерело: авторська розробка.

лежність виявлена для показників, перелік яких наведено в табл. 5.

Найтісніше пов'язані із іншими показниками даної складової показники g₅₄ інституційної забезпеченості послуг підприємству-новатору на усіх етапах життєвого циклу інновацій в землекористуванні, та g₅₇ достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження підприємством інновацій в землекористуванні.

Ці показники пов'язані між собою (коефіцієнт кореляції 0,7517). Крім того показник g₅₄ пов'язаний із показниками g₅₅ ефективності хеджування ризиків в процесі здійснення інноваційної діяльності в землекористуванні підприємств, g₅₆ захищеності інформації підприємства щодо інновацій в землекористуванні та g₅₈ рівня задоволення потреб підприємства в інноваційних центрах, провайдингу та комерціалізації інновацій в землекористуванні, а показник g₅₇ — із показниками g₅₃ узгодженості державних та регіональних нормативно-правових актів у землекористуванні, g₅₅ ефективності хеджування ризиків в процесі здійснення інноваційної діяльності в землекористуванні підприємства та g₅₈ рівня задоволення потреб підприємства в інноваційних центрах, провайдингу та комерціалізації інновацій в землекористуванні. Найменше зв'язані із іншими по-

казниками даної складової показники g₅₁ ефективності нормативно-правових актів, що регулюють інноваційну діяльність у землекористуванні та g₅₆ захищеності інформації підприємства щодо інновацій в землекористуванні. Кожний із них корелює лише із одним показником даної складової — показник g₅₁ із показником g₅₂ правозастосовних механізмів щодо інноваційної діяльності у землекористуванні, а показник g₅₆ із показником g₅₄ інституційної забезпеченості послуг підприємству-новатору на усіх етапах життєвого циклу інновацій в землекористуванні. Визначимо рівняння парної лінійної регресії показника g₅₈ рівня задоволення потреб підприємства в інноваційних центрах, провайдингу та комерціалізації інновацій в землекористуванні, на показник g₅₇ рівня достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження підприємством інновацій в землекористуванні.

Розв'язок цієї системи має вигляд

$$A_5(7,8) = 0,53, B_5(7,8) = 0,05.$$

Оскільки одержане фактичне значення перевищує критичне значення 4,49 цього критерію, то рівняння регресії є адекватним і його можна застосовувати для визначення очікуваного рівня задоволення потреб підприємства в інноваційних центрах, провайдингу та комерціалізації інновацій в землекористуванні в залежності від рівня достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження підприємством інновацій в даній галузі. Позначимо через g_{57}^0 відомий рівень достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження підприємством інновацій в землекористуванні, для якого оцінюється рівень задоволення потреб підприємства в інноваційних центрах, провайдингу та комерціалізації інновацій.

Межі для очікуваного рівня задоволення потреб підприємства в інноваційних центрах, провайдингу та комерціалізації інновацій в залежності від рівня достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження інновацій в землекористуванні наведені в табл. 6.

Отже, щоб із імовірністю 0,95 досягти задоволення потреб підприємства в інноваційних центрах, провайдингу та комерціалізації інновацій в землекористуванні на

Таблиця 6. Межі, до яких із імовірністю 0,95 належить рівень задоволення потреб підприємства в інноваційних центрах, провайдингу та комерціалізації інновацій в землекористуванні

Рівень достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження інновацій	Нижня межа очікуваного значення рівня задоволення потреб підприємства в інноваційних центрах, провайдингу та комерціалізації інновацій в землекористуванні	Верхня межа очікуваного значення рівня задоволення потреб підприємства в інноваційних центрах, провайдингу та комерціалізації інновацій в землекористуванні
0,1	0,088	0,116
0,15	0,116	0,140
0,2	0,134	0,176
0,25	0,148	0,214
0,3	0,162	0,253
0,35	0,175	0,293
0,4	0,188	0,332
0,45	0,201	0,372
0,5	0,214	0,412

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 7. Межі, до яких із імовірністю 0,95 належить рівень достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження підприємством інновацій в землекористуванні

Коефіцієнт інституційної забезпеченості послуг підприємству-новатору на усіх етапах життєвого циклу інновацій	Нижня межа очікуваного значення рівня достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження підприємством інновацій в землекористуванні	Верхня межа очікуваного значення рівня достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження підприємством інновацій в землекористуванні
0,1	0,059	0,113
0,2	0,090	0,127
0,3	0,116	0,145
0,4	0,136	0,171
0,5	0,151	0,201
0,6	0,164	0,232
0,7	0,177	0,265
0,8	0,189	0,297
0,9	0,201	0,330

Джерело: авторська розробка.

рівні 20% потрібно забезпечити рівень достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження інновацій не нижчий від 0,45. Визначимо рівняння парної лінійної регресії показника g_{57} достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження підприємством інновацій в землекористуванні на показник g_{54} інституційної забезпеченості послуг підприємству-новатору на усіх етапах життєвого циклу інновацій в землекористуванні.

Розв'язок цієї системи

$$A_5(4,7) = 0,23, \quad B_5(4,7) = 0,06.$$

Оскільки одержане фактичне значення перевищує критичне значення 4,49, то рівняння регресії є адекватним і його можна застосовувати для прогнозування очікуваного рівня достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження підприємством інновацій в землекористуванні в залежності від коефіцієнта інституційної забезпеченості послуг підприємству-новатору на усіх етапах життєвого циклу інновацій в даній галузі.

Позначимо через g_{54}^0 відоме значення коефіцієнта інституційної забезпеченості послуг підприємству-новатору на усіх етапах життєвого циклу інновацій в землекористуванні.

Межі для очікуваного рівня достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження підприємством інновацій в землекористуванні в залежності від коефіцієнта інституційної забезпеченості послуг підприємству-новатору на усіх етапах життєвого циклу інновацій в даній галузі наведені в табл. 7.

Отже, для забезпечення із імовірністю 0,95 достатності розвитку стимулюючих інституцій щодо впровадження підприємством інновацій в землекористуванні на рівні 20% потрібно, щоб коефіцієнт інституційної забезпеченості послуг підприємству-новатору на усіх етапах життєвого циклу інновацій складав не менше від 0,9.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведено сценарну візуалізацію ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств з використанням алгоритму Фаррара-Глобера. Одержані формули дають можливість оціни-

ти очікуваний вплив прийнятих управлінських рішень за всіма 26 аналізованими показниками. Доведено, що інвестування підприємствами в землекористування власних коштів приводить до зменшення їх достатності для наступних інвестицій, впровадження нових технологічних процесів в даній галузі вимагає, як правило, придбання нової техніки. Для того щоб із імовірністю 0,95 забезпечити реалізацію принаймні трьох інвестиційних проектів протягом року потрібно, щоб рівень інноваційного менеджменту перевищив 0,85. Для забезпечення питомої ваги впроваджених нових технологічних процесів в землекористуванні на рівні не менше 60 % від загальної кількості впроваджених нових технологічних процесів на підприємстві необхідно, щоб питома вага вартості придбаної підприємством нової техніки та технологій в землекористуванні не менше 75 % від загальної кількості.

Література:

1. Сергієнко С. С. Розвиток інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 "Менеджмент". Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2024. 289 с.
2. Biletskyi O., Kolesnyk T., Shymanovska-Dianych L., Spitsyna A., Shkoda M., Krasnoshtan O. Innovative management of integrated business structures in the financial mechanism of post-war recovery. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. vol. 6 (59). pp. 293—310.
3. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. EKONOMIKA APK. 2023. vol. 30.2. pp. 49—56.
4. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. Laplace In Review. 2021. vol. 7 (3). pp. 315—323.
5. Lutkovska S., Koval N., Lozova O., Okhrimenko I., Shatskaya Z., Vytrykhovskiy Y. Project management of innovatively oriented cluster business agro-structures in

the smart economic model. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. vol. 6 (59). pp. 613—632.

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

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

8. Mykytenko V., Chuprina M., Serhiienko S. A systematic approach to the development of basic models of behavior of business entities. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 4 (70). С. 69—75.

9. Pysarenko V., Pronko L., Pidvalna O., Lozhachevska O., Fastovets N., Ribeiro Ramos O. Marketing management of the bioeconomic potential of enterprises and the quality of their innovative products in the post-war recovery strategy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. vol. 6 (59). pp. 648—664.

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

References:

1. Sergienko, S. S. (2024), "Development of innovative management in land use of agricultural enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Management, Poltava, Ukraine.

2. Biletskyi, O., Kolesnyk, T., Shymanovska-Diaynych, L., Spitsyna, A., Shkoda, M., and Krasnoshtan, O. (2024), "Innovative management of integrated business structures in the financial mechanism of post-war recovery", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), pp. 293—310.

3. Khodakivska, O., and Voronko-Nevidnycha, T. (2023), "Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector", EKONOMIKA APK, vol. 30.2, pp. 49—56.

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

5. Lutkovska, S., Koval, N., Lozova, O., Okhrimenko, I., Shatskaya, Z., and Vytrykhovskiy, Y. (2024), "Project management of innovatively oriented cluster business agro-structures in the smart economic model", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), pp. 613—632.

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

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

8. Mykytenko, V., Chuprina, M., and Serhiienko, S. A systematic approach to the development of basic models of behavior of business entities. Економічний вісник Донбасу. 2022, vol. 4 (70), pp. 69—75.

9. Pysarenko, V., Pronko, L., Pidvalna, O., Lozhachevska, O., Fastovets, N., and Ribeiro Ramos, O. (2024), "Marketing management of the bioeconomic potential of enterprises and the quality of their innovative products in the post-war recovery strategy", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), pp. 648—664.

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

Стаття надійшла до редакції 30.01.2025 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

*Н. Є. Скоробогатова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2741-7629>*

*К. В. Петренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2322-9030>*

*Т. В. Іванова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9659-8681>*

*Н. Ю. Тимошенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1055-5355>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.95

ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ: МІЖНАРОДНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

N. Skorobogatova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

K. Petrenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

T. Ivanova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

N. Tymoshenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

THE IMPACT OF INVESTMENT AND INNOVATION ON THE COUNTRY'S ECONOMIC
DEVELOPMENT: INTERNATIONAL AND UKRAINIAN EXPERIENCE

Стаття присвячена дослідженню оцінці впливу інвестицій та інновацій на забезпечення економічного розвитку країни, зокрема аналізу міжнародного досвіду та його розвитку в умовах України. Розглядаються основні механізми залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій, які сприяють модернізації економіки, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється проблемам, що забезпечують процес інвестування в умовах військових конфліктів, та визначають розвиток інноваційно-інвестиційної політики України у військово-повоєнний період.

У статті проаналізовано ключові фактори успішної інвестиційної політики в країнах із розвинутою економікою та адаптовано їх до українських реалій. Розглянуто конкретні кроки, які можуть бути реалізовані для стимулювання інноваційної діяльності, включаючи створення сприятливого регуляторного середовища, залучення міжнародної фінансової допомоги та формування національної інноваційної екосистеми.

Результати дослідження можуть бути використані для формування ефективної державної політики, спрямованої на відновлення економіки, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення позицій.

The article examines the impact of investment and innovation on the economic development of a country with a focus on analysing international experience and its application in the context of Ukraine. The study examines the key mechanisms for attracting investment and introducing innovative technologies contributing to economic modernisation, productivity and competitiveness. Particular attention is paid to the problems of investment activity in the context of military conflicts and the prospects for shaping Ukraine's innovation and investment policy in the post-war recovery period.

The study emphasises the critical role of investment in stimulating structural economic transformations and integrating innovations as a driving force for sustainable growth. Drawing on the experience of developed economies, the paper identifies best practices for creating a favourable investment climate, promoting research and development, and creating innovation-oriented ecosystems. These practices are then adapted to Ukraine's specific economic, institutional and social conditions.

The article highlights Ukraine's significant potential for innovation in various strategic sectors, including IT, agriculture, renewable energy, biotechnology, and transport infrastructure. The development of these sectors can provide a strong foundation for the country's post-war recovery and long-term competitiveness in the global market.

The paper also contains recommendations for strengthening Ukraine's post-war recovery efforts, including creating state investment funds, developing a legal framework to protect investors, introducing incentives for innovative enterprises, and integrating green technologies into economic strategies. The paper focuses on cooperation with international organisations and financial institutions to provide financing and expertise for large-scale recovery and modernisation projects.

The study's findings offer practical implications for policymakers, companies and stakeholders seeking to develop a sound framework for promoting economic resilience and long-term growth. Such a comprehensive approach will contribute to Ukraine's economic revival, improve its investment attractiveness and strengthen its global economic position.

*Ключові слова: інвестиції, інновації, економічний розвиток, якість життя, інвестиційний клімат.
Key words: investments, innovations, economic development, quality of life, investment climate.*

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

Економічний розвиток країни є основою забезпечення її стабільності, конкурентоспроможності та підвищення якості життя населення. В умовах глобалізації, зростаючої інтеграції світових ринків та швидкого технологічного прогресу питання впливу інвестицій та інновацій на економічне зростання набувають ключового значення.

Інвестиції створюють базу для формування виробничих потужностей, розвитку інфраструктури та підвищення рівня зайнятості, тоді як інновації забезпечують модернізацію технологій, підвищення продуктивності

праці та розширення ринків збуту. Синергетична дія дозволяє країнам досягти сталого економічного зростання, зокрема шляхом впровадження сучасних технологій, підвищення ефективності бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій на світових ринках. Водночас, сучасна економічна реальність демонструє суттєві відмінності між країнами в рівнях залучення інвестицій, рівнях інноваційної активності та їх вплив на економічний розвиток. Для України, яка перебуває на шляху структурної трансформації економіки та інтеграції у світові економічні процеси, питання стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності є особливо актуальним. З огляду на міжнародний досвід, виникає необхідність дослідити, які саме інструменти й підходи до залучення інвестицій та розвитку інноваційних екосис-

тем є найбільш ефективними для забезпечення сталого економічного розвитку. Це дозволяє адаптувати найкращі практики до українського контексту, враховуючи специфіку її економіки, інституційного середовища та наявних ресурсів.

Таким чином, вирішення зазначеної проблеми пов'язане з розробкою рекомендацій для вдосконалення державної політики у сфері залучення інвестицій та стимулювання інновацій. Це матиме як наукове значення (розширення теоретичних уявлень про роль інвестицій та інновацій у розвитку економіки), так і практичну цінність (підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності України).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження сутності інвестицій та їх ролі в економіці країни займалися багато вітчизняних та закордонних вчених протягом тривалого часу. Серед зарубіжних науковців, чиї роботи присвячені проблематиці інвестування, включаючи міжнародні інвестиції, можна віднести Бірмана Г. та Шмідта С. [1], Гітмана Л. Дж. та Джонка М. Д. [2], Кейнса Дж. М. [3], Шарпа У. Ф., Александара Г. та Бейлі Дж. [4] та інших. Серед сучасних вітчизняних науковців, що досліджували питання інвестиційної діяльності, впливу інвестицій та інновацій на економічний розвиток країни та добробут населення, слід відзначити роботи Бланка І. О. [5], Лози С. [6], Думи О. І. [7], Слатвінської М. О. та Бриндак В. М. [8], Дорошенко О. С. та Скоробогатової Н. Є. [9], Казакової Н. С. та Доброскок А. К. [10].

Останні наукові дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців підтверджують, що інвестиції та інновації є ключовими чинниками економічного розвитку країни, зокрема України. Забарна Е. М. [11] аналізує особливості інноваційних інвестицій та їх безпосередній вплив на економічний розвиток держави. Дослідження встановлює, що інноваційні інвестиції сприяють значному економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності економіки. Яцкевич І. [12] наголошує, що інновації є інструментом економічної політики у післявоєнному відновленні України. Розвиток інноваційної системи може покращити конкурентоспроможність українських підприємств та економіки загалом. Дослідження також підкреслює важливість інвестицій у дослідження та розробки для підтримки інновацій.

Матвієвський Н. [13] розглядає міжнародний досвід забезпечення розвитку економіки через інновації та інвестиції. Дослідження аналізує вплив прямих іноземних інвестицій на економічний розвиток країни, що розвиваються, зокрема на прикладі Бразилії, та проводить паралелі з українським контекстом.

Загалом, сучасні наукові дослідження підтверджують, що ефективно залучення інвестицій та стимулювання інноваційної діяльності є ключовими чинниками економічного розвитку. Вивчення міжнародного досвіду та адаптація його до українських реалій сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату та підвищенню конкурентоспроможності економіки України.

Незважаючи на існуючі дослідження, що висвітлюють питання залучення інвестицій та стимулювання інноваційної діяльності, залишається недостатньо розкри-

тою проблема формування складових елементів, які можуть забезпечити створення сприятливого середовища для бізнесу, розвитку високих технологій та залученню іноземних інвестицій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є проаналізувати ключові аспекти взаємозв'язку інвестицій та інноваційного розвитку, що дозволить адаптувати найкращі практики до українського контексту, враховуючи специфіку економіки, інституційного середовища та наявність ресурсів для розвитку інноваційних екосистем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародні інвестиції відіграють важливу роль у глобальній економіці, стимулюючи при цьому розвиток інноваційної діяльності та міжнародного співробітництва країн. Основний їх вплив можна структурувати за наступними напрямками:

- підтримка економічного зростання — міжнародні інвестиції виступають джерелом фінансування для країн, що їх отримують. Ці кошти можна використовувати для реалізації нових ініціатив, розширення бізнесу, вдосконалення інфраструктури та інших цілей, що сприяють зростанню економіки;

- розвиток торгівлі — міжнародні інвестиції часто ведуть до встановлення нових торгових зв'язків. Це сприяє збільшенню експорту та імпорту товарів і послуг, що має позитивний ефект для економік країн, що беруть участь у торгівлі;

- технологічні інновації — завдяки міжнародним інвестиціям до країни-отримувача приходять нові технології та інноваційні рішення, що підвищує рівень технологічного розвитку, покращує якість виробництва і конкурентоспроможність на глобальному ринку;

- поліпшення інфраструктури — міжнародні інвестиції можуть бути спрямовані на розвиток інфраструктури, такої як транспортні шляхи, порти, енергетичні мережі та телекомунікації, що створює більш сприятливі умови для ведення бізнесу і стимулює економічне зростання;

- глобалізація бізнесу — міжнародні інвестиції дозволяють компаніям виходити на міжнародні ринки, що призводить до формування глобальних бізнес-мереж і інтеграції світового ринку;

- стабілізація фінансових ринків — інвестори, диверсифікуючи свої активи серед різних країн і секторів, знижують фінансові ризики і сприяють стабільному розвитку фінансової системи.

Аналіз статистичних даних дозволяє дійти висновку про щільний взаємозв'язок між обсягом інвестицій та інноваційним розвитком країни. Зокрема, на рис. 1 зображено динаміку зміни Global Innovation Index для країн-лідерів за даним показником протягом 2021—2024 років.

Глобальний інноваційний індекс аналізованих країн у 2021—2024 роках демонструє стабільність із помірними коливаннями, що відображає різні рівні економічного розвитку та адаптацію до глобальних викликів. Швейцарія стабільно утримує найвищі позиції, маючи

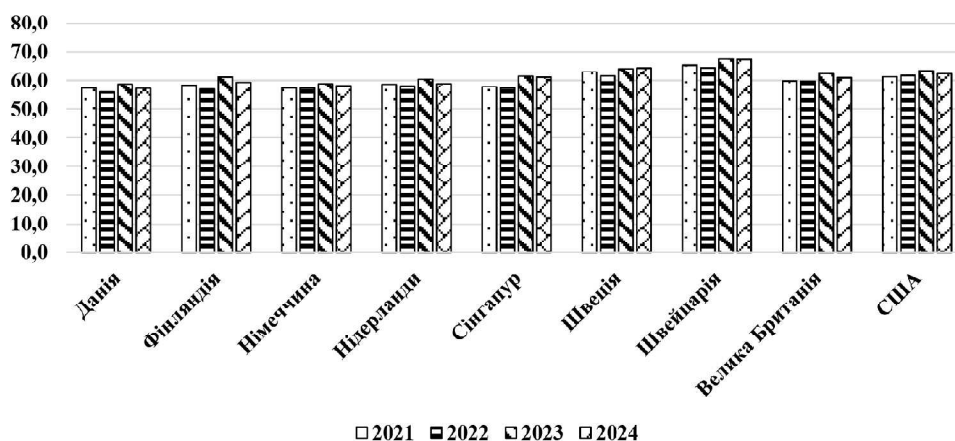


Рис. 1. Динаміка зміни Глобального інноваційного індексу країн за 2021–2024 рр.

Джерело: складено на основі [14–17].

найвищий індекс серед країн, який зріс із 65,5 у 2021 році до 67,5 у 2024 році. Швеція також демонструє позитивну динаміку, збільшивши показник із 63,1 до 64,5 за цей же період. Інші країни, як-от США, Велика Британія, Німеччина, Фінляндія та Нідерланди, показують невеликі коливання індексу, зокрема США зросли з 61,3 у 2021 році до пікового значення 63,5 у 2023 році, але зменшилися до 62,4 у 2024 році. Водночас Сінгапур досяг найвищого значення 61,5 у 2023 році, після чого не суттєво знизився до 61,2 у 2024 році. Помітне зниження у 2022 році характерне для більшості країн, зокрема Данії та Фінляндії, що може бути результатом глобальних економічних потрясінь, але загалом індекс відновлюється в наступні роки. Ці тенденції свідчать про стійкість розвинених країн до викликів, а також про їхню здатність підтримувати конкурентоспроможність і стабільність.

Ще одним із ключових індикаторів економічної активності країн є обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ). На рис. 2 представлено динаміку обсягу ПІІ за 2013–2023 рр.

Значні коливання ПІІ в аналізованих країнах в першу чергу зумовлені глобальними економічними чинниками. Наприклад, падіння показників ПІІ в 2023 році спостерігається у таких країнах, як Німеччина (-19,52) та Велика Британія (-89,44), що може бути результатом економічної нестабільності, спричиненої глобальними кризами та політичними змінами, такими як Brexit. Зокрема, у Німеччині та Великобританії спостерігається значне зниження інвестиційної активності порівняно з попередніми роками, що відображає негативний вплив цих факторів на інвестиційну привабливість.

Водночас, у Сінгапурі показники ПІІ постійно зростають, досягнувши рекорду у 2023 році (175,24), що свідчить про стабільність інвестиційного клімату та збереження високої привабливості для інвесторів, попри зовнішні економічні виклики. Країни, такі як Швеція (23,00) та Данія (4,58), демонструють поступове відновлення обсягів прямих іноземних інвестицій після спадів у попередні роки. Ці показники свідчать про відновлення довіри з боку інвесторів, що підтверджує успішну адаптацію до нових економічних умов. Загалом, аналіз показує, що глобальні економічні труднощі, пандемія COVID-19 та політичні зміни, зокрема в Європі, значно вплинули на інвестиційні потоки. Однак країни, як Сінгапур, Швеція та Данія, продовжують демонструвати позитивні тенденції, що свідчить про їх успішне відновлення та збереження привабливості для інвесторів.

Економічні показники є кінцевим показником результативності залучених та використаних ресурсів у країні. Одним із узагальнюючих показників економічного розвитку країни є валовий внутрішній продукт. У

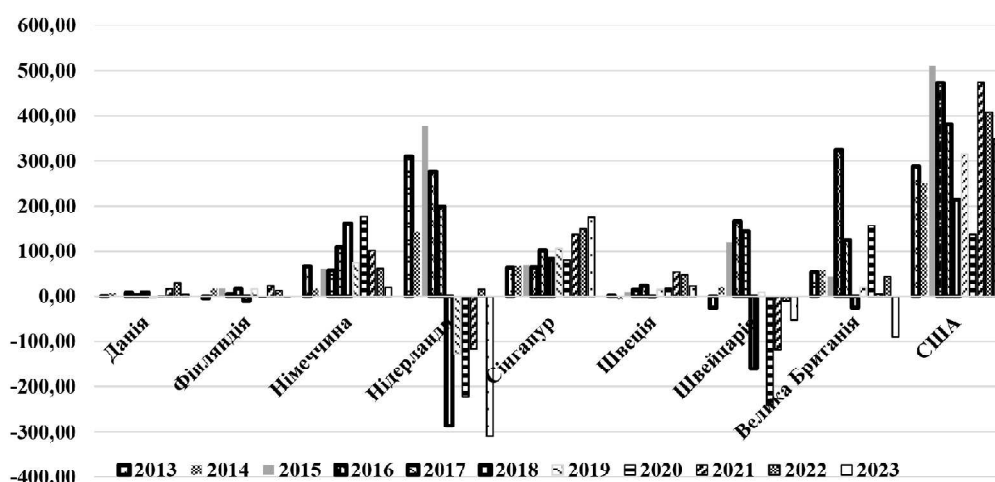


Рис. 2. Динаміка обсягу прямих іноземних інвестицій країн за 2013–2023 рр., млрд. дол.

Джерело: побудовано на основі [18].

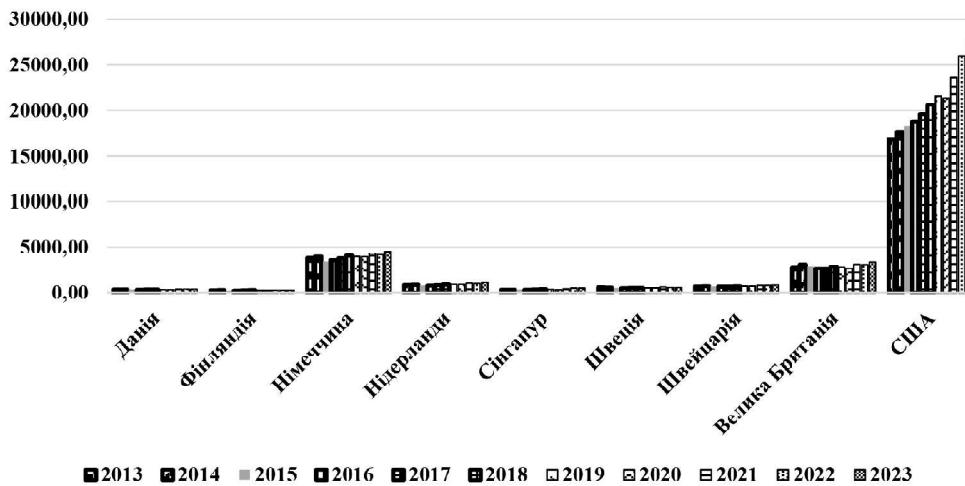


Рис. 3. Динаміка обсягу ВВП країн за 2013—2023 рр., млрд дол

Джерело: побудовано на основі [19].

обраної для дослідження групи країн динаміка зміни даного показника наведена на рис. 3.

Як видно з даних рис. 3 протягом аналізованого періоду часу так країни як Данія, Фінляндія, Сінгапур, Швеція та Швейцарія демонструють сталий, хоча і незначний, приріст ВВП, що є свідченням їх здатності адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати стабільність у своїй економічній політиці, зберігаючи основні макроекономічні показники на високому рівні.

Німеччина як один з лідерів Європейського співтовариства демонструє помірне зростання та коливання ВВП, проте її економіка зберігає стабільність завдяки сильній промисловій базі, високому рівню експорту та здатності адаптуватися до нових умов. Аналізуючи дані рис. 3, доцільно зазначити, що помітне скорочення ВВП Німеччини у 2015 році було результатом комбінації внутрішніх та зовнішніх економічних чинників. У 2015 році Європа все ще страждала від наслідків євро-кризи, глобальні економічні труднощі характеризувались уповільненням зростання в Європі та Китаї, внутрішніми проблемами, зокрема, пов'язаними з автомобільною промисловістю та зниженням споживчих витрат, а також викликами, пов'язаними з міграцією біженців в рамках європейської міграційної кризи. Проте, у період 2015—2018 рр. ВВП країни продемонструвало поступове зростання та повернення на докризовий рівень. Німеччина активно впроваджувала політику енергетичного переходу, спрямовану на відмову від вугілля та ядерної енергії на користь відновлювальних джерел, що безсумнівно було позитивним з екологічної точки зору, проте вимагало великих інвестицій і мало короткострокові економічні витрати, що разом з виходом Великої Британії з єврозони, економічними війнами між США та Китаєм суттєво вплинуло на зростання ВВП Німеччини у наступні роки. Не зважаючи на пандемію Covid-19, що стала од-

ним з найбільших шоків для всього світу ВВП Німеччини продовжило зростати. Однак, у 2022 році Німеччина, що сильно залежить від імпорту енергоресурсів, зазнала значного економічного тиску через різке підвищення цін на енергоносії, спричинені російсько-українською війною.

У Великій Британії спостерігаються помірні темпи зростання ВВП, а його коливання протягом досліджуваного періоду пов'язані з невизначеністю щодо торгових відносин з ЄС (2015—2017 рр.), Brexit та

нестабільністю подальшого економічного розвитку країни. У 2020 році внаслідок пандемії Covid-19 економіка Великої Британії зазнала значного спаду. В країні найбільше постраждали сфери, пов'язані з послугами, туризмом, гостинністю та роздрібною торгівлею. Водночас уряд Великої Британії впровадив масштабні програми підтримки, включаючи схеми збереження робочих місць, субсидії для підприємств та програми фінансової допомоги, що допомогло швидко відновити економіку.

З як видно з даних рис.3 протягом досліджуваного періоду найбільш стрімко зростає ВВП США. Це пов'язано з сильною внутрішньою економікою, активним інвестиціям у технології та інновації, а також стабільному споживчому попиту. Підтримка з боку уряду у вигляді фіскальних стимулів, зниження процентних ставок і програм підтримки після фінансової кризи дозволили країні зберегти економічну стабільність. Пандемія COVID-19 мала негативні наслідки на економіку та ВВП США, проте зростання енергетичної незалежності завдяки розвитку видобутку нафти і газу та прогресивне зростання технологічних секторів забезпечили значний імпульс для економічного розвитку країни.

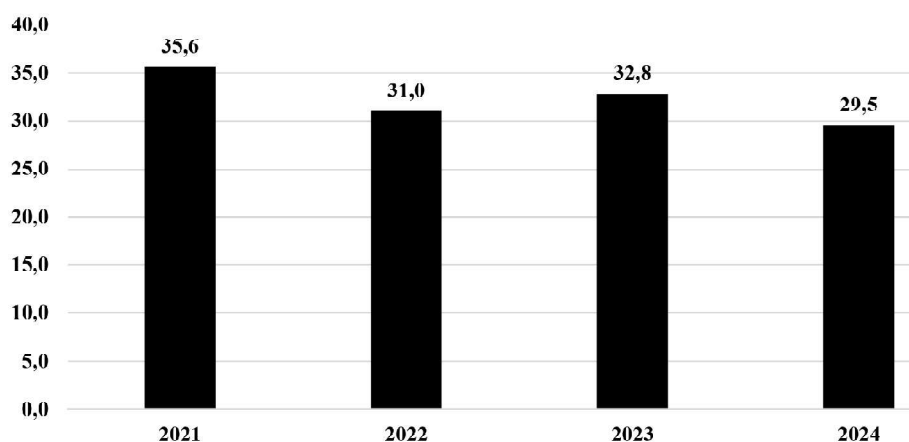


Рис. 4. Динаміка зміни Глобального інноваційного індексу України за 2021—2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [14—17].

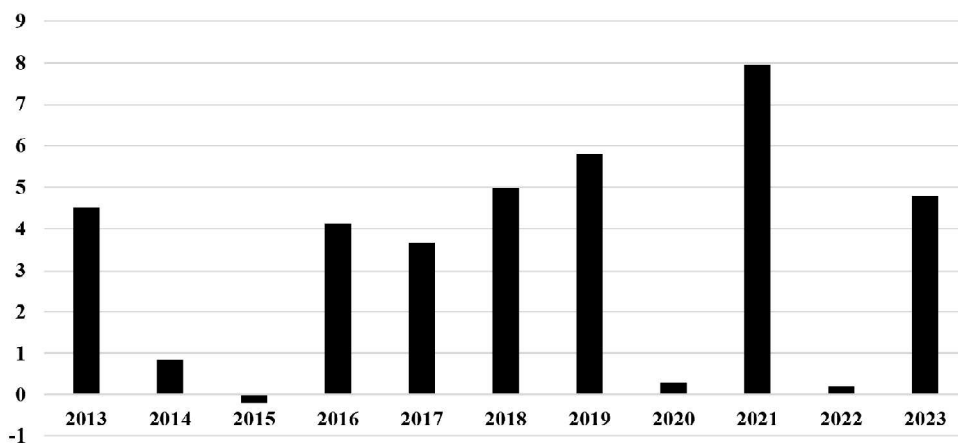


Рис. 5. Динаміка обсягу прямих іноземних інвестицій в Україну за 2013—2023 рр., млрд дол

Джерело: побудовано на основі [18].

Аналізуючи економічний та інноваційний розвиток України 2021—2024 рр., слід відзначити значне зростання в сфері цифрових технологій та модернізації інфраструктури, а також посилення інтеграції України в міжнародні економічні процеси. Незважаючи на складні умови, пов'язані з війною та економічними труднощами, країна змогла залучити значні інвестиції в інноваційні проєкти, розвивати стартапи та створювати нові робочі місця в технологічних галузях. Динаміка інноваційного розвитку простежується на рис. 4.

Україна володіє значним потенціалом для розвитку інновацій у низці стратегічних галузей, а саме:

- ІТ-сектор є одним з найшвидше зростаючих в Україні. Країна відома висококваліфікованими фахівцями в програмуванні та кібербезпеці. Українські ІТ-фахівці створюють продукти для міжнародного ринку, включаючи розробку ПЗ, кібербезпеку та аутсорсинг ІТ-послуг;

- сільське господарство традиційно є сильною основою України. Останнім часом країна приділяє все більше уваги інноваціям у цій сфері. В Україні активно використовуються дрони для моніторингу полів, впроваджується точне землеробство, а також розвиваються біотехнології для поліпшення врожаїв та створення стійких до хвороб рослин;

- відновлювані джерела енергії, зокрема сонячна та вітрова енергетика, набирають популярності в Україні. Країна інвестує в ці технології, зокрема з метою зменшення залежності від традиційних джерел енергії та покращення екологічної ситуації;

- нанотехнології та нові матеріали мають великий потенціал для розвитку в Україні, що включає створення нових композитних матеріалів, розробку наноматеріалів для промисловості та медицини;

- транспортна інфраструктура також перебуває на шляху до інновацій. Україна активно працює над розвитком електротранспорту, інтелектуальних транспортних систем і покращенням інфраструктури для зручності та ефективності транспортування.

Завдяки висококваліфікованим кадрам, науковим досягненням та співпраці з міжнародними партнерами, Україна має великий потенціал для розвитку інновацій у цих та інших секторах.

На рис. 5 наведено динаміку обсягу прямих іноземних інвестицій в Україну протягом 2013—2023 років. Доцільно зазначити, що прямі іноземні інвестиції були присутні в усіх галузях української економіки, але тривалий час найбільше залучалися в переробну промисловість та роздрібну торгівлю через швидку окупність та низькі ризики. Також популярним були фінансовий сектор та нерухомість, оскільки ці галузі не потребують великих капіталовкладень і нових технологій. Однак, інвестиції у високоприбуткові, але

менш інноваційні сфери не сприяють зміцненню конкурентних позицій країни на світових ринках. Велика кількість ПІІ у фінансах лише підтримує ліквідність, але не сприяє глибокій модернізації економіки. Це не дає Україні повноцінно інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості та обмежує експорт високотехнологічної продукції. З початком війни країна активізувала інноваційний розвиток, зокрема через розробку високих технологій.

В Україні з 2013 по 2023 роки обсяг прямих іноземних інвестицій здебільшого зростали, проте основні негативні події, такі як початок бойових дій у 2014 р., пандемія Covid-19 та початок повномасштабного вторгнення у 2022 р., суттєво вплинули на економіку країни, що миттєво призвело до значного зменшення обсягів надходжень прямих іноземних інвестицій. Проте, підтримка з боку міжнародних партнерів та урядові програми, спрямовані на зміцнення ключових секторів економіки, сприяли відновленню та зростанню рівня залучення ПІІ в Україну.

Проведений кореляційний аналіз свідчить, що в Україні ПІІ мають слабку негативну кореляцію з витратами на дослідження, а останні демонструють з ВВП майже відсутню кореляцію. Щодо інвестиційного клімату в Україні, країна має кілька сильних сторін, таких як великий внутрішній ринок, кваліфікована робоча сила та багаті природні ресурси. Проте політична нестабільність, корупція, війна та слабе верховенство права залишаються серйозними проблемами. Війна спричинила руйнування інфраструктури, значні втрати населення та міграцію, що ускладнює ведення бізнесу. Корупція та бюрократія також створюють додаткові труднощі для інвесторів. Недосконала судова система і високі податки негативно впливають на інвестиційну привабливість країни.

Для підвищення інвестиційної привабливості України, її повоєнного відновлення та стимулювання інноваційного розвитку необхідно вжити комплекс заходів, які забезпечать створення сприятливого середовища для бізнесу, розвитку високих технологій та залученню іноземних інвестицій.

По-перше, важливо продовжити реформування правової системи, зокрема підвищити ефективність судо-

вої влади та забезпечити належний захист прав інвесторів. Чітке та прозоре законодавство, яке дає зрозумілі правила гри для всіх учасників ринку, дозволить знизити рівень корупції та бюрократичних бар'єрів, що є однією з основних перешкод для розвитку бізнесу. Впровадження системи електронного правосуддя та створення спеціалізованих судів для розгляду бізнесових справ дозволить пришвидшити розгляд судових справ та підвищити рівень довіри до правосуддя.

По-друге, необхідно активно підтримувати відновлення та розвиток інфраструктури, зокрема транспортної та енергетичної, що створить сприятливі умови для ведення бізнесу та інноваційної діяльності. Інвестування в модернізацію інфраструктури допоможе зменшити витрати на логістику та забезпечити більш ефективне з'єднання України з міжнародними ринками. Водночас, важливо підтримувати розвиток інноваційної інфраструктури, такої як науково-дослідні центри, технопарки, інкубатори стартапів, які сприятимуть розвитку нових технологій та залученню інвестицій в інноваційні галузі.

Третім важливим аспектом є удосконалення податкової системи, зокрема, надання податкових пільг для інвесторів, які вкладають кошти в дослідження та розробки, а також стимулювання інвестицій у високотехнологічні та інноваційні проекти. Крім того, варто створити спеціальні економічні зони та інвестиційні стимули для стартапів та підприємств у секторі високих технологій.

По-четверте, необхідно активно сприяти розвитку людського капіталу, підвищуючи рівень освіти та кваліфікації робочої сили, зокрема в сферах інноваційних технологій, інженерії, інформаційних технологій та біотехнологій. Важливо налагодити співпрацю між університетами, науковими установами та бізнесом, щоб випускники навчальних закладів мали можливість реалізовувати свої ідеї та працювати над інноваційними проектами.

Останнім важливим напрямом є активна міжнародна співпраця, спрямована на залучення іноземних інвестицій у ключові для економіки галузі. Україна повинна стати більш привабливою для міжнародних інвесторів шляхом укладення вигідних торгових угод, участі в міжнародних науково-технічних ініціативах та залучення технологічних партнерів для розвитку інноваційних секторів.

Таким чином, поєднання реформ в юридичній, економічній та інфраструктурній сферах, стимулювання інвестицій в інноваційні проекти та розвиток людського капіталу сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості України та її інноваційному розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інвестиції та інновації займають ключову роль у забезпеченні сталого економічного розвитку країни. Аналіз міжнародного досвіду показав, що ефективна інвестиційна політика, орієнтована на підтримку інновацій, сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних економік, забезпечує

технологічну модернізацію та зростання продуктивності.

Україні для створення сприятливого інституційного середовища, здатного стимулювати інвестиційну активність та інноваційну діяльність необхідно впровадити комплексні державні програми, що об'єднують інструменти підтримки інвесторів та інновацій, а також підвищити прозорість і ефективність регуляторного середовища та забезпечення правового захисту інвесторів. Крім цього при залученні інвестицій їх необхідно розподіляти за пріоритетними напрямками, такими як: створення нових інноваційних підприємств з новітніми технологіями, відновлення зруйнованої інфраструктури (дороги, мости, енергетичні об'єкти), екологічно чисті та відновлювальні джерела енергії, високі технології та інновації, що можуть стати драйверами економічного зростання та залучення нових інвесторів. Ці заходи можуть реалізовуватись за рахунок залучення міжнародних інвестицій та кредитів, чи за рахунок формування спеціального фонду, що фінансується державою, міжнародними донорами та приватними інвесторами, для підтримки проектів відновлення інфраструктури, житлового будівництва та створення інноваційних підприємств.

Впровадження цих пропозицій сприятиме створенню стабільного інвестиційного клімату в Україні, що є необхідною умовою для відновлення та сталого економічного розвитку після війни.

Література:

1. Bierman H., Smidt S. The capital budgeting decision. London: Routledge, 2006. 424 p.
2. Gitman L. J., Joehnk M. D., Juchau R., Wheldon B. J., Wright S. Fundamentals of Investing. Pearson Australia. 2011. 523 p.
3. Keynes J. M. The General theory of employment, interest and money. London: Cambridge. 2018. 377 p.
4. Sharpe W. F., Alexander G. J., Bailey J. V. Investments (10th ed.). Pearson. 2019. 784 p.
5. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент: підр. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т. 2023. 388 с.
6. Лоза С. Інвестування в Україні: основні тенденції, проблеми та перспективи активізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 2. URL: http://journals.khnu.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/vknu-es-2022-n2t2304_47.pdf (дата звернення 26.01.2025).
7. Дума О. І. Механізми венчурного інвестування в стартапи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29524/220972maket-173-186.pdf> (дата звернення 26.01.2025).
8. Слатвінська М. О., Бриндак В. М. Дискусійні погляди щодо трактування ключових понять інвестиційної діяльності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 5—6. С. 54—61. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456-789/16849/1/54-61.pdf> (дата звернення 25.01.2025).
9. Дорошенко О. С., Скоробогатова Н. Є. Формування моделі оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу держави в умовах глобальної цифрової

трансформації. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-5-9928> (дата звернення 25.01.2025).

10. Казакова Н. С., Доброскок А. К. Міжнародні інвестиції України. Проблеми та перспективи їх утворення. Вісник ХНУ ім. В.Н. Казаріна. Серія "Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм". 2019. Вип. 10. <https://doi.org/10.26565/2310G9513G2019-G10G13>

11. Забарна Е. Інноваційні інвестиції як забезпечення сталого розвитку регіонів України у поствоєнний період. Економіка та суспільство. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-103> (дата звернення 25.01.2025).

12. Яцкевич І. Інноваційна політика України у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. № 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53> (дата звернення 25.01.2025).

13. Матвієвський Н. Міжнародний досвід забезпечення розвитку національної економіки. Академічні візії. 2024. № 38. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1531> (дата звернення 25.01.2025).

14. Global Innovation Index 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (дата звернення 23.01.2025).

15. Global Innovation Index 2022. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (дата звернення 23.01.2025).

16. Global Innovation Index 2021. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf (дата звернення 23.01.2025).

17. Foreign direct investment. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?end=2022&start=2012&view=chart> (дата звернення 23.01.2025).

18. Global Innovation Index 2024. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf (дата звернення 23.01.2025).

19. GDP. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2022&start=2012> (дата звернення 23.01.2025).

References:

1. Bierman, H. and Smidt, S. (2006), The capital budgeting decision, London, Routledge, UK.

2. Gitman, L. J., Joehnk, M. D., Juchau, R., Wheldon, B. J. and Wright, S. (2011), Fundamentals of investing, Pearson, Australia.

3. Keynes, J. M. (2018), The General theory of employment, interest and money, London, Cambridge, UK.

4. Sharpe, W. F., Alexander, G. J. and Bailey, J. V. (2019), Investments, 10th ed., Pearson, London, UK.

5. Blank, I. (2023), Investytsiynyy menedzhment: pidruchnyk [Investment management: textbook], Derzh. torh.-ekon. un-t., Kyiv, Ukraine.

6. Loza, S. (2022), "Investment in ukraine: main trends, problems and prospects for activation", Visnyk Khmel'nyt-

s'koho natsional'noho universytetu, vol. 2, pp. 297-306, available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/vknu-es-2022-n2t2304_47.pdf (Accessed 26 January 2025).

7. Duma, O. I. (2022), "Mechanisms of venture investment in startups", Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku, vol. 2 (8), pp. 169—182, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29524/220972maket-173-186.pdf> (Accessed 26 January 2025).

8. Slatvinska, M. O. and Bryndak, V. M. (2023), "Discussion views on the interpretation of key concepts of investment activity", Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu, vol. 5—6, pp. 54—61.

9. Doroshenko, O. S. and Skorobogatova, N. Ye. (2024), "Formation of a model for assessing the innovation and investment potential of the state in the context of global digital transformation", International scientific journal "Internauka", vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-5-9928>.

10. Kazakova, N. S. and Dobroskok, A. K. (2019), "International investments in Ukraine. Problems and prospects of their formation", Bulletin of the V.N. Kazarina KhNU. Series "International relations. Economics. Local history. Tourism", vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310G9513G2019G10G13>

11. Zabarna, E. (2024), "Innovative investments as a means of ensuring sustainable development of regions of Ukraine in the post-war period", Economy and Society, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-103>.

12. Yatskevich, I. (2022), "Innovation Policy of Ukraine in the Postwar Period", Economy and Society, vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53>.

13. Matvievsky, N. (2024), "International experience in ensuring the development of the national economy", Academic visions, vol. 38, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1531> (Accessed 25 January 2025).

14. WIPO (2023), "Global Innovation Index", available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (Accessed 23 January 2025).

15. WIPO (2022), "Global Innovation Index", available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (Accessed 23 January 2025).

16. WIPO (2021), "Global Innovation Index", available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf (Accessed 23 January 2025).

17. WIPO (2024), "Global Innovation Index", available at: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf (Accessed 23 January 2025).

18. World Bank (2024), "Foreign direct investment", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?end=2022&start=2012&view=chart> (Accessed 23 January 2025).

19. World Bank (2024), "GDP", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2022&start=2012> (Accessed 23 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025 р.

Т. О. Ставерська,
к. е. н., доцент, зав. кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
ННІ "Кіберпорт", Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8417-2982>

О. В. Жулякова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
ННІ "Кіберпорт", Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4580-1752>

Г. Г. Лусак,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
ННІ "Кіберпорт", Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5151-9687>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.103

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ

T. Staverska,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Institute Cyberport, State Biotechnological University
O. Zhyliakova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Institute Cyberport, State Biotechnological University
H. Lysak,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance, Banking and Insurance, Institute Cyberport, State Biotechnological University

THE ROLE OF FINANCIAL LITERACY IN ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE STATE

В статті зауважено роль фінансової інклюзії як чиннику, що опосередковує вплив фінансової грамотності через розширення доступу осіб до фінансових послуг. Головним припущенням дослідження було те, що фінансова грамотність і фінансова інклюзія здатні разом здатні впливати на рівень фінансової стійкості держав. Проте цей вплив не є ізольованим, а здійснюється одночасно з впливом інших макроекономічних показників. Це припущення було перевірено шляхом проведення кореляційного та регресійного аналізу. Результати кореляційного аналізу показали існування сильного та оберненого кореляційного зв'язку між індексом економічного спаду та показниками ВВП на душу населення й індексом фінансової грамотності. Залежною змінною в регресійному аналізі виступив показник економічного спаду, що обернено характеризує рівень фінансової стійкості. Було встановлено, що статистично значущий вплив на цей показник чинять показники інфляції, непрацюючих кредитів та ВВП на душу населення. Вплив з боку індексу фінансової грамотності мав дещо менший рівень значущості ($p < 0,1$), проте його наявність також свідчити про потенційний зв'язок цього показника із фінансовою стійкістю країн.

Financial literacy concerns not only more effective management of personal finances, but it has the potential to play a key role in ensuring the financial stability of the state as a whole, as it involves effective management of financial funds not only at the individual level but also for the country's recovery in the face of external economic fluctuations. The article aims to assess the impact of financial literacy, financial inclusion and key macroeconomic indicators on the financial stability of countries worldwide. The leading methods in the work were correlation and regression analysis. The work emphasised the critical role of financial literacy in ensuring the financial stability of countries, as financial literacy involves more effective management of individuals' funds to ensure individual and national well-being. Financial inclusion was noted as a factor mediating the impact of financial literacy through expanding individuals' access to financial services. The primary assumption of the study was that financial literacy and financial inclusion can influence countries' level of financial stability together. However, this impact is not isolated; it co-occurs with the effects of other macroeconomic indicators. This assumption was tested by conducting correlation and regression analysis. The correlation analysis showed a strong and inverse correlation between the economic recession index, GDP per capita indicators, and the financial literacy index. The dependent variable in the regression analysis was the economic recession index, which inversely characterises the level of financial stability. It was found that the indicators of inflation, non-performing loans and GDP per capita have a statistically significant impact on this indicator. The effects from the financial literacy index had a slightly lower significance level ($p < 0.1$). Still, its presence also indicates a potential connection of this indicator with the financial stability of countries. The results confirmed the close connection of financial literacy with the financial stability of countries and the possible impact of this indicator on increasing the level of stability to negative economic phenomena. Such findings should help policymakers develop more effective anti-crisis strategies by integrating measures to improve financial education, financial culture, and financial literacy.

Ключові слова: фінансова інклюзія, фінансова грамотність, фінансова культура, управління особистими фінансами, доступність фінансових послуг.

Key words: financial inclusion, financial literacy, financial culture, personal financial management, accessibility of financial services.

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

Війна в Україні призвела до істотного поглиблення кризових тенденцій у фінансовій сфері. Фінансова грамотність, яка є важливою складовою загальної антикризової стратегії, має стати ефективним засобом стабілізації ситуації, оскільки вона стосується не лише більш ефективного управління особистими фінансами, але й має потенціал відіграти ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності держави в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливість фінансової грамотності для різних аспектів стабільності та добробуту держав підкреслювалася в багатьох роботах науковців з різних країн. У дослідженні С. Р. Єйтс було виявлено, що вищим рівнем фінансової грамотності володіють особи, які отримали фінансову освіту, зазвичай, такі люди мають більшу фінансову стабільність [1].

Водночас, у низці наукових розвідок підкреслено, що фінансова грамотність має вагоме значення як на індивідуальному рівні, так і виступає важливим чинни-

ком фінансової стабільності держав. Наприклад, У. Сінгх відзначив, що фінансова грамотність сприяє підвищенню ефективності моніторингу фінансових ресурсів, що, у свою чергу, підвищує економічну безпеку людини. На погляд вчених, саме на таких умовах базується фінансова стабільність економік держав із різним рівнем розвитку [2].

На відміну від попередніх робіт, М. С. Шерраден та Д. Ансонг висловили думку, що покращення фінансової грамотності та фінансової поведінки не зможуть забезпечити фінансову стабільність, особливо для фінансово вразливих домогосподарств. Їх стабільність багато у чому покладається на здатність суспільства формувати державну політику, фінансові послуги та продукти таким чином, щоб це приносило користь найбільш вразливим категоріям населення. В цьому контексті вчені звертаються до концепції фінансових можливостей, які поєднують здатність діяти з можливістю діяти [3].

Дж. Юнго та ін. вдало описали взаємозв'язок між фінансовою інклюзією та фінансовою освітою і грамотністю. Вони зауважили, що програми фінансової інклюзії піддають фінансові установи значному кредитному ризику, тому фінансова грамотність може відігравати важливу роль для пом'якшення таких негативних

ефектів. Проаналізувавши вплив фінансової інклюзії і фінансової грамотності на діяльність банків, вчені встановили, що ці чинники знижують кредитний ризик та підвищують стабільність банків. Зрештою, було зроблено висновок, що індивідуальне фінансове ставлення може віддзеркалюватися на добробуті фінансових установ у цілому [4]. В наступній статті Дж. Юнго та ін. дослідили здатність фінансової грамотності, фінансових інновацій і фінансової інклюзії знизити негативний вплив корупції на кредитний ризик, прибутковість та фінансову стабільність банків. Результати аналізу показали збільшення кредитного ризику внаслідок корупції, що, у свою чергу, знижує прибутковість і стабільність банків. Водночас, фінансова грамотність та інклюзія здатні знизити кредитний ризик, підвищуючи прибутковість і стабільність [5].

Н. Йонкер та А. Коссе дослідили, як фінансова освіта впливає на фінансову грамотність і фінансову інклюзію, а також оцінили взаємозв'язок між фінансовою інклюзією та фінансовою стабільністю. Особливу увагу в їх дослідженні було присвячено визначенню ролі зауважених чинників у контексті посилення загроз стабільності через розвиток Big Tech [6].

І. Катніч та ін. на прикладі Чорногорії довели, що фінансова грамотність стала вирішальним чинником у сприянні економічній стабільності. Вчені зауважили, що фінансова грамотність сприяла збільшенню заощаджень і більш відповідальному використанню кредитів. Її роль у підвищенні стійкості полягає в сприянні довгостроковій фінансовій стабільності, інклюзивному економічному зростанню та скороченню нерівності. Більше того, фінансова грамотність здатна пом'якшити вплив фінансових потрясінь, посилюючи як індивідуальну, так і державну економічну стійкість [7].

Роботи українських науковців також не обходять питання фінансової грамотності стороною, однак більше уваги приділяють теоретичним питанням. Т. Повод розкрила сутність поняття та сучасний стан рівня фінансової грамотності, а також висвітлила джерела підвищення фінансової культури [8].

М. Дубина та А. Тарасенко зауважили, що рівень фінансової грамотності має істотний вплив на розвиток ринку фінансових послуг. Також забезпечення належного рівня фінансової грамотності населення відіграє ключову роль у підтримці фінансової безпеки держави та створенні стабільного базису для розвитку фінансових ринків і фінансової системи в цілому [9; 10].

О. Дудчик та І. Матвійчук провели аналіз визначень поняття "фінансова грамотність" і дослідили концепцію фінансової інклюзії. Крім того, на основі міжнародного досвіду було проаналізовано ключові підходи до підвищення фінансової грамотності населення. Через оцінку поведінки населення України вченими виявлено основні перешкоди, що стримують зростання інвестиційних можливостей, та наведено причини високого рівня недовіри до фінансової системи в цілому [11].

У дослідженні І. Сидор та Т. Сидора була надана оцінка ролі фінансової грамотності для забезпечення фінансової безпеки держави та запропоновано напрями для її підвищення [12]. У свою чергу, А. Тимків охарактеризував роль державної фінансової політики у формуванні інклюзивної економіки. В його статті було

розглянуто основні чинники впливу на інклюзивність, зокрема, роль монетарної, податкової і бюджетної політик [13].

Тенденції фінансової інклюзії в Україні та світі, основні етапи її становлення стали об'єктом дослідження наукової розвідки О. Десятнюк, А. Крисоватого та О. Птащенко. Науковці виявили прогрес у становленні фінансової інклюзії в Україні, про що свідчить розширення доступу до фінансових послуг, проте наголосили на численних невирішених проблемних питаннях. Серед ключових тенденцій фінансової інклюзії вони зауважили підвищення частки електронних платежів, розвиток макрофінансових установ, міжнародне співробітництво та курс на підвищення фінансової грамотності [14].

Проведений огляд доводить, що в сучасних умовах господарювання на тлі поглиблення кризових тенденцій у сфері фінансів і частих фінансових потрясінь питання забезпечення належного рівня фінансової грамотності набувають дедалі більшої уваги. Переважна більшість дослідників розділяють думку, що фінансова грамотність сприяє підвищенню фінансової безпеки, стабільності та добробуту. Водночас, особливо в українському науковому полі, бракує емпіричних досліджень, які би кількісно оцінювали вплив фінансової грамотності на фінансову стійкість держав. Дана робота прагне заповнити цю прогалину через оцінку впливу фінансової грамотності, фінансової інклюзії та ключових макроекономічних показників на фінансову стійкість держави на основі кореляційно-регресійного аналізу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінка впливу фінансової грамотності, фінансової інклюзії та ключових макроекономічних показників на фінансову стійкість держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для більш глибокого розуміння ролі фінансової грамотності в забезпеченні фінансової стабільності варто зупинитися на основних підходах до визначення досліджуваної концепції. Розкриті у науковій літературі підходи можна розділити на "вузький" та "широкий". Згідно з "вузьким" підходом, фінансова грамотність є певним набором знань і навичок, які характеризують вміння індивіда розпоряджатися своїми коштами, мінімізуючи ризики та максимізуючи вигоди. "Широкий" підхід визначає фінансову грамотність як обсяг знань, яким володіють усі члени спільноти незалежно від отриманої освіти, що допомагає розуміти сутність фінансових відносин та особисте місце у фінансовій системі включно з участю у відновленні країни, яка передбачає відповідальну сплату податків, користування кредитними коштами, депозити, інвестиції тощо [10]. В контексті даної статті варто спиратися на останній підхід, адже він розкриває вплив фінансової грамотності не лише на індивідуальний добробут, але і на стабільність держави. Також фінансову грамотність розглядають як важливий елемент культури фінансових стосунків, що полягає у добровільному пошуку оптимальних рішень у процесі реалізації фінансових взаємин. У цьому контексті фінансова грамотність поєднує установки, знан-

Таблиця 1. Дані по країнах для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Countries	Inflation, 2023	Government debt, 2022	Fiscal balance, percent of GDP, 2022	Foreign Direct Investment, percent of GDP, 2023	Investment as percent of GDP by country: the latest data	Regulatory capital to risk-weighted assets, 2020	Non-performing loans, 2022	GDP Per Capita (\$)	F.Literacy (%)	Percent people with bank accounts, 2021	ATMs per 100,000 adults, 2021	Economic decline index, 2024
Nigeria	24,7	22,85	-5,4	0,52	38,56	15,05	4,01	2366	26	45,14	16,15	8,9
Ukraine	12,8	78,5	-15,6	2,69	16,62	21,98	38,1	2880	40	83,56	91,24	8
Turkey	53,9	30,8	-2,38	0,96	29,72	18,74	1,98	11527	24	73,37	80,37	7,5
Colombia	11,7	64,6	-6,49	4,72	17,11	19,94	2,47	6894	32	55,94	40,02	6,3
Uganda	5,4	49,6	-7,4	5,86	18,18	22,15	5,1	671	34	36,56	3,7	6,3
Armenia	2	49,2	-2,23	2,4	20,85	16,93	2,4	4292	18	52,25	67,12	6,1
Brazil	4,6	71,68	-4,57	2,95	17,62	16,84	2,64	10693	35	83,56	94,47	6,1
Ghana	38,1	92,69	-11,8	1,73	12,36	19,83	14,8	1865	32	39,2	11,37	6
India	5,6	81,68	-9,2	0,79	30,79	15,59	4,81	2309	24	77,3	21,44	5,9
Moldova	13,4	34,5	-3,3	2,52	20,39	27,07	6,44	2449	27	64,25	53,16	5,9
Albania	4,8	64,47	-3,66	7,03	22,39	18,32	4,79	5604	14	44,17	35,26	5,8
Greece	3,5	172,7	-2,5	2,09	12,97	16,66	8,17	22517	45	94,88	64,05	5,5
Croatia	7,9	67,8	0,1	3,55	20,06	24,91	4,33	15449	44	91,8	140,7	5,4
Cyprus	3,5	85,6	2,7	-27,8	19,1	20,27	7,66	21992	35	93,13	39,29	5,1
Italy	5,6	140,5	-8,6	1,47	20,7	19,29	2,8	37349	37	97,29	88,47	5,1
Georgia	2,5	40,7	-3	5,82	20,56	17,59	1,51	4362	30	70,47	95,39	5
Mauritius	7,1	81,2	-6,1	5,28	24,05	19,71	4,92	11197	39	89,96	42,52	4,7
Kazakhstan	14,7	23,52	0,11	2,03	23,57	25,25	3,36	10267	40	81,11	92,46	4,6
Czechia	10,7	44,17	-3,17	2,49	26,26	22,11	1,46	25910	58	94,94	59,01	4,5
Hungary	17,1	74,1	-6,2	-35,4	25,25	18,31	3,79	17845	54	88,22	59,22	4,5
Peru	6,5	33,88	-1,71	1,46	22,99	15,59	4,12	7589	28	56,26	117,24	4,3
Spain	3,5	111,6	-4,7	2,13	19,76	16,98	3,06	33889	49	98,3	96,54	4,2
Bulgaria	9,4	22,6	-2,9	4,34	17,41	22,74	4,53	9784	35	83,97	89,18	4,1
Chile	7,6	37,98	1,36	6,48	24,24	14,67	1,67	15610	41	87,06	48,79	4,1
Philippines	6	60,93	-7,3	2,03	23,53	16,33	3,13	3290	25	45,98	29,37	4,1
Portugal	4,3	112,4	-0,3	3,38	19,01	18,11	3,62	25459	26	92,65	162,87	4
Romania	10,4	47,5	-6,3	2,4	32,48	25,14	2,65	13698	22	69,12	62,72	4
Indonesia	3,7	40,14	-2,35	1,61	29,75	23,81	2,15	4260	32	50,51	48,09	3,8
Slovakia	10,5	57,7	-1,7	-0,25	19,65	19,67	1,86	25292	48	95,62	62,83	3,8
Uruguay	5,9	67,08	-3,39	-0,56	16,41	17,68	1,39	19282	45	74,13	276,29	3,8
Saudi Arabia	2,3	23,93	2,53	1,15	27,78	20,34	1,8	22155	31	74,32	62,04	3,7
Latvia	8,9	41,8	-4,4	3,45	25,83	26,82	2,29	20255	48	96,62	57,87	3,6
Poland	11,5	49,2	-3,4	3,89	16,16	19,78	2,43	17155	42	95,72	66,82	3,3
Thailand	1,2	60,95	-5,6	0,6	23,21	19,75	2,84	7470	27	94,15	108,14	3,3
Estonia	9,2	18,5	-1	12,6	25,15	26,53	0,8	25095	54	99,38	62,61	3,2
Panama	1,5	58,04	-3,98	2,79	40,3	15,71	2,53	17043	27	44,97	72,71	3,2
Malaysia	2,5	60,3	-5,6	1,98	20,5	18,87	1,72	12601	36	88,17	54,28	3,1
Malta	5,1	51,6	-5,5	99,73	17,32	21,66	3,5	36437	44	96,45	45,44	3,1
Slovenia	7,4	72,5	-3	1,67	18,87	18,29	1,75	29172	44	99,05	79,78	2,9
Finland	6,3	73,5	-0,4	-0,49	22,36	19,98	1,35	54975	63	99,53	36,75	2,8
Netherlands	3,8	50,1	-0,1	-27,6	18,42	22,77	1,61	58184	66	99,73	33,2	1,7
Israel	4,2	60,49	-1,77	2,96	22,07	14,44	0,71	45855	68	92,93	131,46	1,5
Austria	7,8	78,4	-3,3	-0,13	24,77	19,16	1,99	62765	53	99,95	168,71	1,4
Ireland	6,3	44,4	-4,6	-22,9	21,36	25,47	1,61	83815	55	99,66	44,91	1,4
Australia	5,6	50,26	-1,4	1,9	24,22	17,56	0,72	62765	64	99,32	123,59	1,3
Canada	3,9	107,37	-3,6	2,23	22,93	16,1	0,34	51015	68	99,63	212,44	1,3
Switzerland	2,1	36,92	1,19	-5,15	24,86	19,69	0,69	90710	57	99,49	91,65	1,3
Norway	5,5	36,5	25,56	1,79	23,3	24,8	0,27	85553	71	99,48	27,15	1,1
Denmark	3,3	29,8	3,3	1,67	21,12	23,29	1,07	66946	71	100	41,03	0,7

Джерело: сформовано авторами на основі даних [16, 17].

ня та навички. При цьому установки є основою фінансової грамотності та визначають фінансову культуру [15].

Ключовим припущенням дослідження є те, що фінансова грамотність і фінансова інклюзія можуть впливати на фінансову стійкість держав. Фінансова грамотність впливає на стабільність завдяки більш ефективному використанню коштів (деPOSITНИХ, кредитних

коштів, заощаджень, інвестицій тощо). Фінансова інклюзія, у свою чергу, може опосередковувати цей вплив, розширюючи коло осіб із доступом до банківських послуг. Водночас, ці чинники діють не ізольовано, а разом з іншими макроекономічними показниками. Для оцінки одночасного впливу усієї вибірки показників на фінансову стабільність було використано кореляційно-регресійний аналіз.

Таблиця 2. Результати кореляційного аналізу

	Інфляція	Державний борг	Фіскальний баланс, відсоток ВВП	Прямі іноземні інвестиції, відсоток ВВП	Інвестиції у відсотках ВВП по країнах	Регулятивний капітал до активів, зважених за ризиком	Непрацюючі кредити	ВВП на душу населення	Індекс фінансової грамотності	Відсоток людей з банківськими рахунками	Банкомати на 100 000 дорослих	Індекс економічного спаду
Інфляція	1,00											
Державний борг	-0,15	1,00										
Фіскальний баланс, відсоток ВВП	-0,20	-0,29	1,00									
Прямі іноземні інвестиції, відсоток ВВП	-0,05	-0,08	-0,09	1,00								
Інвестиції у відсотках ВВП по країнах	0,10	-0,38	0,07	-0,09	1,00							
Регулятивний капітал до активів, зважених за ризиком	0,05	-0,37	0,20	0,03	-0,09	1,00						
Непрацюючі кредити	0,22	0,23	-0,46	-0,00	-0,27	0,07	1,00					
ВВП на душу населення	-0,26	0,01	0,52	-0,10	-0,05	0,15	-0,32	1,00				
Індекс фінансової грамотності	-0,20	0,02	0,41	-0,11	-0,18	0,18	-0,20	0,80	1,00			
Відсоток людей з банківськими рахунками	-0,25	0,20	0,31	-0,03	-0,24	0,19	-0,17	0,65	0,71	1,00		
Банкомати на 100 000 дорослих	-0,16	0,22	-0,00	-0,01	-0,14	-0,23	-0,10	0,15	0,18	0,28	1,00	
Індекс економічного спаду	0,48	0,17	-0,47	0,03	0,02	-0,14	0,50	-0,79	-0,70	-0,58	-0,25	1,00

Джерело: обчислено авторами на основі даних [16; 17].

Для проведення кореляційно-регресійного аналізу використано ключові макроекономічні показники, показники фінансової стабільності, фінансової інклюзії, а також інтегральний показник, що характеризує фінансову стійкість країни. До показників фінансової стабільності включено: рівень інфляції, рівень інвестицій, відношення державного боргу до валового внутрішнього продукту (далі ВВП), відношення бюджетного дефіциту до ВВП, частка проблемних кредитів, обсяг іноземних інвестицій, стабільність банківської системи [16]. Фінансову грамотність в роботі характеризує такий показник як "індекс фінансової грамотності" [17]. Для характеристики рівня фінансової інклюзії було використано такий показник як відсоток людей з банківськими рахунками та банкомати на 100 000 дорослих [16]. Для характеристики загального рівня фінансової стійкості було використано індекс економічного спаду — цей індикатор обернено характеризує фінансову стійкість держав, відповідно, його зростання вказує на зниження фінансової стійкості [16].

Таблиця 1 містить дані, на основі яких були отримані результати кореляційного аналізу між показниками фінансової грамотності, фінансової інклюзії, макроекономічними показниками фінансової стабільності та індексом економічного спаду для 49 країн світу включно з Україною (Таблиця 2). Вибірку країн сформовано згідно з критеріями доступності та повноти даних для аналізу.

Результати кореляційного аналізу засвідчили існування сильного й оберненого кореляційного зв'язку між

Таблиця 3. Результати регресійного аналізу

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Вільний член	5,6492	0,7272	7,7687	0,0000	4,1817	7,1167
Інфляція	0,0528	0,0160	3,3053	0,0019	0,0206	0,0851
Фіскальний баланс, відсоток до ВВП	0,0159	0,0317	0,5020	0,6183	-0,0481	0,0799
Непрацюючі кредити	0,0880	0,0284	3,1018	0,0034	0,0308	0,1453
ВВП на душу населення	0,0000	0,0000	-3,3683	0,0016	-0,0001	0,0000
Індекс фінансової грамотності	-0,0314	0,0170	-1,8492	0,0715	-0,0657	0,0029
Відсоток людей з банківськими рахунками	-0,0010	0,0101	-0,1038	0,9179	-0,0214	0,0193

Джерело: обчислено авторами на основі даних [16; 17].

індексом економічного спаду і показниками ВВП на душу населення та індексом фінансової грамотності. Помірний та обернений зв'язок індекс економічного спаду продемонстрував із показником фіскального балансу, помірний та прямий зв'язок — із інфляцією та непрацюючими кредитами. Інші показники не показали статистично значущого зв'язку із індексом економічного спаду, тож їх було виключено з подальшого аналізу.

Наступний етап роботи передбачав проведення регресійного аналізу за методом лінійної регресії, у якому індекс економічного спаду виступав залежною змінною. Коефіцієнт кореляції для моделі становив 0,87813, що вказує на сильний кореляційний зв'язок між показниками, включеними до моделі. Коефіцієнт детермінації показав, що модель має здатність пояснити до 73,8% варіації у залежному показнику. Результати регресійного аналізу наведені в Таблиці 3.

Результати регресійного аналізу показали, що статистично значущий вплив на залежний показник ($p < 0,05$) спостерігався з боку показників інфляції, непрацюючих кредитів та ВВП на душу населення. Індекс фінансової грамотності має статистично значущий вплив на рівні $p < 0,1$, що з меншою впевненістю може свідчити про потенційний зв'язок цього показника із залежною змінною.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отримані в процесі дослідження результати показали, що фінансова стійкість держав знаходиться у тісному взаємозв'язку із показниками ВВП на душу населення, індексом фінансової грамотності та часткою населення, яка володіє банківським рахунком як показником фінансової інклюзії. Про це свідчить сильна обернена кореляція цих показників із індексом економічного спаду. Також було виявлено помірну обернену кореляцію показника економічного спаду із фіскальним балансом, що акцентує увагу на важливості бюджетної дисципліни, а також помірну пряму кореляцію із показниками інфляції та непрацюючих кредитів. Це свідчить про те, що ці проблеми у фінансовому секторі є ключовими ризиками для забезпечення фінансової стабільності.

Результати регресійного аналізу підтвердили значний вплив інфляції, непрацюючих кредитів та ВВП на душу населення на фінансову стабільність. Індекс фінансової грамотності, хоча і мав дещо менш виражений вплив, також може бути важливим чинником впливу на фінансову стабільність. Це підтверджує важливість фінансової освіти, фінансової культури та фінансової грамотності як невід'ємних елементів загальних антикризових стратегій держави. Подальші напрями досліджень можуть стосуватися розробки пропозицій з інтеграції аспектів фінансової освіти, фінансової культури та фінансової грамотності у загальні антикризові стратегії держави.

Література:

1. Yates S. R. From financial education to financial literacy to financial stability: Evidence of national and regional connections. *Journal of Personal Finance*. 2019. Vol. 18. No. 2. P. 51—59. URL: <https://www.proquest.com/docview/2299469822> (дата звернення: 02.02.2025).

2. Singh U. Financial literacy and financial stability are two aspects of efficient economy. *Journal of Finance, Accounting and Management*. 2014. Vol. 5. No. 2. P. 59. URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:155059968> (дата звернення: 02.02.2025).

3. Sherraden M. S., Ansong D. Financial literacy to financial capability: Building financial stability and security. *International handbook of financial literacy*. Singapore: Springer, 2016. P. 83—96. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-10-0360-8_7 (дата звернення: 02.02.2025).

4. Jungo J., Madaleno M., Botelho A. Financial literacy and financial inclusion effects on stability and competitiveness indicators in the banking sector: Cross country evidence for Africa and the world. *Global Economy Journal*. 2021. Vol. 21. No. 2. Article 2150009. URL: <https://doi.org/10.1142/S2194565921500093> (дата звернення: 02.02.2025).

5. Jungo J., Madaleno M., Botelho A. Financial literacy, financial innovation, and financial inclusion as mitigating factors of the adverse effect of corruption on banking stability indicators. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. Vol. 15. No. 2. P. 8842—8873. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01442-2> (дата звернення: 02.02.2025).

6. Jonker N., Kosse A. The interplay of financial education, financial inclusion and financial stability and the role of Big Tech. *Contemporary Economic Policy*. 2022. Vol. 40. No. 4. P. 612—635. URL: <https://doi.org/10.1111/coep.12578> (дата звернення: 02.02.2025).

7. Understanding the Role of Financial Literacy in Enhancing Economic Stability and Resilience in Montenegro: A Data-Driven Approach / I. Katnic et al. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 24. Article 11065. URL: <https://doi.org/10.3390/su162411065> (дата звернення: 02.02.2025).

8. Повод Т. Фінансова грамотність населення як пріоритетна умова успішного розвитку держави. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 9. С. 84—90. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/7646> (дата звернення: 02.02.2025).

9. Дубина М. В., Тарасенко А. В. Роль фінансової грамотності у розвитку фінансових установ в Україні. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 22—23 листопада 2023 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова*, 2023. С. 50—53. URL: <https://surl.li/zfrdfe> (дата звернення: 02.02.2025).

10. Тарасенко А. Особливості підвищення фінансової грамотності домогосподарств у сфері електронних фінансових послуг. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 22 листопада 2023 р. Київ: ІВЦ Видавництво "Політехніка"*, 2023. С. 134—135. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294563> (дата звернення: 02.02.2025).

11. Дудчик О. Ю., Матвійчук І. О. Фінансова грамотність населення: теоретичні аспекти, проблеми і перспективи поліпшення в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. С. 631—636. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3660> (дата звернення: 02.02.2025).

12. Сидор І. П., Сидор Т. І. Фінансова безпека країни через призму фінансової грамотності громадян. Світ фінансів. 2024. № 4 (81). С. 60—74. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/53172> (дата звернення: 02.02.2025).

13. Тимків А. О. Роль фінансової політики держави у становленні інклюзивної економіки. Інклюзивна економіка. 2023. № 2. С. 32—39. URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.2-5 (дата звернення: 02.02.2025).

14. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні. Світ фінансів. 2023. № 3. С. 21—34. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50052> (дата звернення: 02.02.2025).

15. Ставерська Т. О., Жиликова О. В., Лисак Г. Г. Теоретичне обґрунтування складових культури фінансових стосунків. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7. № 2. С. 323—229. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-39> (дата звернення: 02.02.2025).

16. GDP per capita, PPP — country rankings. The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/GDP_per_capita_PPP/ (дата звернення: 02.02.2025).

17. World financial literacy data. GetMoneyRich. URL: <https://getmoneyrich.com/financial-literacy-data/world-data/> (дата звернення: 02.02.2025).

References:

1. Yates, S. R. (2019), "From financial education to financial literacy to financial stability: Evidence of national and regional connections", *Journal of Personal Finance*, [Online], vol. 18, no. (2), pp. 51—59, available at: <https://www.proquest.com/docview/2299469822> (Accessed 2 February 2025).

2. Singh, U. (2014), "Financial literacy and financial stability are two aspects of an efficient economy", *Journal of Finance, Accounting and Management*, [Online], vol. 5, no. 2, pp. 59, available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:155059968> (Accessed 2 February 2025).

3. Sherraden, M. S. and Ansong, D. (2016), "Financial literacy to financial capability: Building financial stability and security", *International Handbook of Financial Literacy*, [Online], pp. 83—96, Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0360-8_7.

4. Jungo, J., Madaleno, M. and Botelho, A. (2021), "Financial literacy and financial inclusion effects on stability and competitiveness indicators in the banking sector: Cross-country evidence for Africa and the world", *Global Economy Journal*, [Online], vol. 21, no. 2, article 2150009. <https://doi.org/10.1142/S2194565921500093>.

5. Jungo, J., Madaleno, M. and Botelho, A. (2024), "Financial literacy, financial innovation, and financial inclusion as mitigating factors of the adverse effect of corruption on banking stability indicators", *Journal of the Knowledge Economy*, [Online], vol. 15, no. 2, pp. 8842—8873. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01442-2>.

6. Jonker, N. and Kosse, A. (2022), "The interplay of financial education, financial inclusion and financial stability and the role of Big Tech", *Contemporary Economic Policy*, vol. 40, no. 4, pp. 612—635. <https://doi.org/10.1111/coep.12578>.

7. Katnic, I., Katnic, M., Orlandic, M., Radunovic, M. and Mugosa, I. (2024), "Understanding the role of financial literacy in enhancing economic stability and resilience in Montenegro: A data-driven approach", *Sustainability*, [Online], vol. 16, no. 24, article 11065. <https://doi.org/10.3390/su162411065>.

8. Povod, T. (2021), "Financial literacy of the population as a priority condition for the successful development of the state", *Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, [Online], vol. 9, pp. 84—90, available at: <http://hdl.handle.net/123456789/7646> (Accessed 2 February 2025).

9. Dubyna, M. V. and Tarasenko, A. V. (2023), "The role of financial literacy in the development of financial institutions in Ukraine", *Materialy XII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference]*, [Online], Kharkiv National University of Municipal Economy, Kharkiv, Ukraine, pp. 50—53, available at: https://eprints.kname.edu.ua/65706/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%B8_2023_2-50-53.pdf (Accessed 2 February 2025).

10. Tarasenko, A. (2023), "Features of improving financial literacy of households in the field of electronic financial services", *Materialy XXII Mizhnarodnoi naukovo-prahychnoi konferentsii [Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference]*, [Online], Publishing House "Politehnika", Kyiv, Ukraine, pp. 134—135, available at: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294563> (Accessed 2 February 2025).

11. Dudchuk, O. Y. and Matviichuk, I. O. (2019), "Financial literacy of the population: theoretical aspects, problems and prospects for improvement in Ukraine", *Infrastruktura rynku*, [Online], vol. 31, pp. 631—636, available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3660> (Accessed 2 February 2025).

12. Sidor, I. P. and Sidor, T. I. (2024), "Financial security of the country through the prism of financial literacy of citizens", *Svit finansiv*, vol. 4, no. 81, pp. 60—74, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/53172> (Accessed 2 February 2025).

13. Tymkiv, A. O. (2023), "Role of state financial policy in the formation of an inclusive economy", *Inklyuzyvna ekonomika*, [Online], vol. 2, pp. 32—39. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.2-5.

14. Desiatniuk, O., Krysovatiy, A. and Ptashchenko, O. (2023), "Status and trends in the development of financial inclusion in Ukraine", *Svit finansiv*, [Online], vol. 3, pp. 21—34, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50052> (Accessed 2 February 2025).

15. Staverska, T. O., Zhyliakova, O. V. and Lysak H. H. (2022), "Theoretical substantiation of the components of the culture of financial relations", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, [Online], vol. 7, No 2, pp. 323—229. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-39>.

16. The Global Economy. (2025), "GDP per capita, PPP — country rankings", [Online], available at: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/GDP_per_capita_PPP/ (Accessed 2 February 2025).

17. GetMoneyRich. (2025), "World financial literacy data", [Online], available at: <https://getmoneyrich.com/financial-literacy-data/world-data/> (Accessed 2 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.02.2025 р.

Н. В. Трушкіна,

к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектору промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

О. М. Гармаш,

к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики,

ДНП "Державний університет "Київський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4324-4411>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.110

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine

O. Harmash,

PhD in Economics, Associate Professor, State Non-commercial Company "State University "Kyiv Aviation Institute"

FINANCIAL MECHANISM IN THE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM OF A TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANY: THEORETICAL ASPECTS

У статті на основі методів угруповань і класифікації умовно систематизовано підходи до трактування фінансового механізму, які запропоновано представниками різних наукових фінансових та економічних шкіл. Встановлено, що здебільшого дослідники під фінансовим механізмом розуміють фінансовий менеджмент; частину господарського механізму; невід'ємну складову економічної політики; схему управління фінансами підприємства; механізм управління (фінансовими відносинами або грошовими фондами); систему (управління фінансовими ресурсами, дії фінансових важелів, спрямованих заходів впливу, фінансового управління господарською діяльністю); сукупність (форм організації фінансових відносин, фінансових методів, фінансових інструментів і важелів впливу, інструментів розподілу фінансових ресурсів, фінансових умов діяльності підприємства); складну систему впливу на фінансову діяльність суб'єкта; засіб (організації фінансів, впливу суб'єкта на об'єкт фінансової системи).

На підставі ранжування наукових підходів до поняття "фінансовий механізм" виявлено, що 60,7% вчених цю економічну категорію трактують як фінансові інструменти; 57,1% — як фінансові методи; 50% — як фінансові важелі впливу; 39,3% дослідників — як фінансові ресурси.

Узагальнюючи розглянуті наукові підходи до трактування фінансового механізму, можна зробити висновок, що між ними немає розбіжностей, оскільки вони характеризують різні аспекти цього економічного поняття. Отже, при розкритті теоретичних засад фінансового

механізму управління розвитком транспортно-логістичних компаній необхідно дотримуватись вимог комплексного і системного підходів наукового пізнання. Комплексність передбачає урахування усіх аспектів досліджуваного явища у їх взаємозв'язку та залежності, а системність — урахування взаємодії між окремими складовими елементами, вироблення цілей та шляхів їхнього досягнення.

Обґрунтовано авторський підхід до визначення змісту терміна "фінансовий механізм у системі управління розвитком транспортно-логістичної компанії", який пропонується розглядати з таких позицій, як: 1) систему інтеграції та симбіозу методів та інструментарію, функціонування якої спрямовано на вдосконалення організації, планування та раціональне використання фінансових ресурсів для забезпечення стабільного й стійкого розвитку транспортно-логістичних компаній; 2) важливий елемент господарського механізму, який включає сукупність фінансових інструментів, важелів, методів, принципів, способів регулювання економічних відносин і процесів у транспортній та логістичній сферах; 3) систему фінансових відносин, яка містить форми організації, методи, інструменти їх впровадження та виникає для залучення й розподілу фінансових ресурсів з метою створення належних безпекових умов для забезпечення захисту й стійкості стратегічно важливих об'єктів транспортної та логістичної інфраструктури, ефектної реалізації концепції сталого розвитку транспортно-логістичних компаній.

У статті побудовано структурно-логічну схему функціонування фінансового механізму у системі управління розвитком транспортно-логістичних компаній. Доведено, що до ключових складових елементів фінансового механізму у системі управління розвитком транспортно-логістичних компаній відносяться: методи формування, розподілу та використання фінансових ресурсів; методи фінансового планування, прогнозування та управління фінансами; фінансові показники, нормативи та критерії оцінювання; методи організації бюджетної та податкової систем, фінансової діяльності підприємств; фінансові важелі, стимули та санкції; фінансовий моніторинг і контроль.

The article, based on the methods of grouping and classifying, conventionally systematizes the approaches to the interpretation of the financial mechanism proposed by representatives of various financial and economic schools. It was found that most researchers understand the financial mechanism as financial management; part of the economic mechanism; an integral component of economic policy; a scheme for managing the finances of an enterprise; a management mechanism (financial relations or monetary funds); a system (management of financial resources, the action of financial levers, targeted measures of influence, financial management of economic activity); a set (of forms of organization of financial relations, financial methods, financial instruments and levers of influence, instruments for distributing financial resources, financial conditions of the enterprise's activities); a complex system of influence on the financial activities of the subject; a means (of organizing finances, the subject's influence on the object of the financial system).

Based on the ranking of scientific approaches to the concept of "financial mechanism", it was found that 60.7% of scientists interpret this economic category as financial instruments; 57.1% — as financial methods; 50% — as financial leverage; 39.3% of researchers — as financial resources.

Summarizing the considered scientific approaches to the interpretation of the financial mechanism, we can conclude that there are no differences between them, since they characterize different aspects of this economic concept. Therefore, when revealing the theoretical foundations of the financial mechanism for managing the development of transport and logistics companies, it is necessary to adhere to the requirements of a comprehensive and systematic approach to scientific knowledge. Complexity involves taking into account all aspects of the phenomenon under study in their interrelation and dependence, and systematically — taking into account the interaction between individual constituent elements, developing goals and ways to achieve them.

The author's approach to defining the meaning of the term "financial mechanism in the development management system of a transport and logistics company" is substantiated, which is proposed to be considered from the following positions: 1) a system of integration and symbiosis of methods and tools, the functioning of which is aimed at improving the organization, planning and rational use of financial resources to ensure stable and sustainable development of transport and logistics companies; 2) an important element of the economic mechanism, which includes a set of financial instruments, levers, methods, principles, methods of regulating economic relations and processes

in the transport and logistics spheres; 3) a system of financial relations, which contains forms of organization, methods, tools for their implementation and arises to attract and distribute financial resources in order to create appropriate security conditions to ensure the protection and stability of strategically important objects of transport and logistics infrastructure, and the effective implementation of the concept of sustainable development of transport and logistics companies.

The article builds a structural and logical scheme of the functioning of the financial mechanism in the system of management of the development of transport and logistics companies. It is proven that the key components of the financial mechanism in the development management system of transport and logistics companies include: methods of formation, distribution and use of financial resources; methods of financial planning, forecasting and financial management; financial indicators, standards and evaluation criteria; methods of organizing budget and tax systems, financial activities of enterprises; financial levers, incentives and sanctions; financial monitoring and control.

Ключові слова: транспортно-логістична компанія, розвиток, управління розвитком, фінансовий менеджмент, фінансовий механізм, фінансове забезпечення, фінансові ресурси, джерело фінансування, система фінансових відносин, теоретичний аспект, концептуальні підходи.

Key words: transport and logistics company, development, development management, financial management, financial mechanism, financial support, financial resources, source of financing, system of financial relations, theoretical aspect, conceptual approaches.

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

Сучасні умови господарювання у кризових ситуаціях, які пов'язано з постійними коливаннями та мінливістю середовища, обумовлюють надзвичайно гостру потребу у пошуку джерел фінансування та залучення капіталу. Успішне функціонування транспортно-логістичних компаній потребує створення належного механізму фінансового забезпечення, який є запорукою їх стабільного та стійкого розвитку. Головне призначення фінансового забезпечення полягає у тому, щоб покрити потребу в фінансових ресурсах на здійснення заходів, які визначено політикою відповідного суб'єкта господарювання.

У зв'язку з цим у теперішніх фінансово-економічних умовах постає питання необхідності застосування сучасного інструментарію фінансового механізму. Тобто розвиток транспортної та логістичної сфери стає неможливим без належного фінансового забезпечення. За даними Державної служби статистики України [1], встановлено, що частка підприємств, які одержали прибуток, збільшилася за 2010—2023 рр. на 17,3 відсоткових пункти або з 54,6 до 71,9% загальної кількості підприємств у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності. Але питома вага підприємств у цій сфері скоротилася з 9,3 до 8,4% загального обсягу фінансових результатів підприємств за всіма видами економічної діяльності до оподаткування.

Як показує аналіз статистично-інформаційних матеріалів [2], частка підприємств, які отримали чис-

тий прибуток, зросла у 2023 р. порівняно з 2010 р. на 18,7 в.п. або з 52,8 до 71,5% загальної кількості підприємств у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності. Однак питома вага підприємств у цій сфері зменшилася на 0,7 в.п. або з 9,7 до 9% загального обсягу чистого прибутку підприємств за всіма видами економічної діяльності. При цьому за цей період рівень рентабельності всієї діяльності підприємств у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності збільшився на 5,2 в.п. або з 0,7 до 5,9%, а операційної діяльності — на 4,1 в.п. або з 5,6 до 9,7% [3].

Разом з тим слід наголосити, що унаслідок військової агресії росії на території України з'явилися нові проблеми, ризики і загрози для ефективної діяльності транспортно-логістичних компаній. Так, у ході дослідження, проведеного European Business Association [4], виявлено, що з початком війни 74% логістичних підприємств зіткнулися із дефіцитом кадрів, які викликані процесами міграції (24%) і мобілізації (44%).

У результаті обстеження, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій у листопаді 2024 року [5], встановлено найгостріші перешкоди для бізнесу, які викликані повномасштабним вторгненням росії на територію України. До них віднесено такі: брак робочої сили унаслідок призову або виїзду співробітників (64% підприємств); зростання цін на сировину та матеріальні ресурси (48%); зменшення попиту на продукцію/послуги (32%); складнощі у перевезенні сировини або товарів територією України (12%); розрив ланцюгів постачання (12%); недостатній обсяг обігових коштів (10% підприємств) тощо.

В аналітичному матеріалі "Осіньна стабільність": Основні економічні тенденції та очікування у жовтні 2024, який підготовлено фахівцями Інституту економічних досліджень та політичних консультацій за результатами "Нового щомісячного опитування підприємств" у листопаді 2024 року [6], зазначено, що 23,1% респондентів відмічають про невизначеність фінансово-економічної ситуації на підприємстві.

За результатами щорічного галузевого дослідження "Інфраструктурний індекс 2024", проведеного Європейською Бізнес Асоціацією [7], виявлено, що 67% транспортних компаній України планують у 2025 році інвестувати у розвиток бізнесу (у 2024 р. — 59%). У 2024 р. переважну більшість інвестицій спрямовано на модернізацію наявних об'єктів (59% компаній), нові потужності та інфраструктуру (44%), придбання готових об'єктів (16%). При цьому здебільшого компанії залучали власні кошти (70% опитаних) і боргове фінансування (30%). Грантове фінансування для інвестицій залучали тільки 9% компаній. Серед джерел походження фінансування іноземні інвестиції становлять 39%, українські — 61%. До ключових бар'єрів, що стримують компанії від фінансування, можна віднести фокусування на стабільній роботі наявної інфраструктури, ризик втрати об'єктів через безпекову ситуацію, нестачу зовнішнього фінансування та власних коштів тощо. Найбільш актуальним питанням у 2024 році для учасників опитування є брак кадрів (69% респондентів). Зростання логістичних витрат негативно вплинуло на 65% бізнесу. З позицій опитаних для підтримки логістичної сфери та стабілізації ринку державі варто зосередитися на розблокуванні морських перевезень і відкритті портів; забезпеченні доступного страхування ризиків для інвесторів; застосуванні механізму державно-приватного партнерства [7].

Крім цього, сьогодні варто продовжувати адаптацію національної логістичної системи до потреб та умов воєнного часу, а також її інтегрувати з транспортними європейськими мережами. Для цього потрібно здійснювати відбудову ключових об'єктів транспортної та логістичної інфраструктури, автоматизувати галузь та впроваджувати сучасні цифрові технології та інформаційні системи, реформувати кадрову політику та реалізовувати програми навчання тощо.

Тому на даний час питання теорії та практики фінансового механізму управління розвитком транспортно-логістичних компаній потребують подальшого вивчення, особливо щодо нетрадиційних джерел і методів фінансування та оцінювання ефективності їх дії. Отже, специфіка формування фінансового механізму у системі управління розвитком транспортно-логістичних підприємств вимагає глибокого дослідження, аналізу та поглиблення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальнотеоретичні питання формування фінансового механізму модернізації національної економіки та діяльності суб'єктів господарювання широко висвітлюються у працях таких вчених, як І. Андрущак, І. Вахович, В. Дорош та ін. [8]; В. Горин [9]; Л. Гриценко, І. Боярко, Т. Васильєва та ін. [10]; Н. Давиденко, І. Зеліско, А. Бурак та ін. [11].

Дослідженню поняття "фінансове забезпечення" присвячено чимало наукових праць. В економічній літературі досить широко використовується поняття "фінансове забезпечення". Але у даний час відсутній єдиний науково-методичний підхід до визначення суті та структури фінансового забезпечення. Фінансова наука не дає однозначної відповіді на питання змісту фінансового забезпечення, розглядаючи його як потік фінансових ресурсів, метод фінансового механізму, сукупність елементів тощо.

Відомі українські вчені з теорії фінансів присвятили значну увагу теоретико-методологічним основам формування фінансового забезпечення розвитку підприємств різної галузевої приналежності. Серед них: В. Ільчук, Т. Шпомер [12]; В. Коровий [13]; Г. Кучер [14]; О. Яцук [15] та інші.

Значний внесок у розроблення концептуальних положень управління розвитком транспортно-логістичних компаній та належного забезпечення їх фінансової та економічної безпеки зробили Є. Воробець, І. Парасій-Вергуненко [16]; О. Завадська, В. Місюкевич, І. Безуглова [17]; Н. Кирлик, С. Гуменюк [18]; В. Клименко, Г. Лозова [19]; В. Кудрявцев [20]; Л. Кустріч [21]; Т. Поллозова [22] та інші.

Проте реалії сучасності визначають недостатність існуючого теоретичного забезпечення функціонування фінансового механізму управління розвитком транспортно-логістичних компаній, свідченням чого є відсутність єдиного (загальноприйнятого та загальнозживаного) термінологічного апарату.

У зв'язку з комплексним характером дослідження не вирішеним або недостатньо опрацьованим залишається питання уточнення понятійно-категоріального апарату, розуміння сутності, структури та формування фінансового механізму з урахуванням специфіки функціонування транспортно-логістичних підприємств. Важливість зазначеної проблематики, її актуальність і значущість вирішення обумовили вибір тематики дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Означена проблема зумовила мету даної статті, яка полягає у дослідженні й обґрунтуванні теоретичних аспектів формування фінансового механізму як важливої складової системи управління розвитком транспортно-логістичних компаній. Для досягнення поставленої мети дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи: аналізу й синтезу, індукції та дедукції, абстрагування, компонентного аналізу, контент-аналізу, порівняння, аналогії, класифікації, структурно-логічного узагальнення, системний підхід.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність підходів учених до визначення поняття "фінансовий механізм" (табл. 1).

Теоретичне підґрунтя формування фінансового механізму є досить аморфним і потребує уточнення, що обумовлено розбіжностями в інтерпретації

Таблиця 1. Наукові підходи до визначення поняття "фінансовий механізм"

Формулювання поняття	Представники наукових шкіл
1	2
Система спрямованих заходів впливу на процес відтворення у формі методів, інструментів і важелів	М. Артус [23]
Сукупність економіко-організаційних та правових форм і методів управління фінансовою діяльністю держави	В. Базилевич, Л. Баластрик [24]
Сукупність фінансових методів і форм організації фінансових відносин	О. Близнюк та ін. [25]; Л. Василенко, А. Василенко [26]
Цілісна сукупність методів, форм, інструментів і важелів впливу на процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів	Т. Бурденюк, В. Свірський [27]
Системна сукупність фінансових регуляторів та інструментів розподілу й перерозподілу фінансових ресурсів	Л. Васечко [28]
Сукупність форм і методів створення й використання фінансових ресурсів	О. Василик [29]; Ю. Ляшенко та ін. [30]; А. Загородній, Г. Вознюк [31]
Комплекс форм, засобів та інструментів регулювання економічного способу виробництва, зокрема використання фінансових ресурсів і грошових коштів	С. Мочерний та ін. [32]
Сукупність конкретних форм і методів забезпечення розподільчих і перерозподільчих відносин, утворення доходів, фондів грошових коштів	О. Кириленко [33]
Сукупність методів реалізації економічних інтересів шляхом фінансового впливу на соціально-економічний розвиток підприємства	Г. Кірейцев [34]
Система визначених фінансовою політикою фінансових методів і фінансових важелів та інструментів	О. Ковалюк [35]
Сукупність форм, способів організації фінансових ресурсів, фінансових відносин	В. Коюда та ін. [36]
Сукупність фінансових методів, форм, інструментів і важелів впливу на соціально-економічний розвиток суспільства	В. Опарін [37]; О. Романенко [38]; С. Юрій, В. Федосов [39]
Система принципів, важелів, методів, інструментів впливу на розвиток суб'єктів економічних відносин, за допомогою яких здійснюється формування і перерозподіл фінансових ресурсів	Л. Худолій [40]
Система фінансових методів, важелів, інструментів, способів досягнення такого фінансового стану суб'єкта підприємництва, який характеризується стійкістю до зовнішніх і внутрішніх небезпек і загроз	К. Тимошенко та ін. [41]
Сукупність форм, методів, інструментів та важелів, на основі яких розробляють заходи держави, що за умови відповідного нормативно-правового та інформаційного забезпечення визначають функціонування фінансово-економічних відносин	О. Квасниця [42]
Сукупність форм і методів організації фінансових відносин через систему дії фінансових важелів, що відображається у плануванні, організації, координації, стимулюванні та контролі фінансових ресурсів національної економіки	Н. Корнєва та ін. [43]
Засіб реалізації певного управлінського впливу для розвитку підприємств, що забезпечить максимізацію фінансових результатів	Н. Марусяк [44]
Єдиний універсальний інструмент для усіх суб'єктів економіки та інтегруючий елемент систем управління їх фінансовими ресурсами	Н. Метеленко, О. Шульга [45]
Засіб практичної реалізації: 1) фінансових відносин у фінансовій діяльності підприємства; 2) управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів; 3) впливу фінансів на господарську діяльність підприємств	Н. Метеленко, О. Шульга [45]
Система основних елементів, що регулюють процес розробки та реалізації управлінських рішень у фінансовій сфері, тобто система управління фінансами корпорації	Л. Селіверстова [46]
Взаємопов'язана система методів і видів фінансових відносин, форм фінансових ресурсів, процесу управління та забезпечення засобів спрямованого впливу на інтереси корпорації	Л. Селіверстова [46]
Процес, за допомогою якого функціонує фінансове забезпечення підприємства	Н. Давиденко та ін. [11]

Джерело: складено на основі опрацювання та узагальнення [11; 23—46].

його складових. Варто відзначити, що значне розмаїття формулювань даної дефініції дало змогу їх умовно систематизувати за такими групами: система заходів, процес, інструмент, засіб практичної реалізації, система фінансових методів, система фінансових відносин, система форм організації та важелів.

Таким чином, у сучасній економічній літературі фінансовий механізм розглядається з багатьох позицій, що тільки підтверджує багатоаспектність цього явища. На підставі ранжування наукових підходів до поняття "фінансовий механізм" виявлено, що більшість вчених (17 із 28) цю економічну категорію трактують як фінансові інструменти; 16 науковців із 28 — як фінансові ме-

Таблиця 2. Контент-аналіз поняття "фінансовий механізм"

Автори	Характеристики													
	фінансові методи	фінансові інструменти	фінансові важелі впливу	економіко-організаційні форми	правові форми	методи управління	фінансові відносини	форми організації	системи управління фінансами	фінансові ресурси	фінансове планування	фінансове регулювання	фінансові стимули	фінансове забезпечення
М. Артус	+	+	+											
В. Базилевич, Л. Баластрик				+	+	+				+				
О. Близнюк та ін.	+	+	+				+	+						
Т. Бурденюк, В. Свірський	+	+	+							+				
Л. Васечко		+									+			
Л. Василенко, А. Василенко	+							+						
О. Василик								+	+	+	+		+	+
С. Мочерний та ін.		+						+		+	+			
О. Кириленко	+		+										+	+
Г. Кірейцев		+										+	+	+
О. Ковалюк	+	+	+											
В. Коюда та ін.							+	+		+				
Ю. Ляшенко та ін.								+		+				
В. Опарін	+	+	+											
О. Романенко	+	+	+											
А. Загородній, Г. Вознюк								+		+				
Л. Худолій	+	+	+											
С. Юрій, В. Федосов	+	+	+	+	+								+	
К. Тимошенко та ін.	+	+	+											
Т. Янчукович	+	+	+								+	+	+	
О. Квасниця	+	+	+	+	+		+			+		+		+
Л. Дідик		+									+		+	+
Н. Корнєва та ін.	+										+		+	+
Н. Марусяк								+	+	+				+
Н. Метеленко, О. Шульга		+								+	+		+	+
Л. Селіверстова	+	+	+				+			+			+	
Н. Мисковець	+		+											
Н. Давиденко та ін.				+	+	+				+	+	+	+	

Джерело: складено на основі опрацювання та узагальнення [11; 23—49].

тоди; 14 із 28 — як фінансові важелі впливу; 11 із 28 — як фінансові ресурси.

По 8 дослідників із 28 відмічають, що фінансовий механізм варто трактувати як фінансове забезпечення; фінансове регулювання; 7 із 28 — форми організації фінансових відносин; 6 із 28 — як систему фінансових індикаторів або показників (табл. 2).

Результати теоретичного аналізу свідчать, що наявні визначення поняття "фінансовий механізм" не є вичерпними та узагальнюючими. Нині існує різнобічність у підходах до трактування. У зв'язку з великою кількістю формулювань терміна "фінансовий механізм" виникла необхідність їх систематизувати з метою уточнення його суті та змісту (рис. 1).

Однак науковці Н. Метеленко та О. Шульга [45] стверджують, що немає підстав визначати фінансовий механізм системою управління фінансами або фінансовими ресурсами, або господарською діяльністю; отожднювати фінансовий механізм із фінансовим менеджментом.

Підсумовуючи вищенаведені підходи до розкриття змісту фінансового механізму, дослідники вважають їх

взаємодоповнюючими, враховуючи також їхній різний рівень досліджень. Так, перший із підходів є суто фінансовим і відображає внутрішню організацію фінансових відносин. Другий підхід є адаптованим до досліджень на рівні управління фінансовими ресурсами з позиції економіки та управління підприємствами. Третій підхід забезпечує врахування впливу фінансів у дослідженнях загального управління підприємствами, галузями, регіонами та на макrorівні [45]. На нашу думку, інтеграція та симбіоз усіх трьох підходів у комплексний (або інтегрований) підхід можливе за умови визначення структури фінансового механізму (рис. 2).

Таким чином, на підставі аналізу визначень і теоретичних підходів до трактування поняття "фінансовий механізм" і отриманих результатів попередніх досліджень [50—54] запропоновано розглядати цю категорію з таких позицій, як:

1) систему інтеграції та симбіозу методів та інструментарію, функціонування якої спрямовано на вдосконалення організації, планування та раціональне використання фінансових ресурсів для забезпечення стабільного й стійкого розвитку транспортно-логістичних компаній;



Рис. 1. Систематизація наукових точок зору до поняття "фінансовий механізм"

Джерело: побудовано авторами на основі опрацювання джерел [11; 23—49].

2) важливий елемент господарського механізму, який включає сукупність фінансових інструментів, важелів, методів, принципів, способів регулювання економічних відносин і процесів у транспортній та логістичній сферах;

3) систему фінансових відносин, яка містить форми організації, методи, інструменти їх впровадження та виникає для залучення й розподілу фінансових ресурсів з метою створення належних безпечових умов для за-



Рис. 2. Структурно-логічна схема функціонування фінансового механізму у системі управління розвитком транспортно-логістичних компаній

Джерело: запропоновано авторами на основі опрацювання та узагальнення джерел [11; 42—43; 45—48].

безпечення захисту й стійкості стратегічно важливих об'єктів транспортної та логістичної інфраструктури, ефективної реалізації концепції сталого розвитку транспортно-логістичних компаній.

До ключових складових елементів фінансового механізму у системі управління розвитком транспортно-логістичних компаній можна віднести:

- методи формування, розподілу та використання фінансових ресурсів;
- методи фінансового планування, прогнозування та управління фінансами;
- фінансові показники, нормативи та критерії оцінювання;
- методи організації бюджетної та податкової систем, фінансової діяльності підприємств;
- фінансові важелі, стимули та санкції;
- фінансовий моніторинг і контроль.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи розглянуті наукові підходи до трактування фінансового механізму, можна зробити висновок, що між ними немає протиріччя, оскільки вони характеризують різні аспекти цього економічного поняття. Отже, при розкритті теоретичних засад фінансового механізму у системі управління розвитком транспортно-логістичних підприємств необхідно дотримуватись вимог комплексного і системного підходів наукового пізнання. Комплексність передбачає урахування усіх аспектів досліджуваного явища у їх взаємозв'язку та залежності, а системність — урахування взаємодії між окремими складовими елементами, вироблення цілей та шляхів їхнього досягнення.

У подальших дослідженнях планується обґрунтувати концептуальну модель фінансового забезпечення розвитку транспортно-логістичних компаній в Україні з урахуванням кращих світових практик; розробити механізм фінансового забезпечення розвитку транспортної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови національної економіки України.

Література:

1. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010—2023 роки. Офіційний сайт Державної служби статистики України. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.12.2024).
2. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2023 роки. Офіційний сайт Державної служби статистики України. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.12.2024).
3. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2023 роки. Офіційний сайт Державної служби статистики України. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.12.2024).
4. Український ринок праці транспорту та логістики під час війни. European Business Association. 2022. 30 серпня. URL: <https://eba.com.ua/ukrayinskyj-rynok-pratsi-transportu-ta-logistyky-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 25.12.2024).
5. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Шаповалова Д. Нове щомісячне опитування підприємств "Український бізнес під час війни". Київ: ГО "Інститут економічних досліджень та політичних консультацій", 2024. Вип. № 31 (листопад). 48 с. URL: http://tfdialogue.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2024/12/2024_NRES_November_FINAL_UKR.pdf (дата звернення: 27.12.2024).
6. Кузяків О., Ангел Є., Федець І., Гулік А. "Осінь стабільності": Основні економічні тенденції та очікування у жовтні 2024 за результатами "Нового щомісячного опитування підприємств" (12 листопада 2024 р.). Київ: ГО "Інститут економічних досліджень та політичних консультацій", 2024. 46 с. URL: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/7400> (дата звернення: 27.12.2024).
7. Кадри та витрати: транспортники назвали головні проблеми галузі. AgroPortal. 2024. 2 грудня. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/bilshist-transportnih-kompaniy-investuvatimut-u-vlasniy-rozvitok> (дата звернення: 27.12.2024).
8. Фінансові механізми структурної модернізації економіки: монографія / І. Андрущак, І. Вахович, В. Дорош та ін.; за ред. І. Вахович. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. 204 с.
9. Горин В. П. Фінансовий механізм забезпечення суспільного добробуту: теоретична концептуалізація та проблеми функціонування: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 516 с.
10. Пріоритети розвитку фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів: монографія / Л. Л. Гриценко, І. М. Боярко, Т. А. Васильєва та ін.; за заг. ред. Л. Л. Гриценко. Суми: Сумський державний університет, 2021. 379 с.
11. Фінансовий механізм діяльності аграрних суб'єктів господарювання: монографія / Н. Давиденко, І. Зеліско, А. Буряк та ін.; за ред. Н. М. Давиденко; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ: Вид-во ЦП "Компрінт", 2016. 318 с.
12. Ільчук В. П., Шпомер Т. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектору економіки. Фінанси та банківська справа. 2018. № 2 (36). С. 310—316.
13. Коровій В. В. Державна фінансова політика: монографія. Київ: Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 388 с.
14. Кучер Г. В. Державні фінансові ресурси: монографія. Київ: Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 608 с.
15. Яцух О. О. Сутність та зміст фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 16. С. 133—145.
16. Воробець Є. О., Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз грошових потоків транспортно-логістичних підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство [Електронний ресурс]. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-115>.
17. Завадська О. М., Місюкевич В. І., Безуглова І. В. Формування стратегії розвитку транспортно-логістич-

них компаній в сучасних умовах. Інтернаука. Сер.: Економічні науки. 2023. № 9 (1). С. 49—57.

18. Кирлик Н. Ю., Гуменюк С. О. Фактори впливу на прибутковість логістичної галузі: фінансові підходи, глобальні тенденції та цифровізація. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 5 (275). С. 234—241. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-275-234-241>.

19. Клименко В. В., Лозова Г. М. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип. 17. Т. 2. С. 94—108.

20. Кудрявцев В. М. Механізм як складова системи управління стійким економічним розвитком транспортного підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 41. С. 165—179. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.165>.

21. Кустріч Л. О. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. Економіка та суспільство [Електронний ресурс]. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-26>.

22. Полозова Т. Концептуальні засади управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній в контексті забезпечення економічної безпеки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. Вип. 3 (39) (Жовтень). С. 70—82. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-70-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-70-82).

23. Артус М. Фінансовий механізм в умовах ринкової економіки. Фінанси України. 2005. № 5. С. 57—68.

24. Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. Державні фінанси. Київ: Атіка, 2004. 368 с.

25. Фінанси / О. П. Близнюк, Л. І. Лачкова, В. І. Оспіщев та ін.; за ред. В. І. Оспіщева. Київ: Знання, 2006. 416 с.

26. Василенко Л. І., Василенко А. В. Фінанси. Київ: Київський нац. торговельно-економічний ун-т, 2003. 200 с.

27. Бурденюк Т., Свірський В. Теоретичні засади фінансового механізму. Економічний аналіз. 2012. Вип. 10. Ч. 2. С. 203—212.

28. Васечко Л. Співвідношення понять "фінансовий механізм", "механізм фінансування", "фінансове забезпечення" та "фінансове регулювання". Вісник Львівського університету. Сер.: Економіка. 2009. Вип. 41. С. 103—107.

29. Василик О. Д. Теорія фінансів. 4-те вид., доп. Київ: НІОС, 2003. 412 с.

30. Фінанси / Ю. І. Ляшенко та ін.; за заг. ред. Ю. І. Ляшенка. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2004. 368 с.

31. Загородній А. Г., Вознюк Г. А. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.

32. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій; за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2006. Т. 2. 568 с.

33. Кириленко О. П. Фінанси (Теорія і вітчизняна практика). Тернопіль: Астон, 2002. 212 с.

34. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент. 2-ге вид., перероб та допов. Київ: ЦУЛ, 2002. 496 с.

35. Ковалюк О. М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): монографія. Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2002. 396 с.

36. Коюда В. О., Лепейко Т. І., Заславська К. А. Фінанси. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2004. 276 с.

37. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія). 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: ХНЕУ, 2002. 240 с.

38. Романенко О. Р. Фінанси. 4-те вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 312 с.

39. Фінанси / за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. Київ: Знання, 2008. 612 с.

40. Фінансово-економічний механізм ефективного функціонування аграрних підприємств України: монографія / за ред. Л. Худолій. Київ: Компрінт, 2017. 266 с.

41. Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах: монографія / К. Тимошенко та ін.; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпропетровськ: Дніпропетровський нац. ун-т імені Олеся Гончара, 2014. 324 с.

42. Квасниця О. Фінансовий механізм забезпечення розвитку малих підприємств в Україні. Світ фінансів. 2014. № 4. С. 63—71.

43. Фінансовий механізм управління економікою України в умовах глобалізації: монографія / Н. Ю. Корнєва, О. В. Гуріна, В. Ю. Прокопенко та ін.; за заг. ред. Н. Ю. Корнєвої. Миколаїв: Іліон, 2019. 232 с.

44. Марусяк Н. Л. Фінансовий механізм підприємства та напрями його удосконалення в сучасному економічному середовищі. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 94—97. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.94>.

45. Метеленко Н. Г., Шульга О. П. Концептуалізація поняття "фінансовий механізм". Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 10. С. 171—179.

46. Селівєрстова Л. С. Фінансовий механізм у системі корпоративного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 16. С. 63—66.

47. Янчукович Т. В. Фінансовий механізм розвитку підприємства торгівлі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 25. Ч. 2. С. 41—44.

48. Дідик Л. М. Фінансовий механізм управління діяльністю сучасного підприємства. Економічний вісник НГУ. 2011. № 2. С. 92—100.

49. Мисковець Н. П. Фінансові важелі впливу на розвиток екосистемних підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 1 (81). С. 79—88. <https://doi.org/10.31713/ve120189>.

50. Khaustova V. Ye., Boiko O. V., Trushkina N. V. Vectors of Increasing the Level of Innovation and Investment Attractiveness of the Transport and Logistics Infrastructure of the National Economy of Ukraine. The Problems of Economy. 2022. No. 3. P. 84—97. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-84-97>.

51. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Фінансове забезпечення розвитку критичної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови економіки України. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 263—274. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-263-274>.

52. Remyha Y., Zaiarniuk O., Lozova T., Trushkina N., Yakushev O., Korovin Y. Energy-saving technologies for sustainable development of the maritime transport

logistics market. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science. 2023. Vol. 1126. Article 012037. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012037>. [Scopus]

53. Kwilinski A., Trushkina N. Green Investments as Tools for Stimulating the Sustainable Financing of Logistics Systems Development. E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 456. Article 01003. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345601003>.

54. Трушкіна Н. В., Гармаш О. М., Чернух Д. В. Формування системи антикризового управління діяльністю транспортно-логістичних компаній в умовах війни. Агроросвіт. 2024. № 23. С. 153—164. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.153>.

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Financial results before taxation of enterprises by type of economic activity with a breakdown by large, medium, small and microenterprises in 2010—2023", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 21 December 2024).

2. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Profit loss of enterprises by type of economic activity with a breakdown by large, medium, small and microenterprises in 2010—2023", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 21 December 2024).

3. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Profitability of operating and all activities of enterprises by type of economic activity with a breakdown by large, medium, small and microenterprises in 2010—2023", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 21 December 2024).

4. European Business Association (2022), "Ukrainian transport and logistics labour market during the war", available at: <https://eba.com.ua/ukrayinskyj-rynok-pratsi-transportu-ta-logistyky-pid-chas-vijny/> (Accessed 25 December 2024).

5. Kuziakiv, O. (2024), "New monthly survey of enterprises "Ukrainian business during the war", NGO "Institute of Economic Research and Political Consultations", Kyiv, Ukraine, vol. 31 (November), available at: http://tfdialogue.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2024/12/2024_NRES_November_FINAL_UKR.pdf (Accessed 27 December 2024).

6. Kuziakiv, O. (Nov. 12, 2024), "Autumn Stability": Main economic trends and expectations in October 2024 according to the results of the "New monthly survey of enterprises", NGO "Institute of Economic Research and Political Consultations", Kyiv, Ukraine, available at: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/7400> (Accessed 27 December 2024).

7. AgroPortal (Dec. 2, 2024), "Personnel and costs: transport workers named the main problems of the industry", available at: <https://agroportal.ua/news/ukraina/bilshist-transportnih-kompaniy-investuvatimut-u-vlasniy-rozvitok> (Accessed 27 December 2024).

8. Vakhovych, I. (2019), Finansovi mekhanizmy strukturnoi modernizatsii ekonomiky [Financial mechanisms of structural modernization of the economy], Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine.

9. Horyn, V. P. (2020), Finansovyy mekhanizm zabezpechennia suspil'noho dobrobutu: teoretychna kontseptualizatsiia ta problemy funktsionuvannia [Financial mechanism for ensuring social welfare: theoretical conceptualization and problems of functioning], TNEU, Ternopil, Ukraine.

10. Hrytsenko, L. L., Boiarko, I. M. and Vasyli'eva, T. A. (2021), Priorytety rozvytku finansovoi systemy Ukrainy v umovakh ievrointehratsijnykh protsesiv [Priorities for the development of the financial system of Ukraine in the context of European integration processes], Sumy State University, Sumy, Ukraine.

11. Davydenko, N. M., Zelisko, I. M. and Buriak, A. V. (2016), Finansovyy mekhanizm diial'nosti ahrarynykh sub'ektiv hospodariuvannia [Financial mechanism of activity of agricultural business entities], Publishing House of the Central Enterprise "Komprint", Kyiv, Ukraine.

12. Il'chuk, V. P. and Shpomer, T. O. (2018), "Financial support for sustainable development of enterprises of the real sector of the economy", Finance and banking, vol. 2 (36), pp. 310—316.

13. Korovij, V. V. (2021), Derzhavna finansova polityka [State financial policy], Kyiv National Trade and Economics University, Kyiv, Ukraine.

14. Kucher, H. V. (2018), Derzhavni finansovi resursy [State financial resources], Kyiv National Trade and Economics University, Kyiv, Ukraine.

15. Yatsukh, O. O. (2018), "The essence and content of financial support for the activities of agricultural enterprises", Economics. Finance. Management: current issues of science and practice, vol. 16, pp. 133—145.

16. Vorobets, Ye. and Parasii-Verhunencko, I. (2024), "Analysis of cash flows of transport and logistics enterprises in the conditions of war", Economy and Society, [Online], vol. 59, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-115>.

17. Zavadska, O., Misiukevych, V. and Bezuhlova, I. (2023), "Formation of a development strategy for transport and logistics companies in modern conditions", Internauka. Ser.: Economic Sciences, vol. 9 (1), pp. 49—57.

18. Kyrylyk, N. and Humeniuk, S. (2024), "Factors affecting the profitability of the logistics industry: financial approaches, global trends and digitalization", Actual problems of economics, vol. 5 (275), pp. 234—341. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-275-234-241>.

19. Klymenko, V. V. and Lozova, G. M. (2021), "The efficiency of enterprises' activity in the market of logistics services in Ukraine", Current problems of regional economic development, vol. 17 (2), pp. 94—108.

20. Kudriavtsev, V. (2023), "Mechanism as a component of the management system for sustainable economic development of a transport enterprise", Economics of the transport complex, vol. 41, pp. 161—179. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.165>.

21. Kustrich, L. (2022), "Management of financial flows in logistics systems in the post-crisis period", Economy and Society, [Online], vol. 45, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-26>.

22. Polozova, T. (2024), "Conceptual principles of management of sustainable development of transport and logistics companies in the context of ensuring economic

security", Problems and prospects of economics and management, vol. 3 (39) (October), pp. 70—82. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-70-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-70-82).

23. Artus, M. (2005), "Financial mechanism in the conditions of a market economy", Finance of Ukraine, vol. 5, pp. 57—68.

24. Bazylevych, V. D. and Balastryk, L. O. (2004), Derzhavni finansy [State finances], Atika, Kyiv, Ukraine.

25. Ospishev, V. I. (2006), Finansy [Finance], Znannia, Kyiv, Ukraine.

26. Vasylenko, L. I. and Vasylenko, A. V. (2003), Finansy [Finance], Kyiv National Trade and Economics University, Kyiv, Ukraine.

27. Burdeniuk, T. and Svirs'kyj, V. (2012), "Theoretical foundations of the financial mechanism", Economic analysis, vol. 10 (2), pp. 20—212.

28. Vasechko, L. (2009), "The relationship between the concepts of "financial mechanism", "financing mechanism", "financial provision" and "financial regulation", Bulletin of Lviv University. Ser.: Economics, vol. 41, pp. 103—107.

29. Vasylyk, O. D. (2003), Teoriia finansiv [Theory of Finance], 4th ed, NIOS, Kyiv, Ukraine.

30. Liashenko, Yu. I. (2004), Finansy [Finance], National Academy of State Tax Service of Ukraine, Irpin, Ukraine.

31. Zahorodnij, A. H. and Vozniuk, H. A. (2007), Finansovo-ekonomichnyj slovnyk [Financial and Economic Dictionary], Znannia, Kyiv, Ukraine.

32. Mochernyj, S. V. (2006), Ekonomichnyj entsyklopedychnyj slovnyk [Economic Encyclopedic Dictionary], vol. 2, Svit, Lviv, Ukraine.

33. Kyrylenko, O. P. (2002), Finansy (Teoriia i vitchyzniana praktyka) [Finance (Theory and Domestic Practice)], Aston, Ternopil, Ukraine.

34. Kirejtsev, H. H. (2002), Finansovyj menedzhment [Financial Management], 2nd ed, Educational Literature Center, Kyiv, Ukraine.

35. Kovaliuk, O. M. (2002), Finansovyj mekhanizm orhanizatsij ekonomiky Ukrainy (problemy teorii i praktyky) [Financial Mechanism of Organizations of the Economy of Ukraine (Problems of Theory and Practice)], Publishing Center of the Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.

36. Koiuda, V. O., Lepejko, T. I. and Zaslavs'ka, K. A. (2004), Finansy [Finance], Publishing House of the National University of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

37. Oparin, V. M. (2002), Finansy (Zahal'na teoriia) [Finance (General Theory)], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.

38. Romanenko, O. R. (2009), Finansy [Finance], 4th ed, Educational Literature Center, Kyiv, Ukraine.

39. Yuriy, S. I. and Fedosov, V. M. (2008), Finansy [Finance], Znannia, Kyiv, Ukraine.

40. Khudolij, L. (2017), Finansovo-ekonomichnyj mekhanizm efektyvnoho funktsionuvannia ahrarynykh pidpriemstv Ukrainy [Financial and Economic Mechanism of Effective Functioning of Agricultural Enterprises of Ukraine], Komprint, Kyiv, Ukraine.

41. Tymoschenko, K. (2014), Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v intehtratsijnykh umovakh [Enterprise development management in integration conditions], Dnipropetrovsk National University named after Oles Honchar, Dnipropetrovsk, Ukraine.

42. Kvasnytsia, O. (2014), "Financial mechanism of ensuring the development of small enterprises in Ukraine", Svit finansiv, vol. 4, pp. 63—71.

43. Korneva, N. Yu. (2019), Finansovyj mekhanizm upravlinnia ekonomikoiu Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Financial mechanism of management of the economy of Ukraine in the conditions of globalization], Ilion, Mykolaiv, Ukraine.

44. Marusiak, N. (2021), "Financial mechanism of the enterprise and directions of its improvement in the modern economic environment", Ekonomika ta derzhava, vol. 12, pp. 94—97. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.-2021.12.94>.

45. Metelenko, N. H. and Shul'ha, O. P. (2016), "Concept of financial mechanism", Black Sea Economic Studies, vol. 10, pp. 171—179.

46. Seliverstova, L. (2013), "A financial mechanism is in the system of corporate management", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 16, pp. 63—66.

47. Ianchukovich, T. V. (2017), "Financial mechanism of development of trade enterprise", Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences, vol. 25 (2), pp. 41—44.

48. Didyk, L. M. (2011), "Financial mechanism of management of the activities of a modern enterprise", The Economic Messenger of the NMU, vol. 2, pp. 92—100.

49. Myskovets, N. P. (2018), "Financial impacts on the development of ecosystem enterprises", Bulletin National University of Water and Environmental Engineering. Ser.: Economic Sciences, vol. 1 (81), pp. 79—88. <https://doi.org/10.31713/ve120189>.

50. Khaustova, V. Ye., Boiko, O. V. and Trushkina, N. V. (2022), "Vectors of Increasing the Level of Innovation and Investment Attractiveness of the Transport and Logistics Infrastructure of the National Economy of Ukraine", The Problems of Economy, vol. 3, pp. 84—97. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-84-97>.

51. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye. and Trushkina, N. V. (2023), "Financial Provision for the Development of Critical Infrastructure in the Context of Post-War Reconstruction of Ukraine's Economy", Business Inform, vol. 8, pp. 263—274. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-263-274>.

52. Remyha, Y., Zaiarniuk, O., Lozova, T., Trushkina, N., Yakushev, O. and Korovin, Y. (2023), "Energy-saving technologies for sustainable development of the maritime transport logistics market", IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science, vol. 1126, 012037. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012037>.

53. Kwilinski, A. and Trushkina, N. (2023), "Green Investments as Tools for Stimulating the Sustainable Financing of Logistics Systems Development", E3S Web of Conferences, vol. 456, 01003. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345601003>.

54. Trushkina, N., Harmash, O. and Chernukh, D. (2024), "Formation of anti-crisis management system of the transport and logistics companies' activities in war conditions", Agrosvit, vol. 23, pp. 153—164. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.153>.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2025 р.

УДК 005:502.1

С. В. Федоренко,
к. т. н., доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища
та охорони праці" Київський національний університет будівництва і архітектури,
Академік академії будівництва України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1487-6890>

Л. О. Василенко,
к. т. н., доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорони
праці, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4201-5481>

С. В. Палиця,
к. е. н., Товариство з обмеженою відповідальністю
"Ранбаксі Фармасьютікалс Україна", керівник відділу
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8463-7654>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.121

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

S. Fedorenko,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Academician of Academy of Building of Ukraine,
Kyiv National University of Construction and Architecture
L. Vasylenko,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Construction and Architecture
S. Palytsia,
PhD in Economics, Associate Professor, National manager Limited Liability Company "Ranbaxy Pharmaceuticals Ukraine"

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AT PHARMACEUTICAL ENTERPRISES OF UKRAINE

Ефективність функціонування будь-якого підприємства, а також розвиток його економічного потенціалу значною мірою залежать від наявності надійної системи екологічної безпеки. Одним з найбільш перспективних шляхів досягнення цієї мети та вирішення екологічних проблем у промисловому секторі є екологічний менеджмент. Основне завдання цього напрямку полягає у зменшенні негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище.

Систематичне формування екологічного менеджменту передбачає впровадження технологій, які сприяють охороні природи та економії енергоресурсів, роблячи виробничі процеси не лише економічно вигідними, а й екологічно безпечними та соціально значущими. Створення такої системи є важливим елементом відновлення сталого розвитку українських регіонів і громад.

Екологічний менеджмент дозволяє підвищити якість продукції та послуг, а також поліпшити загальний імідж підприємства, водночас поступово зменшуючи негативний вплив виробництва на екологію і здоров'я людей. Впровадження екологічної системи управління також підвищує інвестиційну привабливість українських компаній, закладаючи основу для розвитку конкурентоспроможного, стійкого та відповідального бізнесу, який здатний задовольняти зростаючі потреби споживачів і вимоги суспільства.

Ключовими аспектами функціонування системи, яка відповідає за управління екологічно спрямованими проектами та контролює їх результати, є: створення єдиної екологічної політики та цільової програми; наявність у керівництва сфери екологічного менеджменту необхідних знань і досвіду в цій області; усвідомлення працівниками своїх завдань, обов'язків і прав у процесі реалізації цільової програми; розробка і впровадження універсальних методів та процесів, а також забезпечення необхідними ресурсами для реалізації програми. Для досягнення цих умов важливо мати мотивацію, навчання, а також інформаційне і технологічне забезпечення працівників, які є основним елементом в процесі охорони довкілля. Саме цими функціями і має займатися система екологічного менеджменту на підприємстві.

У сучасній економічній науці термін "екологічний менеджмент" використовується досить часто, однак недостатньо уваги приділяється проблемним аспектам його реалізації на національних підприємствах, зокрема, питанню застосування іноземного досвіду в цих важливих питаннях. Ефективним способом зменшення негативного впливу на навколишнє середовище є усунення чинників, що ведуть до посилення цього впливу. Головним інструментом для екологічної орієнтації діяльності підприємств є впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ). Реалізація екологічно спрямованої системи управління полягає в тому, що підприємство бере на себе зобов'язання беззастережно виконувати вимоги законодавства в сфері охорони природи, екологічної безпеки та раціонального використання природних ресурсів. Це слугує потужним імпульсом для досягнення конкурентних переваг на внутрішньому і міжнародному ринку.

The effectiveness of any enterprise, as well as the development of its economic potential, largely depend on the availability of a reliable environmental safety system. One of the most promising ways to achieve this goal and solve environmental problems in the industrial sector is environmental management. The main task of this direction is to reduce the negative impact of the enterprise's activities on the environment.

The systematic formation of environmental management involves the introduction of technologies that contribute to the protection of nature and the saving of energy resources, making production processes not only economically profitable, but also environmentally safe and socially significant. The creation of such a system is an important element of the restoration of sustainable development of Ukrainian regions and communities.

Environmental management allows you to improve the quality of products and services, as well as improve the overall image of the enterprise, while gradually reducing the negative impact of production on the environment and human health. The introduction of an environmental management system also increases the investment attractiveness of Ukrainian companies, laying the foundation for the development of competitive, sustainable and responsible business that is able to meet the growing needs of consumers and the requirements of society.

The key aspects of the functioning of the system responsible for managing environmentally oriented projects and monitoring their results are: the creation of a single environmental policy and target program; the presence of the necessary knowledge and experience in this area by the management of the environmental management sector; awareness by employees of their tasks, responsibilities and rights in the process of implementing the target program; development and implementation of universal methods and processes, as well as provision of the necessary resources for the implementation of the program. To achieve these conditions, it is important to have motivation, training, as well as information and technological support for employees, who are the main element in the process of environmental protection. It is these functions that the environmental management system at the enterprise should deal with. In modern economic science, the term "environmental management" is used quite often, but not enough attention is paid to the problematic aspects of its implementation at national enterprises, in particular, the issue of applying foreign experience in these important issues. An effective way to reduce the negative impact on the environment is to eliminate the factors that lead to an increase in this impact. The main tool for the environmental orientation of enterprises is the implementation of an environmental management system (EMS). The implementation of an environmentally oriented management system consists in the fact that the enterprise undertakes to unconditionally fulfill the requirements of legislation in the field

of nature protection, environmental safety and rational use of natural resources. This serves as a powerful impetus for achieving competitive advantages in the domestic and international markets.

This emphasizes the importance of compliance with international quality and environmental safety standards for enterprises, especially in conditions when the environmental situation in the world is becoming increasingly tense. Standards such as ISO 9000 (quality management) and ISO 14000 (environmental safety management) are important tools for ensuring that products meet the requirements of the global market, as well as for supporting the environmental sustainability of business.

Given the growing requirements for environmental responsibility and safety, enterprises that seek to operate in foreign markets should seriously consider the implementation of such standards. They not only improve product quality, but also strengthen the company's reputation, giving it a competitive advantage in countries where environmental issues are particularly important to consumers and governments. This, in turn, can positively affect the sustainability of businesses on a global scale and contribute to more effective implementation of innovative environmental solutions.

Ключові слова: екологічний менеджмент, фармацевтичне підприємство, зовнішнє середовище, екологічна безпека.

Key words: environmental management, pharmaceutical enterprise, external environment, environmental safety.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах, враховуючи динамічні зміни зовнішнього середовища, особливого значення набуває розвиток фармацевтичних компаній. Відсутність розумних та адаптованих виробничих систем і методологій екологічного менеджменту сповільнить розвиток підприємств і призведе до втрати раніше завойованих позицій на ринку.

Досвід провідних країн показує, що вирішення екологічних проблем на рівні окремих підприємств і суспільства в цілому можливе лише за умов комплексного підходу, який включає державні та економічні інструменти регулювання виробничої діяльності. Це потребує пошуку нових шляхів і засобів вирішення екологічних проблем промислового виробництва, однією з яких є природокористування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню специфіки екологічного менеджменту присвячено роботи таких авторів, як А. Білик, Б. Буркіньський, Т. Галушкіна, С. Дорогунцов, О. Драган, О. Караїм, Л. Кожушка, В. Мартиненко, Л. Мельник, П. Скрипчук, Ю. Саталкін, С. Харічков, М. Хвесик, В. Хрутьба, Л. Черчик, В. Шевчук, Г. Черевко, М. Яцків та інші. Так, питання сучасних тенденцій у формуванні систем еко-

логічного менеджменту на підприємствах регіонів і громад України справді потребують подальшого вивчення. В умовах глобальних екологічних викликів і необхідності відновлення сталого розвитку, особливо в післякризовий період, важливо розробляти ефективні механізми для інтеграції екологічних аспектів у діяльність підприємств.

МЕТА СТАТТІ

Визначення теоретико-методичних основ та впровадження практичних рекомендацій для створення системи екологічного менеджменту на фармацевтичних підприємствах України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Від створення надійної системи екологічної безпеки значною мірою залежить ефективність діяльності будь-якого підприємства, розширення його економічного потенціалу. Одним із найперспективніших шляхів досягнення поставленої мети та вирішення екологічних проблем промислового виробництва є екологічний менеджмент. Його основне завдання — зменшення негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище. Розвиток корпоративного екологічного менеджменту включає впровадження технологій, які забезпечують захист навколишнього середовища та

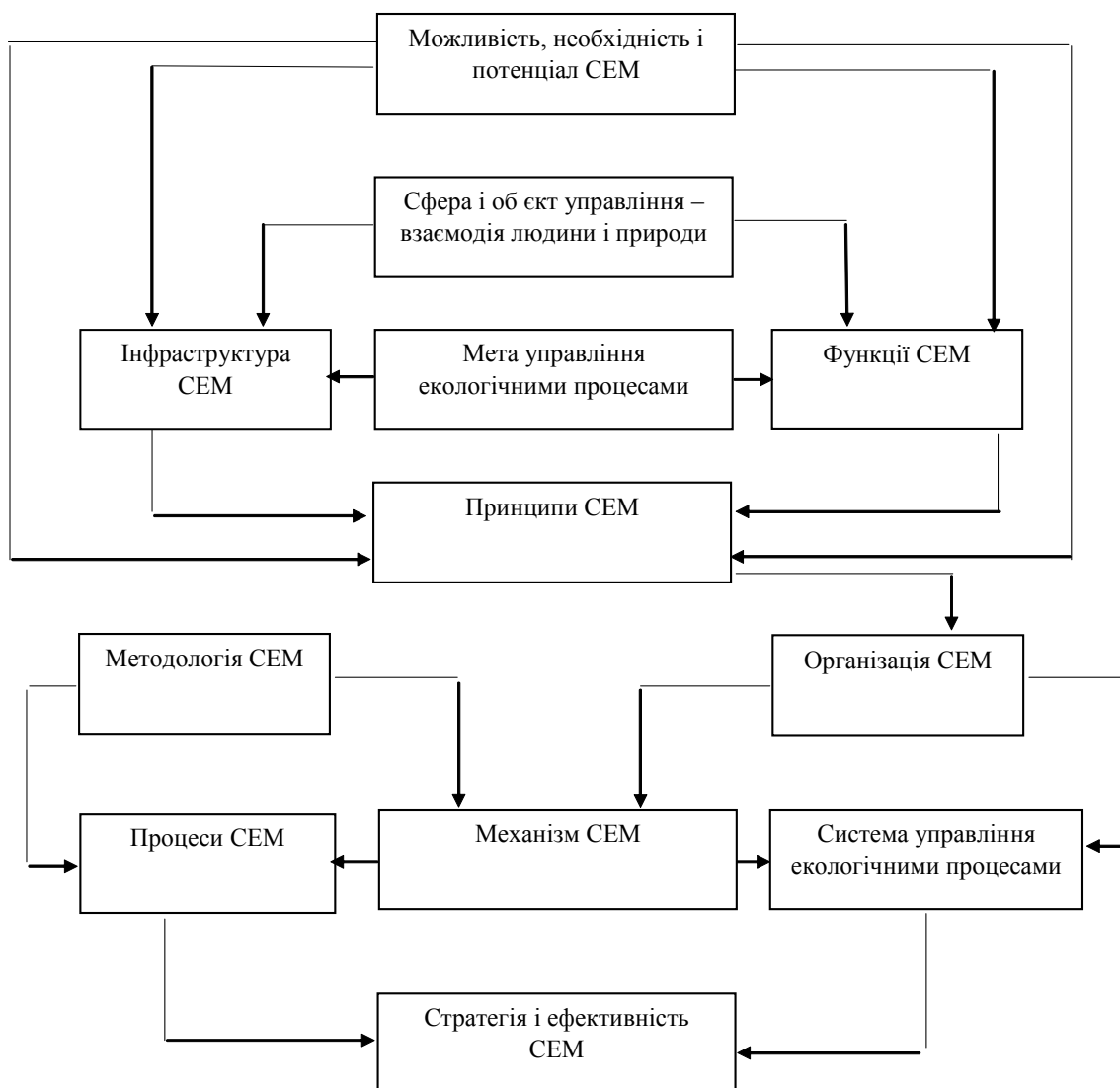


Рис. 1. Концепція екологічного менеджменту фармацевтичного підприємства

енергозбереження, роблять виробництво рентабельним з економічної точки зору, екологічно безпечним і соціально обґрунтованим. Впровадження систем управління навколишнім середовищем є особливо важливим у країнах з перехідною економікою, де великий бюджетний дефіцит обмежує можливість фінансування державою програм корпоративної екологічної політики.

Серед актуальних глобальних проблем, що постають перед людством, екологічні питання займають одне з найважливіших місць. Охорона навколишнього середовища та раціональне використання природних ресурсів вже давно стали пріоритетними для урядів і міжнародної громадськості. Питання екологічної безпеки держави стало одним із ключових в сучасному порядку денному. У світі існує безліч стандартів і рекомендацій, що стосуються екологічних аспектів, однак суттєвою перешкодою залишається їх фактичне впровадження.

Система екологічного менеджменту (СЕМ) є важливим інструментом для підприємств, оскільки дозволяє ефективно управляти їх впливом на навколишнє середовище та мінімізувати негативні наслідки своєї діяльності. Вона забезпечує інтеграцію екологічних аспектів в загальну стратегію управління компанією, що сприяє

сталому розвитку і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Основні цілі СЕМ:

1. Соціальні: Мінімізація ризиків для здоров'я людей та навколишнього середовища. Це включає в себе забезпечення безпеки працівників і місцевих громад, а також запобігання шкідливим впливам на екосистеми.

2. Економічні: Раціональне використання природних ресурсів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє знижувати витрати на ресурси та енергію, що позитивно впливає на фінансові результати.

3. Екологічні: Запобігання забрудненню навколишнього середовища та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. Це є основною метою, оскільки без здорової екології неможливе сталий розвиток.

Етапи планування екологічної діяльності на фармацевтичному підприємстві включають:

1. Визначення вимог нормативно-правових актів: Встановлення обов'язкових екологічних стандартів і норм, яких має дотримуватись компанія, зокрема на рівні локальних і міжнародних регуляцій.

2. Ідентифікація екологічних аспектів: Аналіз впливу виробничих процесів на навколишнє середовище (викиди, водоспоживання, відходи тощо).

3. Установлення екологічних показників: Визначення цільових екологічних показників, таких як скорочення викидів, зниження споживання води чи енергії, що дозволяє оцінювати ефективність природоохоронних заходів.

4. Оцінка екологічних ризиків: Визначення потенційних загроз для екології та розробка заходів для їх мінімізації, таких як введення нових технологій або зміна існуючих процесів.

5. Розробка природоохоронних заходів: Запровадження конкретних дій для покращення екологічної ситуації, включаючи модернізацію обладнання, впровадження безвідходних технологій, зменшення використання шкідливих хімічних речовин.

Завдяки СЕМ підприємства можуть не тільки знизити свій екологічний вплив, але й підвищити свою репутацію та конкурентоспроможність на ринку, особливо в умовах зростаючих вимог до екологічної безпеки.

Актуальність формування та впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) на українських фармацевтичних підприємствах визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками, а також виявленими можливостями й загрозами, а також сильними і слабкими сторонами функціонування підприємств, які займаються виробництвом лікарських засобів в умовах воєнного стану.

Впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) приносить фармацевтичним підприємствам численні переваги, зокрема:

- Цілеспрямоване зменшення споживання матеріальних та енергетичних ресурсів, а також зменшення обсягу виробничих відходів, що, в свою чергу, знижує витрати на їх утилізацію.

- Зниження ризику відповідальності за забруднення навколишнього середовища.

- Зміцнення довіри населення до підприємства.

- Поліпшення взаємин з громадськістю та місцевою адміністрацією, що сприяє підвищенню іміджу організації.

- Залучення інвестицій, що можуть бути важливими для розвитку бізнесу.

- Отримання конкурентних переваг при участі у конкурсах і тендерах.

- Підвищення авторитету серед фінансових установ, що може призвести до легшого доступу до кредитування.

Основою для створення та реалізації системи екологічного менеджменту (СЕМ) є екологічна політика, яку затверджує фармацевтичне підприємство. Ця політика узагальнює зобов'язання підприємства щодо управління екологічними ризиками та його впливом на навколишнє середовище. Важливим етапом є визначення сфери застосування СЕМ. На цьому етапі необхідно виявити ризики, можливості та заходи, що забезпечують постійне вдосконалення та моніторинг екологічного управління. Це передбачає аналіз екологічних аспектів і зобов'язань фармацевтичного підприємства, а також проведення оцінки його відповідності.

Основною метою СЕМ фармацевтичного підприємства є забезпечення екологічної безпеки в регіоні, в якому воно розташоване, та вирішення таких завдань:

- зниження негативних впливів фармацевтичного підприємства на довкілля;

- контроль за використанням, відтворенням та охороною природних ресурсів;

- координація природоохоронної діяльності фармацевтичних підприємств;

- екологічна експертиза інноваційних проєктів модернізації фармацевтичного підприємства.

Одним із елементів системи екологічного менеджменту є оцінка екологічного та економічного впливу проєктів, які планує та реалізує підприємство, на навколишнє середовище. Екологічні аспекти включають характер, масштаб, інтенсивність, ймовірність і тривалість впливів на навколишнє середовище. Економічні аспекти включають можливість правового регулювання, проблеми вимірювання характеристик впливу та витрати на вимірювання рівнів впливу. Підприємства повинні визначити та оцінити всі зовнішні та внутрішні стандарти.

ВИСНОВКИ

Основною перешкодою для впровадження систем екологічного менеджменту є відсутність моделі екологічного менеджменту, недостатнє нормативне законодавство. Екологічна діяльність має негативний вплив на ефективність екологічної політики. Необхідно досягти позитивних змін у системі екологічного менеджменту та створити модель екологічного менеджменту. Треба враховувати особливості національної економіки та поєднувати інтереси країни, підприємств і суспільства.

Подальшим напрямком досліджень має бути вивчення зарубіжного досвіду моделювання процесів екологічного менеджменту з урахуванням специфіки державної благодійної діяльності в національній економіці.

Література:

1. Варламова С.І. Впровадження системи екологічного менеджменту в Україні: проблеми та перспективи. 2016. Електронний журнал "Економічні науки". URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/4/7.pdf> (дата звернення: 18.01.2025)

2. Голубцова К.К., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Вельма В.І. Концепція та принципи екологічного менеджменту фармацевтичного підприємства. URL: <https://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/12915/1/160-162.pdf> (дата звернення: 19.01.2025)

3. Екологічний менеджмент на підприємствах України: реалії та перспективи. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/11451/1/%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).

4. Журенко В.В. Розробка методології впровадження системи екологічного менеджменту на вітчизняних фармацевтичних підприємствах. 2023. URL: https://uacademic.info/ua/document/0824U001043#google_vignette (дата звернення: 18.01.2025).

5. Караїм О.А., Милько І.П., Караїм В.П. Формування системи екологічного менеджменту підприємств в аспекті відновлення сталого розвитку регіонів. Електронний журнал "Наукові праці ДонНТУ. Серія: "Еконо-

мічна". 2022. URL: https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/5_stattya-karayim-mylko-karayim.pdf (дата звернення: 19.01.2025).

6. Коваленко С.М. Загальні аспекти впровадження системи екологічного менеджменту на фармацевтичних підприємствах. Збірник матеріалів XV науково-практичної конференції "Управління якістю в фармації". 2021. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/27296/1/65.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).

7. Кос К.П., Виговський В.Г., Удосконалення системи екологічного менеджменту на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/139-1.pdf> (дата звернення: 18.01.2025).

8. Минич Ю.В., Суржик Ю.О. Впровадження екологічного менеджменту на підприємствах економічних наук. Електронний журнал "Економічні науки". 2021. URL: <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2159> (дата звернення: 19.01.2025).

9. Сагайдак-Нікітюк Р.В., Гладцінова О.Ю., Нікітюк В.Г. Теоретичні аспекти системи екологічного менеджменту сучасних суб'єктів фармацевтичного ринку як фактора стійкого розвитку. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/386444654-Theoretical_aspects_of_the_environmental_management_system_of_modern_pharmaceutical_market_entities_as_a_factor_of_the_sustainable_development (дата звернення: 20.01.2025).

References:

1. Varlamova, S.I. (2016), "Introduction of system of ecological management in Ukraine: problems and prospects", *Ekonomichni nauky*, [Online], available at: <http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2016/4/7.pdf> (Accessed 18 Jan 2025).

2. Holubtsova, K.K., Sahajdak-Nikitiuk, R.V. and Vel'ma, V.I. (2017), "The concept and principles of environmental management of a pharmaceutical enterprise", [Online], available at: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/12915/1/160-162.pdf> (Accessed 19 Jan 2025).

3. Matvijchuk, N. M. (2015), "Environmental management at Ukrainian enterprises: realities and prospects", [Online], available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/11451/1/%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84.pdf> (Accessed 20 Jan 2025).

4. Zhurenko, V.V. (2023), "Development of a methodology for implementing an environmental management system at domestic pharmaceutical enterprises", [Online], available at: https://uacademic.info/ua/document/0824U001043#google_vignette (Accessed 18 Jan 2025).

5. Karaim, O.A., Myl'ko, I.P. and Karaim, V.P. (2022), "Formation of the environmental management system of enterprises in the aspect of restoring the sustainable development of the regions", *Elektronnyj zhurnal "Naukovi pratsi DonNTU. Seriya: "Ekonomiczna"*, [Online], available at: https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/5_stattya-karayim-mylko-karayim.pdf (Accessed 19 Jan 2025).

6. Kovalenko, S.M. (2021), "General aspects of implementing an environmental management system at pharmaceutical enterprises", *"Upravlinnia yakistiu v*

farmatsii", [Online], available at: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/27296/1/65.pdf> (Accessed 20 Jan 2025).

7. Kos, K.P. and Vyhovs'kyj, V.H. (2021), "Improving the environmental management system at the enterprise", [Online], available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/139-1.pdf> (Accessed 18 Jan 2025).

8. Mynych, Yu.V. and Surzhyk, Yu.O. (2021), "Implementation of environmental management at enterprises", *"Ekonomiczni nauky"*, [Online], available at: <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2159> (Accessed 19 Jan 2025).

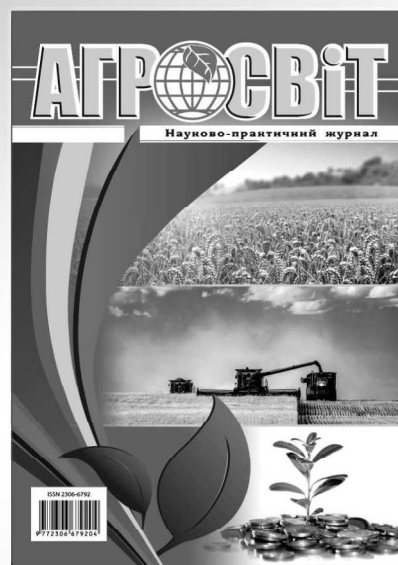
9. Sahajdak-Nikitiuk, R.V., Hladtsinova, O.Yu. and Nikitiuk, V.H. (2024), "Theoretical aspects of the environmental management system of modern pharmaceutical market entities as a factor of sustainable development", [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/386444654-Theoretical_aspects_of_the_environmental_management_system_of_modern_pharmaceutical_market_entities_as_a_factor_of_the_sustainable_development (Accessed 20 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025 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 336.02:338.124.4

*І. М. Макаrchук,**к. е. н., доцент, доцент, кафедри фінансів, Університет Григорія Сковороди в Переяславі**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-5660>**А. М. Яременко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3138-3369>**І. В. Грановська,**к. е. н., доцент, доцент, кафедри фінансів, Університет Григорія Сковороди в Переяславі**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4270-5001>**І. М. Макаrchук,**аспірант, Університет Григорія Сковороди в Переяславі**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7533-8148>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.127

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

*I. Makarchuk,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,**Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav**L. Yaremenko,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,**Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav**I. Hranovska,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,**Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav**I. Makarchuk,**Postgraduate Student, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

DIRECTIONS FOR IMPROVING FINANCIAL MARKET REGULATION INSTRUMENTS IN TIME OF WAR

У статті проаналізовано різні напрями удосконалення інструментів регулювання фінансових ринків в умовах війни. Зазначаються основні виклики та ризики, які виникають на фінансових ринках під час конфліктних ситуацій. Розглядаються можливі шляхи зміцнення регуляторного середовища та заходи, спрямовані на забезпечення стабільності та безпеки фінансових ринків у періоди війни. Досліджуються стратегії та інструменти, які можуть використовуватися центральним банком, фінансовими установами та регулюючими органами для забезпечення ефективного функціонування ринків у складних умовах війни. Підкреслюється важливість вчасного та адаптивного реагування на зміни в геополітичній ситуації та ризики, що впливають з військових дій, з метою збереження фінансової стабільності та зниження впливу воєнних конфліктів на глобальну економіку.

The article examines the issue of regulating financial markets during military conflicts, which is extremely relevant due to the growing geopolitical tensions and challenges for the global economy. The author examines the impact of war on the stability of financial systems and the development of

effective strategies to ensure their sustainability. Particular attention is paid to the need to improve regulatory tools that will help minimize the negative consequences for the global economy. The article analyzes the current challenges for the financial sector, including cybersecurity threats, macroeconomic instability, and growing systemic risks. The author describes the role of the main participants in the financial ecosystem: providers and users of financial services, investors, as well as infrastructure and technology providers. It is noted that their harmonious cooperation is a key factor in ensuring the efficiency of financial markets. The author analyzes the actions of the National Bank of Ukraine aimed at maintaining macroeconomic stability, including the regulation of the foreign exchange market, support for inflationary targets, and the development of bond markets. Considerable attention is paid to the introduction of the second pillar of the pension system, which contributes to social guarantees and provides long-term resources for the economy. Significant emphasis is placed on financial stability, which is achieved through enhanced supervision, transparency, risk management, and support for competition. Reforming the banking system, developing macro-prudential policies, and dealing with non-performing loans (NPLs) have become important elements of efforts to increase confidence in financial institutions. The author describes positive developments in the development of modern financial services, such as accession to SEPA, the introduction of open banking, and the regulation of the virtual asset market. The article emphasizes the importance of cyber defense in times of war, including the fight against cyber attacks and the elimination of Russian and Belarusian software. In addition, the article analyzes the integration of Ukraine's financial sector into the European space, the implementation of EU legislation and cooperation with international financial institutions. The authors emphasize that these measures not only contribute to economic recovery, but also ensure the sustainable development of the financial sector. The results of the analysis show that the implemented reforms strengthen the country's financial stability, create preconditions for its economic growth, and ensure integration into the European economy. Thus, the development and implementation of effective regulatory instruments is the basis for the successful functioning of financial markets in times of crisis and conflict.

Ключові слова: регулювання фінансових ринків, війна, фінансовий сектор, фінансова стабільність, ризики фінансової системи, національний банк України, регуляторні заходи.

Key words: financial market regulation, war, financial sector, financial stability, financial system risks, National Bank of Ukraine, regulatory measures.

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

У зв'язку зі зростанням геополітичних конфліктів та загостренням військових протиріч на різних континентах, постає нагальна потреба у вивченні та розробці ефективних стратегій регулювання фінансових ринків під час періодів війни. В умовах небезпеки для стабільності економічного середовища та зростання ризику фінансових турбулентностей, важливо розглянути можливі шляхи покращення інструментів регулювання для забезпечення стійкості фінансових систем та мінімізації негативних наслідків війни на глобальну економіку. Така проблема стає особливо

актуальною в контексті постійно зростаючої загрози військових конфліктів та потенційного впливу цих конфліктів на фінансові ринки та світову економіку в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковці та аналітики вже звертали увагу на тему впливу військових конфліктів на фінансовий ринок. Різні аспекти даної проблематики були досліджені науковцями, такими як О.Д. Васирик, З.М. Васильченко, А.П. Вожжова, А.О. Єпіфанов, М.М. Єрмошенко, Б.С. Івасів, В.В. Корнєєв, О.В. Козьменко, С.М. Козьменко, М.І. Крупка, Б.Л. Луців, М.І. Макаренко, М.І. Савлук, І.В. Сало, А.А. Пересада та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження та аналіз сучасних напрямів удосконалення інструментів регулювання фінансових ринків під час війни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Учасники фінансової екосистеми прагнуть відповісти потребам своїх клієнтів, які, будучи домогосподарствами, бізнесами чи державними установами, використовують різноманітні фінансові послуги для досягнення своїх цілей. Клієнти, які користуються фінансовими послугами, є центральною фігурою щодо уваги всіх учасників фінансової екосистеми, і створення сприятливих умов для їхньої ефективної діяльності є головним завданням фінансового сектору в цілому. Для цього учасники фінансової екосистеми співпрацюють між собою, розробляючи актуальні послуги, продукти і сервіси для задоволення потреб клієнтів. Успіх роботи всієї екосистеми визначається гармонійною та взаємовигідною співпрацею між її учасниками, яка ґрунтується на відкритості та повазі один до одного.

В рамках фінансової екосистеми можна виділити чотири основні групи учасників:

1. Надавачі фінансових послуг: Це фінансові установи, а також, у відповідних випадках, інші юридичні особи або філії іноземних юридичних осіб, яким надано право надавати фінансові послуги відповідно до законодавства України.

2. Користувачі фінансових послуг: Це клієнти фінансових установ, які можуть бути домогосподарствами, бізнесом та державними органами.

3. Інвестори: Це іноземні та національні інвестори, які мають інтереси в фінансовому секторі та в економіці країни.

4. Провайдери інфраструктури та технологій: Це компанії та державні інституції, які надають різноманітні послуги, продукти, сервіси та рішення для надавачів фінансових послуг та інших учасників фінансового сектору, щоб збільшити цінність їхніх пропозицій для клієнтів. Сюди входять платіжні системи, надавачі платіжних послуг, служби інкасації/оброблення/зберігання готівки, розробники IT-рішень, телекомунікаційні оператори, оператори поштового зв'язку, центральні депозитарії, центральні контрагенти, оператори організованих ринків, торгові репозиторії, представники ринку віртуальних активів, фінтех-компанії, провайдери технологій розподіленого реєстру (DLT) [1].

Ця екосистема вимагає співпраці та координації між всіма учасниками з метою забезпечення ефективності та відповідності потребам клієнтів.

Фінансовий сектор України має бути стійким, ефективним, конкурентоспроможним і інтегрованим у міжнародний простір. Він повинен бути готовим відповідати викликам, активно розвиватися та сприяти відновленню економіки України.

Регулювання фінансового сектору має забезпечувати накопичення, розподіл і обіг фінансових ресурсів на основі принципів фінансової стабільності і фінансової інклюзії. Також важливими є аспекти кібербезпеки і впровадження передових технологій для підтримки еко-

номічного відновлення України і підвищення благополуччя громадян.

Удосконалення інструментів регулювання фінансових ринків включає декілька напрямків: макроекономічна стабільність, фінансова стабільність, фінансова система працює на відновлення країни, сучасні фінансові послуги, інституційна спроможність регуляторів та ФГВФО. Отже, зосередимося на баченні майбутнього фінансового сектору України.

Стабільність макроекономіки була збережена під час війни. Національний банк України прийняв заходи для послаблення валютних обмежень та переходу до більш гнучкого обмінного курсу, а також відновив спрямованість на інфляційні цілі. Ринок державних облігацій та облігацій місцевої позики працює ефективно та надійно, що підвищує попит і довіру до внутрішніх фінансових інструментів серед інвесторів. Збільшення податкових надходжень завдяки економічному зростанню, детінізації бізнесу та зниженню вартості обслуговування кредитів сприяє задоволенню потреб бюджету, що в свою чергу зменшує дефіцит бюджету. Реалізація оновленої стратегії управління державним боргом та реструктуризації боргів, накопичених у воєнний період, також є важливими кроками [2].

Україна впровадила другий рівень пенсійної системи, що разом з першим і третім рівнями сприяє покращенню соціальних гарантій і фінансовій стійкості пенсійної системи. Це сприяє розвитку капітальних ринків і забезпечує економіку довгостроковими фінансовими ресурсами. Заощадження на довгий термін стають популярними серед українців, що допомагає формувати довгострокові резерви для майбутніх інвестицій.

У цілому, макроекономічна стійкість була збережена і розвивається, а також розпочато фінансування широкомасштабних програм капітального оновлення.

Фінансова стабільність забезпечується завдяки спільним зусиллям регуляторів фінансового сектору та ФГВФО, які використовують єдині принципи для ефективного нагляду за учасниками фінансового сектору, регулювання, забезпечення прозорості, стимулювання конкуренції та контролю за концентрацією на фінансовому ринку. План заходів щодо усунення регуляторного арбітражу впроваджується, а питання, які важливі для фінансової стабільності та потребують спільних дій, обговорюються на засіданнях Ради з фінансової стабільності [1].

Основний акцент у досягненні фінансової стабільності зроблено на комплексному аналізі системних ризиків, що загрожують фінансовій стабільності, та на реагуванні на них через макропруденційну політику. Велика увага приділяється ранньому виявленню проблем в фінансових установах та ранньому втручанню, нагляду за фінансовими групами, оцінці ризиків відповідно до процесу наглядової перевірки та пруденційних нормативів, які відповідають вимогам актів ЄС, таких як CRD /CRR. Реформування вимог до банківського капіталу завершено, проведено незалежну оцінку якості активів (AQR), і регулярно оцінюється стійкість банків і банківської системи. Реалізується план дій з питань непрацюючих кредитів (NPL) [6].

Також зроблено акцент на посиленому надгляді за діяльністю учасників страхового ринку та кредитних

Таблиця 1. SWOT-аналіз фінансового ринку України

Вид фінансового ринку	Що зроблено	Що треба зробити
Валютний	Введено фіксований обмінний курс, регуляція валютного ринку	Стимулювати експорт шляхом розвитку експортних програм, зменшення адміністративних бар'єрів для експортерів, підтримка міжнародних контрактів.
Банківський	Запроваджено нові нормативи та стандарти банківської діяльності, підвищено прозорість	Посилити механізми забезпечення банківської стабільності, збільшити доступність фінансових послуг для населення та підтримку малого та середнього бізнесу.
Фондовий	Розширено функції та обсяги фондових бірж, впроваджено нові інструменти та ринки	Збільшити прозорість та ліквідність фондового ринку, привертати інвесторів, розвивати альтернативні інвестиційні можливості.
Страховий	Підвищено вимоги до страхових компаній, зміцнено фінансовий контроль	Розвивати інноваційні страхові продукти, зменшувати страхові ризики, підвищувати страхову освіту та свідомість населення.
Пенсійний	Реформовано систему пенсійного забезпечення, введено кумулятивну систему	Забезпечити фінансову стабільність пенсійної системи, підвищити рівень пенсій, враховуючи інфляцію та демографічні виклики.
Капіталовідповідальність	Введено механізми контролю та відповідальності для фінансових установ	Зміцнювати механізми нагляду та контролю, забезпечувати відповідальність за порушення правил та стандартів у фінансовому секторі.

Джерело: складено автором на основі [1, 2].

спілок. Завдяки моніторингу НБУ структур власності страховиків, поліпшенню корпоративного управління та дотриманню ними пруденційних вимог, фінансовий ринок страхування стає більш прозорим і конкурентоспроможним.

Сучасні фінансові послуги в Україні відзначаються позитивними зрушеннями. Всі сегменти фінансового ринку були очищені від проблемних установ, що призвело до відновлення довіри клієнтів до учасників ринку. Країна приєдналася до Єдиної зони платежів у євро (SEPA), і були впроваджені стандарти відкритого банкінгу.

Ринок віртуальних активів був регульований відповідно до європейських вимог, і продовжується розвиток технологій дистанційної ідентифікації для отримання фінансових послуг. Платформи для інноваційних фінансових рішень, такі як регуляторні платформи, активно розвиваються.

Запроваджено контроль за кіберзахистом фінансового сектору та боротьбу з кібератаками на ранніх стадіях. Була забезпечена нульова толерантність до програмного забезпечення з росії та білорусі на фінансовому ринку. Також відбувся перехід на електронний документообіг між суб'єктами ринку та державними установами, включаючи ФГВФО. Були розроблені та впроваджені уніфіковані бази даних, правила захисту інформації та механізми обміну інформацією через API. Крім того, створені відкриті консолідовані реєстри, які об'єднують інформацію з різних джерел, і існує єдина платформа для обміну інформацією та даними між регуляторами та ФГВФО. Упроваджуються практики електронного функціонування органів управління господарськими товариствами [3].

Регулятори фінансового ринку та ФГВФО активно працюють над забезпеченням своєї інституційної спро-

можності. Вони розробляють та оновлюють плани, спрямовані на забезпечення організаційної стійкості та безперервності основних бізнес-процесів. Також активно вдосконалюють стійкість об'єктів критичної інфраструктури та проводять навчання та тестування стійкості цих об'єктів перед потенційними вразливостями.

Організовано обмін інформацією про кібер-інциденти між регуляторами та ФГВФО та іншими установами критичної інфраструктури. Також впроваджуються проєктні методики управління, та здійснюється постійне вдосконалення процесів та розвиток компетенцій персоналу.

Була проведена початкова оцінка рівня імплементації актів права ЄС, зокрема у сфері фінансових послуг, для виявлення невідповідностей, які потрібно виправити перед приєднанням України до ЄС. На основі цього були розроблені пропозиції для Національної програми імплементації законодавства України до права ЄС в галузі фінансових послуг та законодавства про компанії [4; 6].

У рамках інтеграції до єдиного внутрішнього ринку фінансових послуг ЄС була проведена імплементація актів права ЄС, після чого була налагоджена взаємодія з Європейською Комісією та європейськими органами нагляду. Також створено представництва Національного банку України (або координаційні платформи) для співпраці з Європейським центральним банком, а також представництва регуляторів в Європейській Комісії та європейських органах нагляду, таких як EBA, ESMA, EIOPA. Регулятори створили експертний центр для обміну досвідом з міжнародними партнерами та спільно з центральними банками ЄС та Європейським центральним банком розробили платформу для залучення передового досвіду з метою сприяння євроінтеграційним процесам [5].

Також було налагоджено інституційне співробітництво ФГВФО зі страховиками депозитів та системами гарантування страхових виплат країн-членів ЄС, їх асоціаціями в рамках гармонізації законодавства у галузі гарантування вкладів та регулювання фінансових установ згідно з директивами ЄС.

Реалізація реформ у фінансовому секторі сприятиме зміцненню потенціалу України на шляху до перемоги, підтримці захисників України, створенню передумов для повоєнного відновлення та стійкого розвитку національної економіки. У фокусі уваги Стратегії реформ у фінансовому секторі України — забезпечення надійного та стабільного функціонування фінансової системи країни за будь-яких умов, європейська інтеграція фінансового сектору України та набуття режиму внутрішнього ринку з ЄС у сфері фінансових послуг. Стратегія сприятиме подальшому зміцненню регулювання та нагляду у фінансовому секторі. За умови сприятливих і стійких макроекономічних обставин передбачається поступова лібералізація фінансових ринків та повернення монетарної політики до режиму інфляційного таргетування з плаваючим обмінним курсом. Також планується поступове, скоординоване, безпечне згортання надзвичайних пруденційних заходів, що запроваджувались у фінансовому секторі на початку широкомасштабного вторгнення росії в Україну, а для реагування на потенційні майбутні потрясіння у фінансовому секторі використовувати спеціальні плани в разі непередбачуваних обставин [4; 7].

У світлі постійних змін у глобальній економічній та політичній ситуації Україна активно впроваджує стратегічні реформи в сфері фінансів з метою стимулювання економічного зростання, забезпечення фінансової стійкості та європейської інтеграції (табл. 1).

Цей аналіз надає огляд заходів, призначених для підтримки розвитку та стійкості фінансового сектору України, а також вказує на необхідність подальших заходів для досягнення поставлених цілей.

Пропозиції заходів щодо поліпшення роботи фінансових ринків в умовах війни з оцінкою їх сильних та слабких сторін

1. Стимулювання внутрішнього кредитування:

— Сильна сторона: Збільшення гривневих кредитів може забезпечити фінансову підтримку внутрішнього бізнесу та економіки, допомагаючи зберегти робочі місця та економічну стабільність.

— Слабка сторона: Залежність від внутрішнього кредиту може збільшити ризик для банків у разі загострення фінансової ситуації в країні.

2. Моніторинг та регулювання зовнішніх фінансових операцій:

— Сильна сторона: Зменшення валютного ризику і обмеження капітального відтоку можуть зберегти стабільність національної валюти та забезпечити стабільність обмінного курсу.

— Слабка сторона: Занадто суворі обмеження можуть спричинити зниження обсягів міжнародної торгівлі та інвестицій.

3. Розвиток кредитних програм для сільського господарства:

— Сильна сторона: Підтримка аграрного сектору може забезпечити продовольчу безпеку та збільшити виробництво сільськогосподарської продукції.

— Слабка сторона: Великий обсяг кредитів для аграрного сектору може створити ризики для банків, якщо сільське господарство зазнає труднощів.

4. Підтримка програми "Доступні кредити 5-7-9%":

— Сильна сторона: Ця програма може надавати фінансову підтримку бізнесу, сприяючи його виживанню та розвитку під час війни.

— Слабка сторона: Важливо контролювати цю програму, щоб уникнути зловживань та збитків для бюджету.

5. Збереження високого рівня ліквідності банків:

— Сильна сторона: Це допоможе уникнути фінансових криз та банкруств банків у важкий економічний період.

— Слабка сторона: Може спричинити зменшення інвестицій та кредитування з боку банків.

6. Заохочення іноземних інвестицій та реінвестицій:

— Сильна сторона: Іноземні інвестиції можуть забезпечити додатковий капітал для розвитку економіки.

— Слабка сторона: Необхідно зберігати контроль над іноземними інвестиціями, щоб уникнути втрати національного багатства.

7. Сприяння антивоєнним цілям через кредитування:

— Сильна сторона: Фінансування проектів, спрямованих на підтримку антивоєнних зусиль, може зміцнити позиції країни в світі та підтримати гуманітарні програми.

— Слабка сторона: Необхідно зберігати фінансову дисципліну та ефективний моніторинг витрат.

Ці заходи можуть сприяти підтримці економіки України в умовах війни, проте їх ефективність великою мірою залежить від правильного планування, моніторингу та контролю за виконанням.

Проаналізувавши прогнози та шляхи вдосконалення регулювання фінансових ринків в умовах воєнного конфлікту та післявоєнного періоду, можемо зробити такі висновки.

По-перше, прогнозування трендів фінансових ринків у воєнний та післявоєнний період є надзвичайно важливою задачею для ефективного управління фінансовою системою. Моделювання можливих сценаріїв розвитку ринків дозволяє регуляторам та учасникам ринку приймати обґрунтовані рішення та готуватися до можливих викликів та ризиків.

По-друге, вдосконалення інструментів регулювання фінансових ринків в умовах війни передбачає впровадження нових підходів та стратегій, які забезпечують стабільність та надійність фінансової системи. Серед найважливіших напрямів удосконалення можна виділити підвищення ролі макропруденційного нагляду, розвиток регулювання кібербезпеки та забезпечення доступу до фінансових послуг для населення та підприємств навіть у кризових умовах.

По-третє, необхідно продовжувати процес гармонізації законодавства та регуляторних норм України зі стандартами ЄС. Це дозволить створити сприятливі умови для роботи міжнародних банківських груп та сприяти сталому розвитку трансграничної діяльності. Іншим важливим аспектом є підтримка транспарентності на фінансових ринках, включаючи розробку стандартів звітності та обліку, які відповідають міжнародним стандартам.

По-четверте, слід активно працювати над розвитком ринку капіталу та спрямовувати зусилля на посилення регулятивного середовища для випуску цінних паперів та інших інвестиційних інструментів. Паралельно до цього, важливо забезпечити доступність фінансових послуг для малих і середніх підприємств, що є ключовими учасниками економіки, та розвивати програми фінансової інклюзивності. Необхідно постійно вдосконалювати інструменти регулювання фінансових ринків, забезпечуючи стабільність та сталий розвиток сектору, що відіграє ключову роль у розвитку економіки України та сприяє досягненню її стратегічних цілей щодо вступу до Європейського Союзу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, регулювання фінансових ринків у воєнний період є складною та відповідальною задачею, яка вимагає комплексного підходу та спільних зусиль від уряду, регуляторів, фінансових установ та інших учасників ринку. Вдосконалення інструментів регулювання та прогнозування допоможе забезпечити стабільність у воєнний період та розвиток фінансового ринку України у період повоєнної відбудови країни.

Література:

1. Данилишин Б. Прогноз на оптимізм: ситуація в економіці та фінансових ринках України. LB.ua. 28 вересня 2022. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/530853_prognoz_optimizm_situatsiya
2. Арутюнян С.С., Добриніна Л. В., Гуляєва В. М. Фінансовий ринок: навч. посібник за заг. ред. Арутюнян С. С. 2018. 484 с.
3. Anderson, M. (2023). "Investor Behavior in Turbulent Times: Case Studies from Conflict-Affected Regions" Financial Studies Journal, Vol. 22, No. 4, pp. 60—75.
4. Brown, A. (2023). "Financial Resilience in Times of Crisis: Lessons from Recent Conflicts." International Finance Review, Vol. 28, No. 4, pp. 75—92.
5. Crisis Management Strategies in Financial Markets (2022). World Bank Group. Available at: www.worldbank.org/crisisstrategies.
6. Didenko I., Hammadi H. Demand Forecast. Supply and Equilibrium Price on the Deposit Market: Methodology and Experience of Ukraine. Financial Markets, Institutions and Risks. 2017. № 1 (3). P. 34—43. URL: [http://doi.org/10.21272/fmir.1\(3\).34-43.2017](http://doi.org/10.21272/fmir.1(3).34-43.2017)
7. Economic Resilience Task Force Report (2023). European Central Bank (ECB). Available at: www.ecb.europa.eu/ertf2023.

References:

1. Danylyshyn, B. (2022), "Forecast for optimism: the situation in the economy and financial markets of Ukraine", available at: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/530853_prognoz_optimizm_situatsiya (Accessed 25 Jan 2025).
2. Arutyunyan, S. S., Dobrynina, L. V. and Gulyaeva, V. M. (2018), Finansovyj rynek [Financial market], Kyiv, Ukraine.

3. Anderson, M. (2023), "Investor Behavior in Turbulent Times: Case Studies from Conflict-Affected Regions", Financial Studies Journal, Vol. 22, No. 4, pp. 60—75.

4. Brown, A. (2023), "Financial Resilience in Times of Crisis: Lessons from Recent Conflicts". International Finance Review, Vol. 28, No. 4, pp. 75—92.

5. World Bank Group (2022), "Crisis Management Strategies in Financial Markets", Available at: www.worldbank.org/crisisstrategies (Accessed 25 Jan 2025).

6. Didenko, I. and Hammadi, H. (2017), "Demand Forecast. Supply and Equilibrium Price on the Deposit Market: Methodology and Experience of Ukraine", Financial Markets, Institutions and Risks, vol. 1 (3), pp. 34—43. [http://doi.org/10.21272/fmir.1\(3\).34-43.2017](http://doi.org/10.21272/fmir.1(3).34-43.2017)

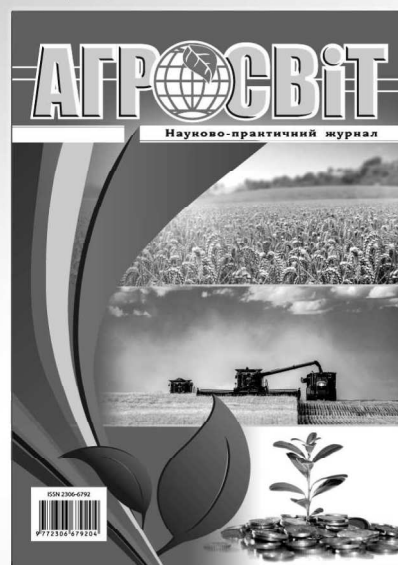
7. European Central Bank (ECB) (2023), "Economic Resilience Task Force Report", Available at: www.ecb.europa.eu/ertf2023 (Accessed 25 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.02.2025 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 338.262.4

О. В. Нагорна,
к. е. н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0255-5339>

Ю. В. Василюшен,
к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7759-3065>

О. М. Мякишевська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9739-3508>

Д. М. Горовий,
аспірант кафедри менеджменту, Міжнародний університет бізнесу і права
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3125-1465>

Р. А. Рябий,
к. е. н., асистент економічного факультету, Фінансово-правовий коледж
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0319-1170>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.133

СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ: ВИМОГИ ДО НИХ ТА ФУНКЦІЇ

O. Nahorna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Y. Vasylyshen,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

O. Miakyshevskya,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

D. Horovyi,
Postgraduate student of the Department of Management, International University of Business and Law

R. Riabyi,
PhD in Economics, Assistant of the Department of Economic, Financial -Legal College

THE ESSENCE AND SPECIFICS OF PUBLIC INVESTMENT: REQUIREMENTS AND FUNCTIONS

У статті досліджується сутність та специфічні особливості публічних інвестицій, основною метою яких є стимулювання економічного зростання, модернізація інфраструктури та підвищення якості життя громадян.

З'ясовано та обгрунтовано роль публічного інвестування: економічне та суспільне значення. Увагу акцентовано на найважливіших питаннях, потребах та ефективності публічних інвестицій в Україні на різних рівнях врядування. Розкрито основні види та напрями публічних інвестицій: інфраструктурні інвестиції, соціальні інвестиції, екологічні інвестиції, "розумні" інвестиції, оборонно-безпекові інвестиції. Зазначено певні вимоги до формування дієвої системи публічного

інвестування, а також реалізацію низки послідовних заходів, кроків, дій. Визначено широкий спектр функцій, які виконують публічні інвестиції — від регулюючої до ревізійної. Проаналізовано рівень публічних інвестицій в Україні, які відображаються переважно у реалізації публічних інвестиційних проектів або у формах державно-приватного партнерства. Констатовано, що у розвинених країнах Європи механізм публічного інвестування постійно використовується для стимулювання економічного зростання та реалізації інфраструктурних проектів а особливо в кризові періоди.

The article examines the essence and specific features of public investment, the main purpose of which is to stimulate economic growth, modernize infrastructure and improve the quality of life of the population. In times of war and financial instability, public investment is critically important. The role of public investment is clarified and substantiated: its economic and social significance. Particular attention is paid to the most important issues, needs, and effectiveness of public investment in Ukraine at different levels of government, which should be based on the fundamental principles of transparency, accountability, long-term planning, evaluation, and monitoring of implemented projects. The study reveals the main types and areas of public investment: infrastructure investment, social investment, environmental investment, smart investment, defense and security investment. It also discusses the forms and sources of the public investment system, namely: budget financing, lending, donor financing, impact investing, public-private partnerships, and project financing.

It is proved that the main difference between public and private investments is their social orientation and long-term nature.

The author specifies certain requirements for the formation of an effective public investment system, as well as the implementation of a number of its successive measures, steps, and actions. The author identifies a wide range of functions performed by public investment — from regulatory to audit. All functions correlate with each other, complement each other and provide a comprehensive approach to managing investment resources. The fulfillment of these functions is crucial for achieving the strategic goals of Ukraine's socio-economic development. The author analyzes the level of public investment in Ukraine, which is reflected mainly in the implementation of public investment projects or in the form of public-private partnerships. It is stated that in developed European countries, the mechanism of public investment is constantly used to stimulate economic growth and infrastructure modernization, especially in times of crisis.

Ключові слова: публічні інвестиції, людський капітал, інфраструктурні проекти, економічне зростання, інноваційний розвиток, капітальні видатки, бюджет розвитку.

Key words: public investment, human capital, infrastructure projects, economic growth, innovative development, capital expenditures, development budget.

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

Публічні інвестиції відіграють важливу роль у досягненні та збереженні сталого економічного розвитку, є ефективним інструментом державного / муніципального управління та невіддільною складовою стратегії держави, а також виступають основою для покращення рівня, якості та соціальних стандартів життя населення.

Нині, коли наша держава стикається з величезними викликами сьогодення — війною, економічною й фінансовою нестабільністю, необхідністю відновлення інфраструктури та забезпеченням соціальної стійкості —

роль публічних інвестицій важко переоцінити. Вони є вкрай корисними та необхідними для відбудови країни, підвищення рівня управлінського менеджменту на різних рівнях влади, стимулювання зайнятості населення, залучення міжнародної підтримки, забезпечення енергетичної незалежності та реалізації соціальних програм.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковці та фахівці досліджують різні аспекти сутності, специфіки та механізму дії публічних інвестицій, їх ролі в сучасній Україні, тому можна виокремити ченних та економістів, які присвятили свої наукові праці цій

темі: О.М. Гришкевич, Т.І. Коробчук, О. П. Славкова, Л.О. Рибіна, Г.М. Рижаківа.

Визначення теоретичних і практичних основ сучасної парадигми публічних інвестицій обговорюються О.А. Івашко, а їх роль в місцевих громадах в умовах євроінтеграції України описує в своїх роботах вчений О.Л. Васильєв. Автор О.А. Линник у своєму дослідженні зосереджує увагу на публічному адмініструванні інвестицій. А.О.Ю. Бобровська, Т.О. Савостенко, А.Б. Кондрашихін розглядають питання публічних інвестицій через управління ними в умовах ринкової трансформації.

Деякі дослідники відзначають надважливу місію публічних інвестицій в сучасних реаліях, що полягає у заходах відбудови та розвитку територій України, постраждалих від війни та подолання її наслідків. Ці наукові та практичні дослідження слугують підтвердженням необхідності реалізації кращих практик процесу та системи публічного інвестування в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Сьогодні постає необхідність дослідити сутність, функції, специфіку і роль публічних інвестицій в Україні, а також розкрити їх ключові аспекти, які допоможуть ефективніше використовувати цей інструмент у стратегічних цілях держави. Важливим також є визначення пріоритетних напрямів, видів і форм фінансового забезпечення публічного інвестування

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Насправді питання публічних інвестицій має економічне, суспільне та екологічне значення, адже діє у багатьох сферах, секторах, галузях економіки та на різних рівнях врядування. Вони є певним базисом швидкого відновлення України, враховуючи, що країна стала епіцентром міжнародної підтримки та допомоги.

Публічні інвестиції — це інвестиції, спрямовані в "м'яку" та "тверду" інфраструктуру, метою яких є зростання якості та рівня життя населення, підвищення рівня конкурентоспроможності, стимулювання інноваційного розвитку, створення нових робочих місць, збільшення інвестиційного капіталу, формування привабливого іміджу держави, регіонів та громад, а також підвищення їх згуртованості та консолідованості. Не менш важливим є використання публічного інвестування у соціальній та освітній сферах, галузі охорони здоров'я та культурного сектору, що дозволить запровадити комплекс заходів щодо їхнього ефективного функціонування в умовах реформування [1, с. 51].

Варто зауважити, що в науковій літературі немає чіткого визначення та однозначного трактування поняття "публічні інвестиції", адже відбувається змішування таких понять як "публічні фінанси", "державні інвестиції", "місцеві інвестиції". У зв'язку з цим, варто з'ясувати зміст та специфіку публічних інвестицій.

Отже, звернемось до загального визначення поняття "публічні інвестиції", адже лише в рамковому документі, який з'явився в Україні у 2023 році під назвою "Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями" офіційно застосовано цей термін,

яким ми можемо скористатись. Тож у документі зазначено, що публічні інвестиції — це капітальні витрати суб'єктів публічного сектора (центральної та місцевих органів влади, державних та комунальних підприємств) на створення і відновлення основних фондів з продуктивним використанням (термін — більше одного року). Джерелами фінансування публічних інвестицій можуть бути кошти державного або місцевого бюджету (доходи бюджету, включаючи гранти; зовнішні і внутрішні запозичення), кошти державного або комунального підприємства (власні кошти та залучені), кошти міжнародної технічної допомоги, плата з користувачів інфраструктури [2].

У свою чергу, американський економіст Дж. Стігліц вважає, що публічні інвестиції — це витрати на виробничі цілі, що здійснюються державою через центральний уряд, місцеві чи регіональні органи влади. Цей тип інвестицій здебільшого спрямований на забезпечення товарів, послуг або інфраструктури, які вважаються необхідними або важливими [3].

Автори Т.І. Коробчук та А.В. Гладішевський розглядають публічні інвестиції через вплив приватних капіталовкладень, а також діяльність державних установ, трактуючи, що для ефективної реалізації публічних інвестицій, а також для стимулювання приватних інвестицій в інфраструктурні проекти важливий вплив мають державні інституції, які сприяють ринковій конкуренції у даній сфері [4].

У роботі Ховарда Хардінга Публічні інвестиції на місцевому рівні "це капітальні витрати на фізичну інфраструктуру, що належить та/або експлуатується однією або кількома громадами або невеликими містами обласного значення. [5]. Тієї ж думки автор О.А.Івашко, яка трактує публічні інвестиції з урахуванням історичного аспекту та зазначає, що це "витрати публічного сектору (органів національного та субнаціонального рівнів, державних і комунальних підприємств) на створення інфраструктури, що є державною (або комунальною) власністю, і з продуктивним використанням інфраструктури строком понад один рік" [6].

Є також думки, що публічні інвестиції — це капітальні витрати на створення і відновлення основних фондів або ж це суто фінансування інфраструктурних проєктів. Подібні трактування дуже звужують та обмежують дію публічних інвестицій.

Досить цікавий підхід до розуміння публічних інвестицій надає вчена О.Рибіна: "публічні інвестиції як управлінський інструмент сприяння сталого розвитку. Визначення цілей публічного інвестиційного процесу має інтегровано у стратегічне цілепокладання регіону" [7]. Така думка є найбільш прийнятна та досить влучно вказує на значні можливості публічного інвестування та отриманого від їх використання корисного результату. Дослідниця стверджує, що вони націлені на досягнення цілей сталого розвитку, що можливе за умов стабільності та миру.

На наш погляд, публічні інвестиції є одним із дієвих інструментів, який дозволяє досягти основні цілі стратегії сталого розвитку України. А процес публічного інвестування передбачає забезпечення ефективного управління державними та місцевими інвестиціями задля стимулювання економічного зростання, соціального

розвитку та модернізації інфраструктури, особливо в умовах невизначеності.

Для того щоб публічні інвестиції були ефективними, вони повинні враховувати потреби [1]:

- 1) наявність стратегічно важливих, корисних та необхідних;
- 2) ранжування в порядку пріоритетності (пріоритетизація);
- 3) мати середньо та довгостроковий процес планування.

Основними видами та напрямками публічного інвестування можна назвати наступні:

- інфраструктурні інвестиції — проекти, які передбачають будівництво/модернізацію/реконструкцію доріг, аеропортів, залізничних колій, мостів, енергетичних, транспортних та телекомунікаційних об'єктів;
- соціальні інвестиції — вкладення в людський капітал та соціальні послуги, розвиток освіти, науки, охорони здоров'я, культури, спорту та інше.
- екологічні інвестиції — проекти, спрямовані на охорону довкілля та екосистеми; ресурсощадження та енергоефективність;
- "розумні інвестиції" — це цифрові технології, штучний інтелект, технологічний прогрес та інновації.
- оборонно-безпекові інвестиції — це оборонно-промисловий комплекс та воєнні технології.

В Україні рівень публічних інвестицій залишається доволі низьким через обмеженість бюджетних асигнувань, формалізованість критеріїв оцінки управління проектами, корупційні ризики, економічну нестабільність та неефективність управлінського менеджменту. Частка капітальних видатків у загальному обсязі коливається в межах 10-15%, що є недостатнім показником для забезпечення економічного зростання. Попри це, останнім часом все ж спостерігається позитивна динаміка публічних інвестицій, не дивлячись на воєнний стан. Тенденції зростання відображаються переважно у реалізації публічних інвестиційних проектів або у формах державно-приватного партнерства. Загальний ресурс ДБУ на ці заходи у 2025 році — 141,1 + 115 млрд грн.

За останні 5 років значні обсяги росту публічних інвестицій фіксували лише у 2021 році, а з початком повномасштабної війни вони трансформувались у військову допомогу, оборонну підтримку та безпекові заходи по країні. Значні зрушення відбулись у 2023 році попри те, що в ОМС у четвертому кварталі вилучили ПДФО. В цей період, позитивна динаміка відобразилась не по всій території України й на це є низка відомих та об'єктивних причин, однією серед яких можна назвати — суттєві диференціації між територіями, оскільки умовно утворився поділ на нові типи: прифронтові, прикордонні, з активними бойовими діями, території тимчасово окуповані. За таких умов ріст публічних інвестицій на цих територіях неможливий. В той же час на територіях, зовсім віддалених від зон бойових дій, а також тилових спостерігається значний позитивний рух у бік публічних інвестицій і це пов'язано насамперед з релокацією бізнесу, притоком населення через міграційні процеси, кращими умовами господарювання на місцях, державними субвенціями, пільгами та іншими причинами.

Публічні інвестиції слугують інструментом підтримки макроекономічної стабільності, забезпечуючи отримання певного мультиплікативного ефекту, за якого вкладені державою кошти у ті чи інші сфери діяльності стимулюють бізнес. Дійсно, публічні інвестиції є своєрідним провідником, який усуває ринкові та регіональні диспропорції, створюючи належні умови для залучення приватного капіталу та діяльності різних суб'єктів господарювання. Позаяк, на відміну від приватних інвестицій, які орієнтовані переважно на отримання прибутку, публічні інвестиції переслідують некомерційний ефект та мають довгостроковий характер дії.

Цікавим є й те, що публічні інвестиції як правило спрямовані на задоволення суспільних потреб та повинні бути прозорими, ефективними, підзвітними та стійкими, здатними реагувати на нові виклики. А головне бути — мінливими.

Аналізуючи сутність та значення публічних інвестицій, варто виокремити його специфічні особливості, а саме:

- Стратегічне планування, довгострокове бюджетування та ефективне управління;
- Взаємодія та синергія представників влади та зацікавлених сторін (бізнес, донори, міжнародні партнери, соціальні групи);
- Узгодження і координація на всіх рівнях врядування та між різними секторами, сферами та галузями;
- Механізм поєднання традиційних та інноваційних методів, форм, джерел фінансування;
- Дія механізму прозорих і конкурентоспроможних закупівель із відповідними системами внутрішнього контролю;
- Ефективне адміністрування та програмний характер;
- Поточний та підсумковий моніторинг, система оцінювання для покращення якості управлінських рішень
- Синергетичний ефект розвитку.

Винятковими публічні інвестиції робить їх довгостроковий характер, соціальна спрямованість, стратегічне значення, стимулюючі можливості для приватних інвестицій, велика територія використання, залежність від місцевих умов та екологічний вплив. Ці ознаки доволі широко впливають на організацію та побудову відносин, які виникають у процесі публічного інвестування. Дія цих ознак може як успішно впливати на результат, або ж навпаки посилити кризові явища.

Очевидно, що ефект від публічних інвестицій значною мірою залежить від своєчасності планування, пріоритетизації та фінансової сталості.

Система публічного інвестування є досить новітньою для України, на відміну від розвинених країн, таких як Німеччина або Польща, де публічне інвестування вже довгий час використовується для стабільності функціонування економіки, а особливо в кризові періоди, адже вони є інструментом державного управління та основним елементом зростання ВВП. Натомість Швеція, Угорщина та Італія досить активно впроваджують публічні інвестиції задля модернізації та розбудови інфраструктури. Чехія розглядає публічні інвестиції через систему стимулів задля залучення приватного капіталу, щоб відкривати нові виробництва, реалізувати велику

кількість інвестиційних проєктів, що дозволить створювати нові робочі місця. В Австрії публічні інвестиції працюють на стабільну соціально орієнтовану ринкову економіку. В Іспанії публічна влада наголошує на необхідності фінансувати екологічні "зелені" проєкти. В Латвії та Литві публічні інвестиції є вагомим критерієм продуктивності та конкурентоздатності. Досвід цих країн переконує, що публічні інвестиції виступають каталізатором економічних процесів на макро- і на мікро рівнях та є критично важливим чинником досягнення поставлених цілей публічною владою. Цю тезу поділяють і відомі міжнародні інституції, як-от МВФ та Світовий банк, які вважають, що публічні інвестиції впливають на макроекономічну стійкість, відіграючи важливу роль у процесі відновлення країни після війни.

Україна все більше прагне інтегруватись у європейську спільноту, а для цього державі необхідно сповідувати європейські цінності, відповідати високим стандартам у всіх сферах життя та чітко дотримуватись цілей сталого розвитку. Публічні інвестиції покликані допомогти нашій державі адаптуватись до вимог ЄС.

Ми вважаємо, що публічні інвестиції повинні відповідати основним вимогам:

- Обов'язково бути відображені в державному / місцевому бюджетах.
- Інвестиції мають забезпечувати досягнення цілей просторового та стратегічного й сталого розвитку.
- Інвестиції повинні вирішувати питання та проблеми жителів, які артикульовані самими людьми.
- Покращувати рівень, якість та соціальні стандарти життя громадян.
- Забезпечувати економічне / фінансове зростання, а також ріст доходів домогосподарств.
- Поліпшувати інвестиційний клімат та створювати сприятливі умови для залучення приватних інвестицій.
- Підвищувати індекс фінансової спроможності.
- Максимально мінімізувати негативні впливи на довкілля.
- Знижувати рівень соціальної нерівності.
- Гарантувати відповідальне та ефективне управління ресурсами.

Формування дієвої системи публічного інвестування потребує реалізації низки послідовних заходів, кроків, дій та дотримання певних вимог, узгоджених на різних рівнях врядування. Не слід забувати, що функціонування такої системи передбачає відповідний рівень її фінансового забезпечення, від якого залежить ефективність виконання функцій і повноважень публічними органами влади. А тому, з огляду на специфіку публічних інвестицій варто особливу увагу приділити конкретним формам і методам фінансування.

Бюджетне фінансування — надання коштів з державного та місцевого бюджету на стратегічні сектори та сфери економіки, інфраструктурні проєкти та реалізацію важливих програм.

Кредитування — здійснюється за рахунок мобілізації фінансових ресурсів на принципах цільового характеру, строковості та платності фінансово-кредитними установами (на національному та міжнародному рівнях).

Державно-приватне партнерство — фінансування в межах співпраці приватного бізнесу з органами державної / місцевої влади заради спільного проєкту.

Донорське фінансування — міжнародна підтримка у вигляді, грантів або технічної / благодійної допомоги від різних іноземних держав, міжнародних фондів та організацій.

Інституційне інвестування — інвестування через спеціалізовані державні / регіональні / місцеві інституції та фонди.

Проектне фінансування — об'єднання різних джерел і методів фінансування задля реалізації інвестиційного проєкту за участі проєктної компанії та фінансово-кредитних установ.

Усі методи фінансового забезпечення публічного інвестування органічно доповнюють одне одного, можуть створювати різні комбінації між собою, бути реалізовані одночасно й у певному співвідношенні. Наприклад, державно-приватне партнерство досить часто корелюється з бюджетним фінансуванням, а донорське фінансування поєднується з інституційним. Єдине, що увесь процес фінансування має чіткі регламентовані процедури, правила, вимоги, стандарти бюрократизованість, що не дає говорити про цілісну систему управління публічними інвестиціями.

Принциповими для нашого дослідження є розгляд широкого спектру функцій, які виконують публічні інвестиції — від регулюючої до ревізійної. Отже, можна виділити такі функції публічного інвестування відповідно до їх економічної природи:

— регулююча — дотримання правил, вимог та критеріїв щодо регулювання економічних, інвестиційних та соціальних процесів в державі.

— відтворювальна — спрямована на відновлення території, їх збалансований та рівномірний розвиток, усуваючи дисбаланс між регіонами та громадами країни.

— стимулююча — зосереджена на створенні сприятливих умов та позитивного бізнесу — середовища для залучення приватних інвестицій

— організаційно-управлінська функція — передбачає ефективне планування та організацію процесів щодо розподілу та використання публічних інвестицій.

— трансформаційна — здатність публічних інвестицій бути мінливими та динамічними, а також постійно впливати на економічний розвиток країни та добробут населення, що прямо залежить від поставлених цілей та очікуваних результатів, на які вони спрямовуються.

— ревізійна — здійснюється постійний моніторинг реалізованих інвестиційних проєктів та виконаних державних / регіональних / місцевих програм.

Як бачимо, функції публічних інвестицій покликані забезпечити позитивні зрушення для держави, вони корелюють між собою, а їх ефективна реалізація дозволить вдало залучати та використовувати інвестиційні ресурси.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Завдяки активізації публічного інвестування відбувається розвиток галузей та регіонів країни, підвищується

ся конкурентоспроможність національної економіки, створюються нові робочі місця та поліпшуються показники соціальної сфери.

Система публічного інвестування в Україні є потужним драйвером динамічного розвитку, що дає поштовх до реалізації не просто стратегічно важливих інфраструктурних проєктів, а й відкриває нові можливості для залучення приватного капіталу.

Шлях публічного інвестування непростий, тернистий, але дуже необхідний, а отже подальші дослідження у цьому напрямі є дуже актуальними.

Література:

1. Нагорна О.В. Особливості публічного інвестування в Україні / Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права XXI століття // Міжнародна науково-практична конференція. Умань., 2022. — С. 51—52.

2. Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями. Міністерство розвитку громад та територій України. (опубліковано 28 грудня 2023, 13:22) URL: <https://www.mof.gov.ua/storage/files.pdf> (дата звернення 14.01.2025).

3. Stiglitz J. E. *Ekonomia sektora publicznego*. Warszawa: Wydawn. Naukowe PWN, 2004. 992 s.

4. Гладисhevський А.В., Коробчук Т.І. Фінансовий механізм публічного інвестування в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-29> (дата звернення 18.01.2025).

5. Хардінг Х. Публічні інвестиційні потреби на місцевому рівні в Україні. Децентралізація: сайт. 06.07.2021. URL: <https://decentralization.ua/news/13743>.

6. Івашко О. А. Сучасна парадигма дослідження публічних інвестицій. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2023. Вип. 6 (164). С. 33—38. URL: DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-6-5> (дата звернення 20.01.2025).

7. Рибина Л.О. Управління процесом публічного інвестування регіонального сталого розвитку. Теоретико-методичні та практичні аспекти публічного управління та адміністрування: кол. монографія за ред О.П. Славної. Суми: МакДен. 2023. С. 24—45.

8. Гришкевич О. М., Рижаківа Г. М. Сучасна парадигма публічних інвестицій як інструмент державного регулювання сталого економічного розвитку. Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. 2020. Вип. 44. С. 136—142. URL: DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.136-142> (дата звернення 10.01.2025).

9. Бенджамін Грем. Розумний інвестор. Стратегія вартісного інвестування. Київ: Наш формат, 2019. 234 с.

References:

1. Nagorna, O.V (2022), "Peculiarities of public investment in Ukraine", *Aktualni problem ekonomiki, financiv, oblicy i prava XXI st. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* [Current problems of economics, finance, accounting and law in the 21st century. International scientific and practical conference], Uman, Ukraine, pp. 51—52.

2. Ministry of development of communities and territories (2024), "Roadmap for reforming the public investment management system", available at: <https://www.mof.gov.ua/storage/files.pdf> (Accessed 25 Jan 2025).

3. Stiglitz, J.E. (2004), *Ekonomia sektora publicznego* [Public sector economics], Warsaw, Poland.

4. Hladyshevskiy, A.V. and Korobchuk, T.I. (2022), "Financial mechanism of public investment in modern conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-29>

5. Harding, H. (2021), "Public investment needs at the local level in Ukraine", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/13743> (Accessed 25 Jan 2025).

6. Ivashko O. (2023), "Modern paradigm of public investment research", *Socialno-ekonomizni problem sychasnogo periody*, vol. 6 (164), pp. 33—38. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-6-5>.

7. Rybina L.O. (2023), "Management of the process of public investment of regional sustainable development", *Teoretyko-metodychni ta praktychni aspekty publicnogo upravlinnia ta administruvannya* [Theoretical, methodological and practical aspects of public management and administration], MakDen., Sumy, Ukraine, pp. 24—45.

8. Hryshkevych, O.M. and Ryzhakova, H.M. (2020), "The modern paradigm of public investment as an instrument of state regulation of sustainable economic development", *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, vol. 44, pp. 136—142. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.136-142>

9. Hrem, B. (2019), *Rozumnyi investor. Stratehiia vartisnogo investuvannya* [A smart investor. Value investment strategy], Nash format, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2025 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

I. Moskvichenko,

*PhD, Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5223-1212>

T. Chebanova,

*PhD, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Tourism,
Odessa National Maritime University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5142-1185>

Yu. Vlasenko,

*Postgraduate student of the Department of Entrepreneurship and Tourism,
Odessa National Maritime University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2003-4343>

M. Rizhevsky,

*Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7972-2759>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.139

CONCEPTS AND APPROACHES TO REGULATING THE ACTIVITIES OF SEA PORTS

I. М. Москвіченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

Т. Є. Чебанова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри "Підприємництво та туризм", Одеський національний морський університет

Ю. В. Власенко,

аспірант кафедри "Підприємництво та туризм", Одеський національний морський університет

М. М. Рижевський,

аспірант кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

КОНЦЕПЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МОРСЬКИХ ПОРТІВ

Classically, seaports play a key role in the global and national economies, providing efficient logistics, international trade, and the development of coastal territories. Given the outlined significance, their operations are regulated by a complex system of legal, economic, and technical standards meant to ensure the safety, competitiveness, and environmental sustainability of the entire port sector. At the same time, different countries apply various concepts and approaches to regulating seaports, taking into account the specifics of national economies, geopolitical positioning, and strategic priorities. The article aims to analyze the main concepts and approaches to regulating the activities of seaports, identify their advantages and disadvantages, and assess the effectiveness of implementing specific models in modern economies. Within the scope of the study, attention is drawn to the fact that several key concepts and approaches to regulating port activities are distinguished

in global practice. These include strict regulation (which encompasses full state funding, centralized management, and state tariffs), liberalized regulation (includes concession systems, public-private partnerships, and supervisory regulatory bodies), the privatized model (which involves auction sales of assets, long-term leases, and open service markets), and decentralized and regional regulation (which includes municipal management, regional port development commissions, and so on). These concepts and their respective approaches have their characteristics, reflecting the economic and political priorities of the state. It has been proven that port activity regulation must ensure an optimal balance between state interests, business needs, and international standards. It's a crucial condition for enhancing the competitiveness of ports in the global economy.

The prospects for further research lie in a deeper analysis of the effectiveness of different concepts and approaches to regulating port activities, particularly in developing hybrid models that combine state management with market mechanisms and their impact on the competitiveness of ports in globalization.

Класично морські порти відіграють ключову роль у глобальній та національній економіці, забезпечуючи ефективну логістику, міжнародну торгівлю та розвиток господарювання прибережних територій. Враховуючи їхню значущість, діяльність портів регулюється складною системою правових, економічних і технічних норм, що мають забезпечувати безпеку, конкурентоспроможність та екологічну стійкість усього портового сектора. При цьому різні країни використовують різні концепції та підходи до регулювання морських портів, враховуючи специфіку національних економік, геополітичне положення та стратегічні пріоритети. Відтак, мета цієї статті — проаналізувати основні концепції та підходи до регулювання діяльності морських портів, визначити їхні переваги й недоліки, а також оцінити ефективність упровадження окремих моделей у сучасні економіки. У межах дослідження звернено увагу на те, що в світовій практиці виокремлюють кілька основних концепцій та підходів до регулювання портової діяльності, серед яких: жорстке регулювання (що включає повне державне фінансування, централізоване управління, державні тарифи); лібералізоване регулювання (що передбачає систему концесій, державно-приватне партнерство, наглядові регуляторні органи); приватизовану модель (що охоплює аукціонний продаж активів, довгострокову оренду, відкритий ринок послуг); децентралізоване та регіональне регулювання (що базується на муніципальному управлінні, діяльності регіональних комісій з портового розвитку тощо). Кожна з цих концепцій та відповідних підходів має свої особливості, які відбивають економічні та політичні пріоритети держави. При цьому доведено, що регулювання портової діяльності має забезпечувати оптимальний баланс між державними інтересами, потребами бізнесу та міжнародними стандартами, що є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності портів у глобальній економіці. Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому аналізі ефективності різних концепцій і підходів до регулювання портової діяльності, зокрема в контексті розвитку гібридних моделей, що поєднують державне управління з ринковими механізмами, а також їхнього впливу на конкурентоспроможність портів в умовах глобалізації.

Key words: private regulation concept; concepts of decentralized and regional regulation; strict regulation concept; activities of seaports.

Ключові слова: приватна концепція регулювання; концепції децентралізованого та регіонального регулювання; концепція жорсткого регулювання; діяльності морських портів.

PROBLEM STATEMENT

Classically, seaports play a key role in global and national economies, ensuring efficient logistics, international trade, and the development of coastal territories. Given the outlined importance, operations are governed by a complex framework of legal, economic, and technical standards aimed at ensuring safety, competitiveness, and environmental sustainability throughout the port sector. At the same time, different countries apply various

concepts and approaches to regulating seaports, which are linked not only to the specifics of national economies and the geopolitical positioning of the objects but also to different strategic priorities. It is worth noting that some systems of implemented ideas and views foresee an active role for the state in the management and development of port infrastructure. In contrast, others are based on the principles of liberalization and privatization.

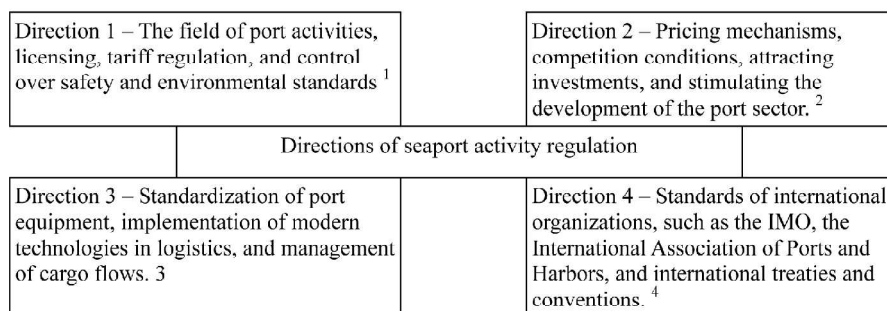


Fig. 1. The content of seaport activity regulation

Note

1. This direction involves creating a legislative and regulatory framework for managing port activities. It includes regulating the licensing of port operations, establishing principles of tariff regulation, and ensuring compliance with international maritime safety and environmental standards to protect the environment.

2. This direction involves establishing transparent pricing mechanisms that ensure the competitiveness of ports in the international market. It includes determining the conditions for competition and creating favorable conditions for attracting private and foreign investments to modernize port infrastructure and services. Additionally, it involves stimulating the development of the port sector through government support programs and investment initiatives, which will contribute to economic growth and the development of maritime logistics.

3. This direction involves the implementation of innovative technologies in logistics processes that help reduce costs, improve the efficiency of cargo flow management, and decrease cargo handling times.

4. This direction involves ensuring the safety of navigation, environmental protection, and the development of port infrastructure.

Source: compiled based on [1; 4; 6].

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

A significant contribution to the study of the general specifics of seaport regulation has been made by Ukrainian scholars, including Kovaly V.V., Kotlubay V.O., Horbachenko S.A., Kibik O.M., Podtserkovny O.P., Drapaylo Yu.Z., Kotlubay V.O., and others. Specifically, Kovaly V.V. thoroughly discusses the formation of policies related to port activities, licensing, and tariff regulation. The study of pricing mechanisms and competition conditions is the subject of research by Stepanova K.V. and Stepanov V.M.

However, despite the significant number of individual studies, a comprehensive analysis of the main concepts and approaches to regulating seaport activities remains insufficiently developed in the scientific literature. It creates the need for further research that will contribute to a deeper understanding and generalization of modern approaches to regulating port activities both in Ukraine and beyond its borders.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of this article is to analyze the main concepts and approaches to regulating seaport activities, identify their advantages and disadvantages, and assess the effectiveness of implementing specific models in modern economies.

THE PAPER MAIN BODY

In this study, the authors define the regulation of seaport activities as a comprehensive system of legal, economic, technical, and administrative measures. This system aims to ensure the efficient operation of port infrastructure, adhere to international and national safety standards, protect the environment, and enhance the development of maritime logistics. This process includes [2—3]:

1. Defining policy in port activities, licensing, tariff regulation, and control over safety and environmental standards.

2. Creating pricing mechanisms and competitive conditions to attract investments and promote growth in the port sector.

3. Standardizing port equipment, implementing modern technologies in logistics, and managing cargo flows.

4. Adherence to the standards set by international organizations, such as the International Maritime Organization and the International Association of Ports and Harbors, along with relevant international treaties and conventions, is essential.

The content of seaport activity regulation (which is further detailed in Figure 1) should ensure a balance between state interests, business needs, and international standards to enhance the competitiveness of ports in the global economy.

While the terms "concept" and "approach" are related, they refer to different aspects of analyzing port activity regulation. A concept represents a general idea, model, or strategic vision for regulating port activities, while an approach refers to the specific methods, tools, and mechanisms employed to implement that concept. In other words, an approach refers to how a concept is implemented in practice. According to the outlined logic, several main concepts and approaches to regulating port activities are distinguished in global practice. These include strict regulation (which involves full state funding, centralized management, and state tariffs), liberalized regulation (involves concession systems, public-private partnerships, and supervisory regulatory bodies), the privatized model (involves auction sales of assets, long-term leases, and open service markets), and decentralized and regional regulation (which includes municipal management, regional port development commissions, and so on) [2; 4; 6].

Table 1. Advantages and disadvantages of concepts and approaches to regulating seaport activities

Concept	Approaches to state regulation	Advantages	Disadvantages
Strict regulation of seaport activities (full state control)	Full state funding, centralized management, state tariffs	- Guarantee of national security and strategic control. - Stability of port operations. - Centralized planning of development.	- Bureaucratization of processes and low management efficiency. - Lack of competition and motivation for innovation. - High burden on the state budget.
Liberalized regulation of seaport activities	Concession system, public-private partnership, supervisory regulatory bodies	- Combination of state control and private efficiency. - Encouragement of investment in port development. - Flexibility in management and the potential to enhance competitiveness.	- Risk of domination by large private companies. - Potential conflicts between the public and private sectors. - Need for an effective regulatory mechanism.
Private model of seaport activity regulation	Auction sale of assets, long-term leases, open service market	- Maximum management efficiency. - Minimization of the burden on the state budget. - High competitiveness and rapid implementation of innovations.	- Loss of state control over strategic infrastructure. - Potential monopolization and price inflation. - Limited state influence on investment processes.
Decentralized and regional regulation of seaport activities	Municipal management, regional port development commissions, etc.	- Flexibility in decision-making. - Better consideration of regional characteristics. - Possibility for the development of local economic initiatives.	- Risk of inefficient management due to poor coordination between regions. - Limited financial capabilities of local authorities. - Lack of a unified national strategy for the development of the port industry.

Source: compiled based on [1; 4—5].

Each of these concepts and their respective approaches have characteristics that reflect the economic and political priorities of the state, within which the specific advantages and disadvantages are taken into account, as outlined in Table 1.

Table 1 clearly structures the existing concepts and approaches to regulating seaports, as well as allows for a comparison of their advantages and disadvantages. Based on the summarized data, let's take a closer look at each of the outlined concepts and approaches.

Strict regulation means that the state (through its authorities) owns, manages, and controls all aspects of port activity, including infrastructure, ancillary services, and operational activities. The main features of such regulation are as follows [1—2; 6]:

— Complete state control over ports, where all significant decisions about the operation of port infrastructure, service delivery, and tariff policies are made by government authorities.

— Minimization of private sector influence, as the state limits or completely excludes private capital from port management, which reduces competition

but guarantees stability and predictability of operations.

— Ensuring strategic security and national interests, as ports play a crucial role in the military, economic, and energy security of the country. Therefore, control over them is considered necessary to protect national interests.

— Ensuring strategic security and national interests, as ports play a critical role in the military, economic, and energy security of the country. Therefore, maintaining control over them is considered essential for safeguarding national interests.

This concept and its associated approaches are most commonly used in countries with a strongly centralized economy, as well as in states where seaports play a critical role in economic and military strategy. Examples include some Asian countries (e.g., China, where a significant portion of ports remains under the control of state-owned corporations) and Latin America (specifically, some countries like Venezuela or Cuba, where state management of ports is used to maintain national control over strategic infrastructure).

Such concepts and their associated approaches are also adopted by countries with a high level of government intervention in the economy, where privatization of ports is considered a national security risk. Liberalized regulation is one of the most widespread concepts globally, as it combines state management of port infrastructure with the involvement of private capital in operational activities. The main features of such regulation are as follows [1; 4-5]:

- The state owns port infrastructure (docks, water areas, approach channels) but leases or grants concessions to private operators. It allows the state to maintain strategic control over key infrastructure while attracting private investment for its development and modernization.

- Port authorities perform regulatory and supervisory functions, including defining the rules for port operations, setting tariffs, and ensuring compliance with safety and environmental standards. They also oversee the adherence to concession agreements and ensure fair competition among private operators.

- Private companies invest in the development of terminals, equipment, and services, including the construction of new infrastructure, modernization of existing terminals, the implementation of cutting-edge technologies for cargo handling, and the improvement of customer service quality. This helps enhance the competitiveness of ports in the international market.

- Improving management efficiency and integrating modern technologies, including process automation, the use of digital platforms for monitoring and managing cargo flows, as well as the implementation of innovations to optimize port operations. This, in turn, helps reduce costs and decrease cargo handling time.

This concept and its associated approaches are used in most developed countries, where the efficiency of port infrastructure is a crucial part of the economy and national strategy. Specifically, in the European Union, many ports are partially or fully controlled by various private operators, which promotes a high level of competition and attracts investments for infrastructure modernization. In the United States, private companies are actively involved in port management through public-private partnerships, enabling the effective integration of private capital and technology into port infrastructure. In the Netherlands, particularly at the Port of Rotterdam, a model is successfully implemented where state control with private investments is combined. This approach helps maintain a high level of efficiency, innovation, and global competitiveness.

It's noteworthy that in Ukraine, the regulation of maritime port activities is based on a liberalized model. According to the Law of Ukraine "On Ukraine Sea Ports" dated January 1, 2022, state regulation of port activities is carried out by the Cabinet of Ministers of Ukraine, central executive authorities, and other authorized bodies (to ensure maritime safety, order in the ports, efficient management of port infrastructure objects, and creating equal conditions for business activities). Since 2013, the "Strategy for the Development of Seaports of Ukraine until 2038" has been adopted, which foresees attracting private investments into port infrastructure development and the implementation of modern management technologies.

Private regulation concepts involve the complete privatization of port infrastructure, management, and operational activities. The key features of such regulation are as follows [1—3]:

- The port is entirely owned by private companies, as the infrastructure, operational activities, and all assets are transferred to private investors or companies.

- The market determines the level of tariffs and competitive conditions.

- The government is limited to general regulation and overseeing compliance with the law.

Such a concept and its associated approaches are rarely applied, primarily in countries with sufficient economic freedom. Among the countries adopting this regulation are mainly the United Kingdom and New Zealand. In the United Kingdom, the Port of Liverpool and the Port of Southampton operate entirely on a private basis (private companies own and manage the ports, determining tariff policies and service provision conditions). In New Zealand, all ports are privatized (but operate with minimal government control, which allows them to effectively respond to market changes and maintain high competitiveness).

Decentralized and regional regulation is carried out at the level of regional or local authorities, which allows adapting the process of ensuring the functioning of port infrastructure, compliance with safety standards, environmental protection, and the development of maritime logistics to the specific characteristics of a given region. The main features of such regulation are as follows [2; 4]:

- Delegation of powers to local authorities — local self-government bodies or regional administrations have greater control over the management of port infrastructure, including the development and implementation of local regulations and standards.

- Adaptation to regional specifics — administrators can take into account the particularities of a specific port or region, such as cargo handling characteristics, types of goods, environmental requirements, social needs, or the level of infrastructure development.

- Compliance with local safety and environmental standards — regional authorities can develop and implement more flexible and specific standards, tailored to the needs of a particular port or region.

Improvement of interaction with local businesses and communities — decentralized regulation allows local authorities to interact more effectively with local businesses and port operators, which helps optimize port operations.

This approach is common in countries with a federal system. For instance, in Germany, some ports (such as the Port of Hamburg) enjoy significant autonomy, where local authorities and private companies participate in decision-making and infrastructure project development. In Italy, local authorities generally have considerable control over port operations, allowing each region to manage its ports according to the specifics of the local economy and needs.

The choice of concept and approach to regulating port activities depends on the economic, political, and strategic priorities of the country. At the same time, the optimal concept and its corresponding approaches are those that

strike a balance between management efficiency, attracting private capital, and ensuring state control.

That's why, in modern conditions, hybrid models are increasingly being formed, combining state regulation with market mechanisms to enhance the competitiveness of ports.

CONCLUSIONS

The study emphasizes that the regulation of port activities must ensure an optimal balance between state interests, business needs, and international standards. It is a crucial condition for enhancing the competitiveness of ports in the global economy. The following conclusions were drawn:

1. In analyzing port regulation important to distinguish between the concepts of "concept" and "approach." The concept defines the overall idea and strategic vision, while the approach refers to the specific methods and mechanisms through which the concept is implemented.

2. In global practice, several main concepts and approaches to regulating port activities are distinguished, including strict regulation (within which full government funding, centralized management, and government tariffs are highlighted), liberalized regulation (which includes a system of concessions, public-private partnerships, and supervisory regulatory bodies), privatized models (which involve auction sales of assets, long-term leases, and an open market for services), and decentralized and regional regulation (which includes municipal management, regional port development commissions, etc.). Each of these concepts and their associated approaches has features that reflect the economic and political priorities of the state.

3. The choice of the optimal concept and approach depends on the specific economic, political, and strategic priorities of the state. In this context, it is essential to strive for the creation of a model that ensures a balance between management efficiency, private capital involvement, and the preservation of necessary government control.

The prospects for further research lie in a deeper analysis of the effectiveness of different concepts and approaches to port activity regulation, particularly in the context of the development of hybrid models that combine government management with market mechanisms, and their impact on the competitiveness of ports in the context of globalization.

Література:

1. Державна підтримка розвитку морегосподарського комплексу України (організаційні та правові аспекти): монографія / О. М. Кібік, О. П. Подцерковний, Ю. З. Драпайло, В. О. Котлубай та ін.; за ред. О. М. Кібік, О. П. Подцерковного. Херсон: ФОП Грін Д. С., 2014. 442 с.
2. Іванов Г. Формування концепції державного управління розвитком морських портів України. Менеджер. 2018. № 1. С. 200—208.
3. Коваль В.В. Теоретичні аспекти формування і функціонування ринку транспортних послуг в умовах транснаціоналізації транспортнологістичної системи. Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 9. Ч. 3. С. 56—58.

4. Коваль В.В., Котлубай В.О., Горбаченко С.А. Стан та особливості удосконалення механізмів регулювання портової галузі України. Економіка та суспільство. 2018. № 16. С. 144—149.

5. Степанова К.В., Степанов В.М. Морська держава та морська політика. Економіка та держава. 2017. № 3. С. 21—24.

6. Verhoeven P. A review of port authority functions: Towards a renaissance?. Maritime Policy & Management. 2010. № 37 (3), pp. 247—270.

References:

1. Kibik, O. M., Podtserkovnyy, O. P., Drapaylo, YU. Z. and Kotlubay, V. O. et al. (2014), Derzhavna pidtrymka rozvytku morehospodars'koho kompleksu Ukrayiny (orhanizatsiyni ta pravovi aspekty) [State support for the development of the maritime complex of Ukraine (organizational and legal aspects)], FOP Hryn' D. S., Kherson, Ukraine.
 2. Ivanov, H. (2018), "Formation of the concept of state management of the development of seaports of Ukraine", Menedzher, vol. 1, pp. 200—208.
 3. Koval', V.V. (2014), "Theoretical aspects of the formation and functioning of the transport services market in the context of transnationalization of the transport and logistics system", Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu: Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 9, no. 3, pp. 56—58.
 4. Koval, V.V., Kotlubay, V.O. and Horbachenko, S.A. (2018), "State and features of improvement of mechanisms for regulating the port industry of Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 16, pp. 144—149.
 5. Stepanova, K.V. and Stepanov, V.M. (2017), "Maritime state and maritime policy" Ekonomika ta derzhava, vol. 3, pp. 21—24.
 6. Verhoeven, P. (2010), "A review of port authority functions: Towards a renaissance?", Maritime Policy & Management, vol. 37 (3), pp. 247—270.
- Стаття надійшла до редакції 08.02.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

O. Naborna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and International Trade, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7573-0874>

T. Kulinich,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

B. Rybchynskyi,
Postgraduate student in the specialty "Marketing", Higher educational institution "International University of Business and Law"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3160-9271>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.145

EVOLUTION OF MARKETING STRATEGIES: FROM PRODUCT-ORIENTED TO CLIENT-ORIENTED

О. В. Нагорна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, Національний університет біоресурсів і природокористування України
Т. В. Кулініч,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"
Б. В. Рибчинський,
аспірант спеціальності "Маркетинг", Вищий навчальний заклад " Міжнародний університет бізнесу і права"

ЕВОЛЮЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ: ВІД ПРОДУКТ-ОРІЄНТОВАНОСТІ ДО КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНОСТІ

Marketing is an integral part of modern business, evolving alongside the development of contemporary theories and practices in entrepreneurial, commercial, and other types of activities. Initially, most business entities focused on the product, concentrating on manufacturing goods, their quality, and properties. However, over time, with market saturation and changes in consumer needs, they gradually began transitioning to customer-oriented strategies. Therefore, the aim of the article is to explore the specifics of the evolution of marketing strategies from product orientation to customer orientation. The article notes that the evolution of marketing strategies has gone through several important stages, each of which introduced significant changes in approaches to customer interaction and demand management. It is also noted that classical product orientation (1920s – 1950s) focused on the quality and technical characteristics of the product, which led to mass production of standard products. However, this approach did not take into account the individual needs of consumers, which often led to low loyalty and limited growth. It is noted that sales orientation (1950s – 1970s) focused on actively stimulating demand through advertising and aggressive sales tactics. While this contributed to short-term demand growth, this approach did not allow for the building of long-term relationships with customers, limiting its effectiveness in creating loyalty. It is proven that customer orientation (the early 2000s to the present) has become the culmination of the

evolution of marketing strategies, through which businesses began focusing on satisfying consumer needs, personalizing interactions, and creating a unique customer experience. This allowed brands to establish an emotional connection with customers, fostering loyalty and long-term relationships, while creating a unique experience for each consumer. Overall, the evolution of marketing strategies reflects a gradual shift from focusing on the product and sales to paying attention to the needs and experiences of customers. The prospects for further research lie in studying the impact of emerging technologies and digital transformations on the development of marketing strategies, particularly in improving personalization and interactivity in customer interactions amid rapidly changing market conditions.

Маркетинг є невіддільним складником сучасного бізнесу та еволюціонує разом із розвитком теорій і практик у сфері підприємництва, комерційної та інших видів діяльності. Спочатку більшість суб'єктів бізнесу орієнтувались на продукт, зосереджуючи увагу на виготовленні товарів, їх якості та властивостях. Однак, із розвитком ринку та змінами в потребах споживачів, вони поступово почали переходити до клієнт-орієнтованих стратегій. Отже, метою статті є дослідження специфіки еволюції маркетингових стратегій від продукт-орієнтованості до клієнт-орієнтованості. У межах статті зазначено, що еволюція маркетингових стратегій пройшла кілька важливих етапів, кожен з яких вносив суттєві зміни в підходи до взаємодії з клієнтами та управління попитом. При цьому зазначено, що класична продукт-орієнтованість (20-ті — 50-ті роки ХХ ст.) фокусувалася на якості та технічних характеристиках товару, що призводило до масового виробництва стандартних продуктів. Однак цей підхід не враховував індивідуальні потреби споживачів, що часто спричиняло низьку лояльність та обмежене зростання. Зазначено, що продажо-орієнтованість (50-ті — 70-ті роки ХХ ст.) фокусувалася на активному стимулюванні попиту через рекламу та агресивні продажі. Хоча це сприяло короткочасному зростанню попиту, цей підхід не дозволяв будувати довгострокові відносини з клієнтами, що обмежувало його ефективність у створенні лояльності. Доведено, що клієнт-орієнтованість (початок 2000-х і до сьогодні) стала кульмінацією еволюції маркетингових стратегій, завдяки якій бізнеси почали орієнтуватися на задоволення потреб споживачів, персоналізацію взаємодії та створення унікального клієнтського досвіду. Це дозволило брендам встановлювати емоційний зв'язок із клієнтами, що сприяло лояльності та довготривалим відносинам, формуючи унікальний досвід для кожного споживача. Загалом, еволюція маркетингових стратегій свідчить про поступовий перехід від фокусування на продукті та продажах до орієнтації на потреби і досвід клієнтів. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу новітніх технологій та цифрових трансформацій на розвиток маркетингових стратегій, зокрема на покращення персоналізації та інтерактивності взаємодії з клієнтами в умовах швидких змін ринку.

Key words: demand management; classical product orientation; mass production; standardization; interactive marketing campaigns.

Ключові слова: управління попитом; класична продукт-орієнтованість; масове виробництво; стандартизація; інтерактивні маркетингові кампанії.

PROBLEM STATEMENT

Marketing is an integral part of modern business, evolving alongside the development of contemporary theories and practices in entrepreneurial, commercial, and other types of activities. Specifically, while initially most business entities were product-oriented, focusing their attention on manufacturing goods, their quality, and properties, over time, amid market saturation and changes in consumer needs, they gradually began shifting towards customer-oriented strategies. Currently, this transition is taking on new forms as businesses are increasingly

responding to consumer demands and actively forecasting them, integrating modern technologies and innovative approaches into their marketing strategies. In business digitalization, big data, analytics, and artificial intelligence enable businesses to personalize their offerings, creating an individualized experience for customers and stimulating the process of building long-term relationships between the brand and the consumer, which is the foundation for a sustainable competitive advantage.

The shift in focus from product to customer has become not only a response to new market demands but

Table 1. Periods and content of the evolution of marketing strategies: from product orientation to customer orientation

Stages of evolution	Specifics of the evolution of marketing strategies	Results of the evolution of marketing strategies
Classical product orientation within marketing strategies (1920s – 1950s)	A product-oriented approach was formed, focusing on the development and improvement of the product, with an emphasis on its quality and technical characteristics. *	Focus on the production of standard products and mass production. Products often did not account for individual consumer needs, which could lead to low loyalty and limited growth.
Sales orientation within marketing strategies (1950s – 1970s)	A sales-oriented approach was formed, within which businesses started actively using advertising, promotions, and aggressive sales tactics to stimulate demand for the product.**	Increased demand through active marketing efforts. However, this approach did not always contribute to forming long-term relationships with customers, often resulting in low loyalty and short-term sales effects.
Customer orientation within marketing strategies (early 2000s – present)	A transition was formed, within which businesses began to pay attention to the components of value and the customer experience.***	Creation of an emotional connection with customers, building loyalty, and long-term relationships through personalized services and unique experiences.

Note

* Advertising and marketing are used solely to promote the finished product to the market.

** The focus shifted to convincing consumers of the necessity of the purchase. The focus shifted to convincing consumers of the necessity of the purchase.

*** The focus shifted to satisfying consumer needs, personalizing interactions, and creating a unique customer experience.

Source: compiled based on [1-3; 5]

also a part of strategic management, which implies an understanding that commercial success depends on a business's ability to adapt to a rapidly changing environment and consistently maintain a high level of customer satisfaction.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Among the sources that initiated the study of the specifics of the evolution of marketing strategies, the works of Gaivanovich N.V. [1], Shcherbyna T.V., Fedirko T.V. [2], Kobets D.L. [3], and Melnyk Yu.M. [4] should be highlighted. Indeed, the aforementioned scholars have repeatedly emphasized the importance of the continuous transformation of marketing strategies in the context of market changes, transitioning from product-oriented to customer-oriented models. In particular, most studies highlight that marketing strategies should not only meet the basic needs of consumers but also create added value, focusing on building an emotional connection with the customer.

Thus, it is precisely the studies outlined above that the authors relied on to highlight previously unresolved aspects of the overall issue of the evolution of marketing strategies, which is the focus of the article in question.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article aims to explore the specifics of the evolution of marketing strategies from product orientation to customer orientation.

THE PAPER MAIN BODY

The study emphasizes that straightforward evolution of marketing strategies reflecting the growing importance of customer interaction, and understanding their needs and desires, besides utilizing new technologies to enhance business efficiency. This process has shifted from a focus on products to one centered around customers, significantly influencing business practices and market interactions. [2–3]. The content of this evolution is presented in Table 1.

Each stage of the evolution of marketing strategies brings new approaches, tools, and focuses that change the very nature of the interaction between businesses and their consumers [5].

The classical product orientation within marketing strategies emerged in the 1920s – 1950s and was characterized by the dominance of the product concept, where the main focus was on the development and improvement of the product, as well as ensuring its availability in the market.

During this period, markets were less saturated, and consumer needs did not change as rapidly. As a result, businesses viewed marketing solely as a tool for promoting the finished product and focused on strategies characterized by features such as:

- Mass production and standardization;
- Creating products with a focus on quality

and technical characteristics;

- A lack of emphasis on consumer needs or desires.

The basic features of classical product orientation within marketing strategies are outlined in Figure 1.

Businesses that were focused on classical product orientation within marketing strategies believed that a product, if it was of high quality and available, would naturally be in demand, even without emphasizing the personal preferences of consumers [1-2].

Specifically, through mass production and standardization, manufacturers aimed to reduce costs by producing large volumes of standardized products in a continuous flow [5]. An example of this approach is the introduction of the assembly line. For instance, with the implementation of the assembly line at the Ford factory in 1913, the production time of the Ford Model T was reduced from 12.5 hours to 1.5 hours, which helped lower its final cost by approximately 60%.

Through product creation focused on quality and technical characteristics, manufacturers concentrated on improving the technical aspects of products, such as design, reliability, and features (for example, in the case of cars, household appliances, etc.). The goal was to generate demand for the product, regardless of consumers' desires or needs. For instance, in the case of the Ford Model T (released in 1908), although the company focused on mass production, it also aimed to create a simple and reliable car that would provide consumers with high quality and durability at an affordable price.

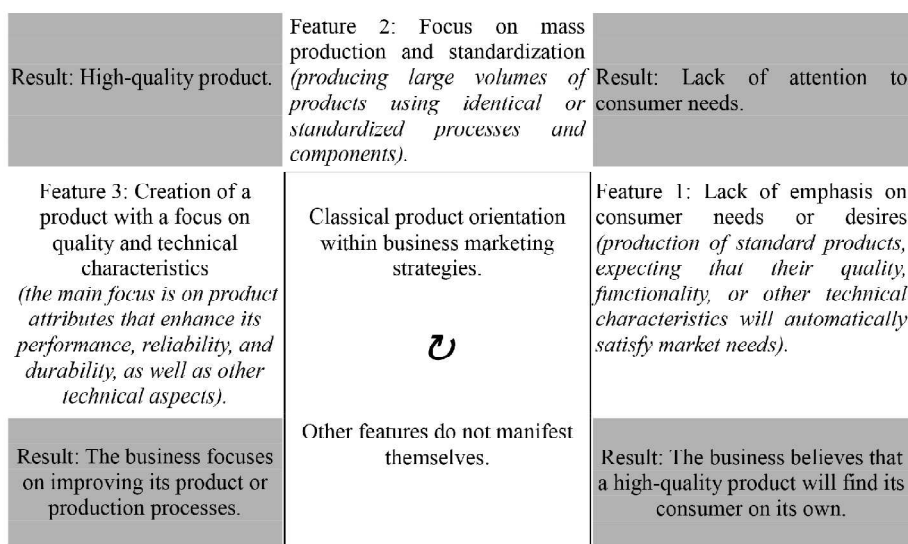


Fig. 1. Features of classical product orientation within marketing strategies

Source: compiled based on [1—2; 5].

Due to the lack of focus on the needs or desires of consumers, businesses saved on research or analysis of customer preferences, as it was believed that if the product was reliable and of high quality, demand for it would naturally arise. It was a result that consumers generally accepted what was offered to them if the product met basic standards of quality and functionality. For example, in the case of the Ford Model T, even though the manufacturer did not conduct extensive research on consumer needs, the car became popular precisely because of its affordable price and ease of use. It fulfilled people's basic need for transportation, which was enough to sell the car to a wide range of consumers..

Within the framework of the classic product-oriented approach, the marketing strategy only served as a tool for delivering the finished product to the consumer and was not intended to foster interaction with them or meet their

unique needs. As mentioned earlier, a classic example of a product-oriented strategy is the Ford company in the early 20th century, particularly the release of the Model T car (1908—1927). It should be noted that Henry Ford adhered to production standardization and a mass production approach, which allowed for cost reduction and made the car affordable to a wide audience. A well-known quote attributed to him is: 'A customer can choose any color for their car, as long as it's black.' It illustrates the disregard for individual consumer preferences. However, by the 1930s, General Motors began offering customers cars with different colors, designs, and trim levels, realizing

that taking customer needs into account was becoming a key factor for competitiveness. This strategy gave GM an advantage over Ford, prompting the GM to reconsider its approach.

Sales orientation within marketing strategies emerged in the 1950s—1970s and was characterized by the dominance of active promotion as markets became increasingly saturated and competition began to grow. These trends led to the emergence of an aggressive marketing strategy, where the focus was on active sales and advertising. Businesses adopted strategies characterized by features such as:

- Aggressive advertising and promotions;
- Actively persuading consumers of the necessity of the product;
- Intensive use of public relations and advertising.

So, the basic features of sales orientation within marketing strategies are outlined in Figure 2.

In fact, businesses focused on sales orientation within marketing strategies believed that a product would not sell on its own, even if it was of high quality.

Specifically, through aggressive advertising and promotions, manufacturers sought to stimulate demand. Advertising informed consumers about the product and actively encouraged purchases [1; 4].

Through active persuasion of consumers about the necessity of the product, manufacturers aimed to make consumers believe in its value using various psychological techniques. These included [5—6]:

- Emphasizing the emotional need for the product (e.g., adver-

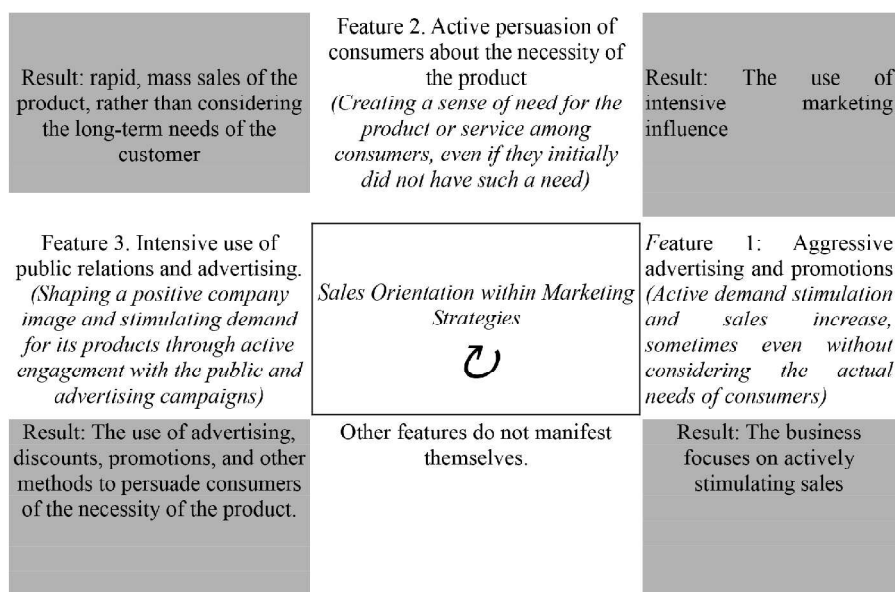


Fig. 2. Features of Sales Orientation within Marketing Strategies

Source: compiled based on [1; 4; 5—6].

tisements for household products promising to simplify daily life or improve quality of life).

— Using celebrities (engaging famous personalities to endorse the product, adding value and prestige).

— Positioning the product as essential (even if the product was not a necessity, marketers created the impression that life would be incomplete without it).

For example, in the 1950s and 1960s, detergent manufacturers actively used advertising that showcased happy families and perfectly clean homes, creating the impression that without these products, a homemaker would not be able to ensure a comfortable household.

Additionally, through the intensive use of public relations and advertising, manufacturers sought to create a positive image and support sales through press releases, news, events, and product presentations.

One of the most striking examples of such practices is Coca-Cola, which actively used aggressive advertising campaigns and promotions. In particular, its winter advertisement featuring Santa holding a bottle of Coca-Cola became iconic. In these holiday campaigns, the brand used various slogans, but one of the most famous was "Holidays are Coming." This slogan accompanied the legendary advertisement featuring the red Coca-Cola truck, which first appeared in 1995 and became a symbol of the holiday season.

Another popular slogan was "Open Happiness," which was used in various advertising campaigns, including during the winter season, emphasizing the brand's emotional connection to festive moments. These campaigns not only boosted sales during the winter period but also created a strong emotional bond with customers, making Coca-Cola an integral part of the holiday atmosphere.

Sales orientation became an important stage in the development of marketing strategies, as it allowed businesses to adapt to high competition and market saturation [1; 4]. This approach involved the active use of advertising, persuasion techniques, and public relations to stimulate demand and create a sense of need for the product among consumers.

Customer orientation within marketing strategies emerged in the early 2000s and continues today. It's characterized by the dominance of value and customer experience, where the main priority is meeting consumer needs, personalizing interactions, and creating a unique customer experience. At the same time, businesses focused on strategies characterized by features such as [1—2]:

Result: The understanding that the needs, tastes, and expectations of customers must be studied and taken into account when developing products and services.	Feature 2. Interactive marketing campaigns that promote active engagement and interaction with consumers (Using various technologies and platforms for direct interaction with the audience.)	Result: The understanding that consumers are at the center of the business.
Feature 3. Involving customers in co-creation processes (Actively engaging consumers in the development of products, services, or even business ideas.)	Customer Orientation within Marketing Strategies 	Feature 1. Creating an unforgettable experience for the customer (Providing consumers with emotionally meaningful and pleasant experiences during their interaction with the brand at all stages of the purchasing process, product use, or service)
Result: Businesses strive to create value for the customer and improve their experience when interacting with the brand	Feature 4. Using technology to provide more personalized products and services (Using modern technologies to understand the needs and preferences of customers and create individualized offerings)	Result: Businesses strive to build long-term, loyal relationships.

Fig. 3. Signs of Customer Orientation within Marketing Strategies

Source: compiled based on [1—2; 5].

- Creating unforgettable experiences for customers;
- Interactive marketing campaigns that encourage active engagement and interaction with consumers;
- Involving customers in co-creation processes;
- Utilizing technology.

Thus, the basic features of customer orientation within marketing strategies are outlined in Figure 3.

Business entities focused on customer orientation within marketing strategies believe that business success depends on a deep understanding of consumers' needs and desires.

In particular, by creating a memorable experience for the customer at every stage of interaction with the brand, manufacturers strive to ensure continuous positive engagement and strengthen the emotional connection, ultimately contributing to loyalty and repeat purchases [1—2]. For example, from purchasing a product to after-sales service, Apple creates an exceptional customer experience. They offer high-quality products and a seamless purchasing process through online stores or flagship stores, where customers can receive personalized consultations. Additionally, Apple regularly holds workshops and provides professional support through AppleCare strengthens the emotional connection with the brand and encourages customer loyalty.

Through interactive marketing campaigns, manufacturers encourage customers to actively engage and interact with the brand, allowing them to become part of its communication [5]. Coca-Cola launched a campaign where bottles had people's names, allowing customers to find a bottle with their name or a friend's name. It created a sense of personalization and engagement with the brand.

By engaging customers in co-creation processes like crowdsourcing and reviews, manufacturers can better

consider their preferences and needs, resulting in products or services that align with consumer expectations [2]. For example, Lays, a potato chips brand, organized contests for consumers to propose new flavors, with the most popular ideas launched for mass production. Coca-Cola also actively engages in co-creating products with customers. The company introduced vending machines that allow consumers to mix different flavors and create unique beverages. Additionally, Coca-Cola tests new flavors in different countries, considering local preferences. For instance, in Japan, the company released Coca-Cola with cherry and green tea flavors, while in the United Kingdom, they introduced versions with vanilla and cinnamon.

By leveraging various technologies to offer more personalized products and services, manufacturers can anticipate customer needs and deliver what they want when they want it [5].

Such an approach enables brands to build an emotional connection with customers, enhance their loyalty, and establish long-term relationships. Creating these deep connections is crucial, as loyal customers return to the brand and actively recommend it to others, reducing the cost of acquiring new consumers. Moreover, these customers hold significantly higher value for businesses, as they are willing to pay more for high-quality service and innovative solutions.

It is precisely through customer-oriented strategies that businesses are now able to create a unique user experience, which has become their key competitive advantage.

CONCLUSIONS

The article explains that marketing strategies have evolved through several key stages, each introducing significant shifts in how businesses interact with customers and manage demand. The following conclusions were drawn:

1. It is noted that the classic product orientation (1920s—1950s) focused on the quality and technical characteristics of the product, leading to the mass production of standard products. However, this approach did not take into account the individual needs of consumers, which often led to low loyalty and limited growth.

2. It is noted that sales orientation (1950s—1970s) focused on actively stimulating demand through advertising and aggressive sales tactics. While this contributed to short-term demand growth, this approach did not allow for building long-term relationships with customers, which limited its effectiveness in fostering loyalty.

3. It is proven that customer orientation (from the early 2000s to the present) became the culmination of the evolution of marketing strategies, through which businesses began focusing on meeting consumer needs, personalizing interactions, and creating a unique customer experience. It allowed brands to establish an emotional connection with customers, fostering loyalty and long-term relationships while creating a unique experience for each consumer.

Overall, the evolution of marketing strategies indicates a gradual shift from a focus on the product and sales to an

emphasis on customer needs and experience. The prospects for further research lie in studying the impact of emerging technologies and digital transformations on the development of marketing strategies, particularly in improving personalization and interactivity in customer interactions amid rapid market changes.

Література:

1. Гайванович Н.В. Розвиток маркетингових конкурентних стратегій малих і середніх підприємств в дистрибуційних мережах. Економіка та суспільство. 2018. № 15. С. 243—251.

2. Щербина Т.В., Федірко Т.В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. Ефективна економіка. 2013. № 4. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1933>

3. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 502—506.

4. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. Маркетинг. Менеджмент. Інновації. Суми: Папірус, 2010. С. 505—516.

5. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164>

6. Chukurna O., Tardaskina T., Tereshko Y., Kholostenko E., Kofman V., Pankovets L, "Evaluation of the effectiveness of implementing artificial intelligence in the Google Advertising service", Journal of Information Technology Management, 2024, № 16 (4), pp. 79—99.

References:

1. Gaivanovich, N.V. (2018), "Development of marketing competitive strategies of small and medium-sized enterprises in distribution networks", *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 15, pp. 243—251.

2. Shcherbyna, T.V. and Fedirko, T.V. (2013), "Modern marketing strategies in the system of global values of international firms", *Efektivna ekonomika*, vol. 4. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1933> (Accessed 02.02.2025).

3. Kobets, D.L. (2017), "Theoretical approaches to the formation of marketing strategy at enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vol. 13, pp. 502—506.

4. Mel'nik, YU.M. (2010), *Marketingovyie instrumenty antikrizisnogo upravleniya predpriyatiyem*. Marketynh. Menedzhment. Innovatsiyi [Marketing tools for anti-crisis management of enterprises. Marketing. Management. Innovations], Papyrus, Sumy, Ukraine.

5. Pronko, L. M. and Tokar, K. S. (2022), *Marketing strategy in the formation of the competitiveness of the enterprise*, *Efektivna ekonomika*, vol. 4. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (Accessed 02.02.2025).

6. Chukurna, O., Tardaskina, T., Tereshko, Y., Kholostenko, E., Kofman, V. and Pankovets, L. (2024), "Evaluation of the effectiveness of implementing artificial intelligence in the Google Advertising service", *Journal of Information Technology Management*, vol. 16 (4), pp. 79—99.

Стаття надійшла до редакції 08.02.2025 р.

УДК 332.142.4/.6:330.322

О. М. Ковальчук,
аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2392-9735>
Т. О. Власенко,
к. е. н., доцент,
завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2999-7441>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.151

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ІНВЕСТИВАННЯ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

О. Kovalchuk,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
Т. Vlasenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Production and Investment Management Department,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

PECULIARITIES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE PROCESS OF INVESTMENT IN THE NATURE MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті розглянуто організаційно-економічне забезпечення процесів інвестування у природокористування територіальних громад України. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю ефективного використання природних ресурсів, особливо у період після воєнного відновлення економіки України, внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Основна увага приділена ключовим аспектам залучення інвестицій, зокрема розвитку державно-приватного партнерства, посиленню міжнародної співпраці, впровадженню інноваційних фінансових інструментів та спрощенню регуляторних процедур. Окремо проаналізовано інтеграцію кадастрових і геоінформаційних даних, реформування нормативно-правової бази та розвиток людського капіталу. Розглянуто важливість стратегічного підходу до формування сталого розвитку територіальних громад, який забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами. Наведено конкретні рекомендації щодо підвищення інвестиційної привабливості природно-ресурсного сектору, зокрема через цифровізацію управління ресурсами, залучення міжнародних грантів, "зелених" облігацій та концесійних кредитів. Висновки підкреслюють важливість інвестування у критичну інфраструктуру, екологічні технології та людський капітал як драйверів сталого розвитку.

The article explores the organizational and economic foundations of investment processes in the field of natural resource management within Ukrainian territorial communities. This research is particularly relevant given the pressing need to optimize the utilization of natural resources in the context of Ukraine's post-war recovery following Russia's armed aggression. The study provides an in-depth analysis of key strategies for attracting investments, including the enhancement of public-private partnerships, fostering international cooperation, implementing innovative financial instruments, and streamlining regulatory frameworks.

The integration of cadastral and geoinformation systems, reform of legal and institutional frameworks, and human capital development are identified as critical components for advancing sustainable investment practices. The authors examine the challenges and opportunities presented by leveraging green financing tools such as international grants, green bonds, and concessional loans to diversify financial inflows while reducing dependency on state budgets.

The article also highlights the role of strategic planning in achieving a balance between economic growth and environmental protection at the community level. It emphasizes the need for transparent digital platforms to manage natural resources, foster cross-border collaborations, and promote entrepreneurship in eco-friendly sectors. Moreover, the authors propose a comprehensive framework for the allocation and efficient utilization of financial resources, aimed at supporting ecological initiatives, rebuilding critical infrastructure, and advancing environmentally sustainable technologies.

The findings underscore the potential of investments in key areas, including renewable energy, waste management, and biodiversity conservation, as drivers of economic resilience and growth. By focusing on human capital development and community-driven approaches, the proposed measures aim to strengthen Ukraine's natural resource sector while ensuring its long-term sustainability for future generations.

Ключові слова: земельні ресурси, інвестування, організаційно-економічне забезпечення, природокористування, територіальні громади, післявоєнне відновлення.

Key words: land resources, investment, organizational and economic support, natural resource management, territorial communities, post-war recovery.

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

В умовах сьогодення, забезпечення ефективного природокористування територіальних громад є важливим напрямом соціально-економічного розвитку. Інвестування у природокористування забезпечує не лише збереження природних ресурсів, але й стимулює економічне зростання та покращує якість життя мешканців. Відновлення національного господарства України на траєкторії соціально-економічного зростання в значній мірі залежить від збільшення інвестиційних потоків у ключові структурні елементи та сфери діяльності, що

здатні забезпечити прискорене відновлення з метою оперативного подолання наслідків збройної агресії Росії. Останнім часом інвестиційна активність в Україні значно знизилася порівняно з докризовими періодами, що обумовлено соціально-політичною нестабільністю та фрагментарністю державної економічної політики щодо стимулювання інвестиційної діяльності. Найбільший негативний вплив на динаміку освоєння інвестицій здійснила збройна агресія проти України. Інвестиційна діяльність у сфері природокористування має специфічні особливості, оскільки більшість природних ресурсів знаходиться у державній власності, а це обмежує інституціональне підґрунтя для застосування різноманітних форм, методів і джерел інвестицій у природоохоронні

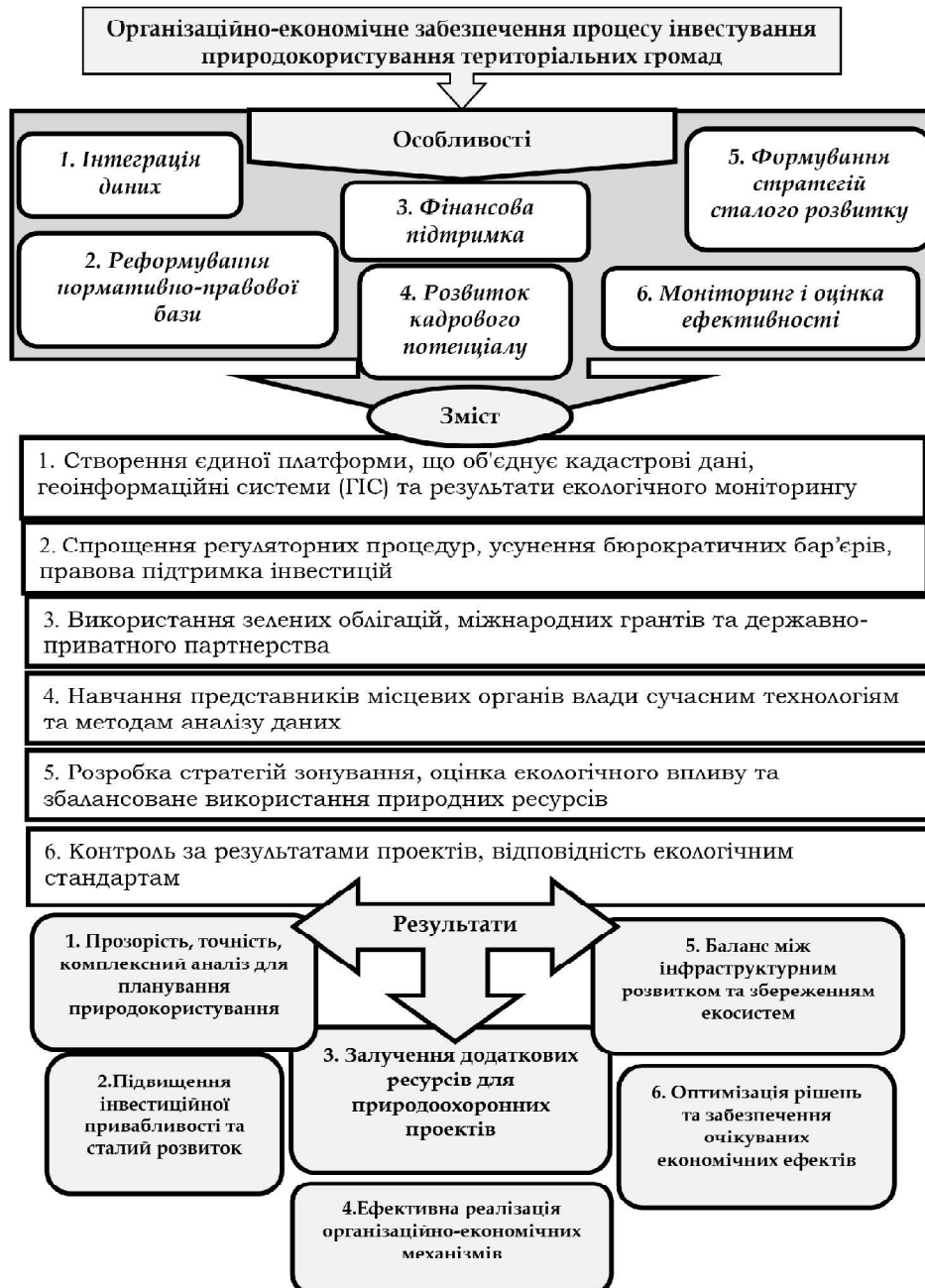


Рис. 1. Логічно-змістовна схема особливостей організаційно-економічного забезпечення процесу інвестування природокористування територіальних громад

Джерело: сформовано автором на основі [6; 8; 10].

та ресурсоосвітні проекти, що певним чином знижує інвестиційну привабливість природних і природно-господарських активів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оптимізації залучення та використання інвестицій у природоохоронні проекти, що сприятиме збалансованому розвитку територіальних громад.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості організаційно-економічного забезпечення процесу інвестування природокористування територіальних громад є предметом широкого наукового обговорення, що підтверджується рядом досліджень. Вітчизняні науковці Голян В.А., Лучечко Ю.М., Заставний Ю.Б. та Мединська Н.В. аналізують особливості

фінансового забезпечення охорони навколишнього середовища в умовах глобальних викликів. Дослідники вказують на недостатність бюджетних коштів та необхідність залучення інвестицій, включаючи державно-приватне партнерство [3]. Актуальні дослідження продовжують розглядати фінансове забезпечення інфраструктурних проектів у територіальних громадах. Зокрема, Багацька К. аналізує фінансові механізми розвитку місцевої інфраструктури, наголошуючи на ролі державних і приватних інвестицій [1]. Науковці Свінцов О., Квасній З. та Даниленко Ю. досліджують особливості фінансування сталого інвестування територіальних громад в умовах воєнного стану, вказуючи на зростаючу роль міжнародних грантів та гуманітарної допомоги [9]. Дослідники Безпарточний М., Безпарточна О. та Ломо-

носов Д. акцентують увагу на організаційних та інституційних основах залучення міжнародних інвестицій, підкреслюючи важливість співпраці з міжнародними фінансовими установами [2]. Коробка Р. розглядає особливості інвестиційної діяльності у сфері природокористування, виокремлюючи її складові та механізми залучення капіталу [5].

Таким чином, аналіз наукових досліджень свідчить про комплексну сутність фінансового забезпечення природокористування та інвестиційної діяльності у сфері природокористування. Важливими напрямками подальших досліджень є удосконалення механізмів фінансування, розвиток державно-приватного партнерства та залучення міжнародних інвестицій для забезпечення сталого розвитку природно-ресурсного сектора.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення особливостей організаційно-економічного забезпечення процесу інвестування природокористування територіальних громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах політичної та соціальної нестабільності, а також військової агресії з боку РФ, територіальні громади України стикаються з численними викликами у сфері залучення інвестицій. Особливо це стосується Бориспільської міської територіальної громади, яка прагне забезпечити стале економічне зростання та підвищення добробуту мешканців. У такій ситуації важливо розробити комплексний підхід до активізації інвестиційної діяльності, орієнтований на диверсифікацію джерел фінансування, розвиток партнерств, покращення інфраструктури та підвищення рівня безпеки.

Одним із ключових напрямів є розширення джерел фінансування, що дозволить зменшити залежність від внутрішніх ресурсів. Використання міжнародних грантів, залучення кредитів від фінансових інституцій, активізація приватних інвестицій сприятимуть стабільності громади та її стійкості до зовнішніх шоків.

Не менш важливим аспектом є розвиток державно-приватного партнерства. Співпраця між державними та приватними структурами відкриває можливості для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, підвищуючи ефективність використання ресурсів. Це, своєю чергою, стимулює економічний розвиток та залучення додаткових інвестицій.

Важливим чинником є також підтримка місцевих ініціатив та підприємництва. Надання податкових пільг, спрощення регуляторних процедур та забезпечення доступу до фінансових ресурсів сприятиме розвитку малого та середнього бізнесу. Це дозволить створити сприятливий економічний клімат та сприяти зростанню економічної активності на місцевому рівні.

Забезпечення прозорості діяльності місцевої влади є необхідною умовою для підвищення інвестиційної привабливості. Відкритий доступ до інформації про інвестиційні можливості, активна комунікація з потенційними інвесторами, а також дотримання принципів доброчесності формуватимуть довіру та сприятимуть зацікавленості з їх боку.

Інвестування у транспортну та логістичну інфраструктуру також відіграє важливу роль. Модернізація доріг, розвиток залізничного сполучення, покращення доступу до міжнародного аеропорту "Бориспіль" зроблять громаду більш привабливою для інвесторів та сприятимуть інтеграції у глобальні економічні процеси.

В умовах сучасних викликів особливого значення набуває залучення міжнародної допомоги та співпраці. Взаємодія з міжнародними організаціями, фондами та донорами відкриває додаткові можливості для розвитку громади, забезпечуючи ресурси та експертну підтримку. Участь у міжнародних програмах дозволяє переймати передовий досвід та імплементувати найкращі практики.

Стратегічне планування розвитку громади має відбуватися з урахуванням сучасних викликів та перспектив. Визначення пріоритетних напрямів інвестування, залучення до цього процесу представників бізнесу, громадськості та експертів дозволить сформувати ефективну модель сталого розвитку. Послідовна реалізація таких стратегій сприятиме досягненню довгострокових економічних цілей.

Одним із найважливіших аспектів залучення інвестицій є гарантії безпеки. В умовах військової агресії необхідно вживати заходів для захисту критичної інфраструктури та підтримання правопорядку. Безпека є ключовим фактором, що впливає на рішення інвесторів щодо розміщення капіталу в регіоні.

Важливим напрямом залишається розвиток людського капіталу. Інвестування в освіту, професійну підготовку та перепідготовку кадрів підвищує кваліфікацію робочої сили та створює умови для задоволення потреб інвесторів у компетентних працівниках. Співпраця з навчальними закладами та організація стажувань можуть стати ефективними інструментами у цьому процесі.

Реалізація цих заходів сприятиме активізації інвестиційної діяльності у Бориспільській міській територіальній громаді. Це, у свою чергу, забезпечить стабільне економічне зростання, підвищення рівня життя населення та формування міцного економічного фундаменту для майбутнього розвитку громади [7].

Одна з ключових особливостей організаційно-економічного забезпечення процесу інвестування природокористування територіальних громад полягає в інтеграції даних, що передбачає створення єдиної платформи для об'єднання кадастрових, геоінформаційних та екологічних показників. Такий підхід сприяє забезпеченню оперативного доступу до актуальної інформації, що є критично важливим для ухвалення інвестиційних рішень. Крім того, точність та верифікація даних відіграють вирішальну роль у формуванні прозорого інвестиційного середовища, знижуючи ризики та підвищуючи привабливість територій, для потенційних вкладників.

Водночас актуальною залишається проблема нормативно-правового регулювання, що потребує адаптації до сучасних викликів. Спрощення регуляторних процедур та усунення зайвих бюрократичних бар'єрів є важливими заходами для активізації інвестиційної діяльності. Відсутність чітко визначених правових механізмів нерідко ускладнює процес залучення коштів у сферу природокористування, тому розробка прозорих та

ефективних інструментів підтримки інвесторів набуває першочергового значення.

Фінансовий аспект відіграє не менш важливу роль у забезпеченні сталого природокористування. Використання зелених облігацій, міжнародних грантових програм та механізмів державно-приватного партнерства відкриває додаткові можливості для реалізації екологічно орієнтованих проєктів. Особливого значення набуває запровадження системи пільгового кредитування, що дозволяє стимулювати інвестиції, спрямовані на збереження та раціональне використання природних ресурсів.

Розвиток кадрового потенціалу є ще одним важливим напрямом організаційно-економічного забезпечення інвестування. Підвищення кваліфікації представників місцевої влади, ознайомлення їх із сучасними методами управління та аналізу даних сприяє ефективнішому використанню інструментів залучення інвестицій. У цьому контексті доцільним є створення спеціалізованих освітніх програм, орієнтованих на підготовку кадрів у сфері екологічного управління та фінансового менеджменту.

Формування стратегій сталого розвитку територіальних громад також відіграє ключову роль у процесі інвестування природокористування. Зонування територій, оцінка екологічного впливу та оптимізація землекористування дозволяють балансувати економічні та екологічні інтереси, забезпечуючи збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. У цьому контексті важливим завданням є розробка дієвих механізмів адаптації стратегій до умов динамічного зовнішнього середовища.

Окремої уваги заслуговує питання моніторингу та оцінки ефективності реалізації інвестиційних проєктів. Впровадження сучасних систем контролю за відповідністю екологічним стандартам, а також розробка індикаторів ефективності природоохоронних заходів забезпечують можливість оперативного коригування стратегій управління природними ресурсами. Таким чином, комплексний підхід до організаційно-економічного забезпечення інвестиційної діяльності у сфері природокористування сприяє не лише зростанню інвестиційної привабливості територіальних громад, а й формуванню умов для сталого розвитку регіонів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження особливостей організаційно-економічного забезпечення процесу інвестування природокористування територіальних громад дозволило виявити низку ключових аспектів, які є визначальними для ефективного управління інвестиційними процесами в умовах сучасних викликів. Інтеграція даних, реформування нормативно-правової бази, фінансова підтримка, розвиток кадрового потенціалу, формування стратегій сталого розвитку та моніторинг ефективності є необхідними складовими організаційно-економічного забезпечення інвестиційних процесів. Вони створюють умови для комплексного підходу до управління природними ресурсами на рівні територі-

альних громад. Спрощення регуляторних процедур, усунення бюрократичних бар'єрів та правова підтримка інвестицій мають критичне значення для залучення внутрішніх та іноземних інвесторів. Впровадження єдиної цифрової платформи, що об'єднує кадастрові дані, геоінформаційні системи (ГІС) та результати екологічного моніторингу, забезпечить прозорість процесу управління природними ресурсами. Використання зелених облігацій, міжнародних грантів та державно-приватного партнерства дозволяє диверсифікувати фінансові потоки та зменшити залежність від бюджетного фінансування. Це особливо актуально в умовах політичної та економічної нестабільності. Розробка стратегій землекористування, оцінка екологічного впливу та збалансоване використання природних ресурсів сприяють довгостроковому розвитку громад. Водночас, підвищення рівня професійної підготовки представників місцевих органів влади, шляхом навчання сучасним технологіям та методам аналізу даних, є необхідним для ефективного управління інвестиційними процесами. Контроль за результатами реалізації проєктів, їх відповідність екологічним стандартам та застосування адаптивного управління дозволяють мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів. Аналіз інвестиційної діяльності Бориспільської громади засвідчив наявність значного потенціалу для розвитку, зокрема через вдосконалення транспортної та логістичної інфраструктури, впровадження екологічно безпечних технологій та стимулювання підприємницької активності. Однак збереження динаміки інвестиційного зростання потребує реалізації додаткових заходів, спрямованих на покращення інвестиційного клімату.

Отже, організаційно-економічне забезпечення інвестицій у природокористування територіальних громад є багатокомпонентним процесом, що потребує комплексного підходу та врахування внутрішніх та зовнішніх чинників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості територіальних громад, забезпеченню сталого економічного розвитку та збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Література:

- Багацька, К. Фінансове забезпечення інфраструктурних проєктів у територіальних громадах. *Scientia fructuosa*, 2024, № 155 (3), С. 88—104. doi: 10.31617/1.2024(155)06.
- Безпарточний, М., Безпарточна, О., Ломоносов, Д. Організаційна та інституційна основи залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*, № (67). doi: 10.32782/2524-0072/2024-67-178.
- Буйда К. В., Рошкевич В. Ф. Фінансово-кредитне забезпечення підприємств природно-ресурсного сектора національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 18. С. 48—53.
- Голян В.А., Лучечко Ю.М., Заставний Ю.Б., Мединська Н.В. Фінансове забезпечення охорони навколишнього природного середовища в умовах глобальних викликів: пріоритети та особливості. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 32—41.

5. Коробка, Р. Інвестиційна діяльність у сфері природокористування: зміст, складові, особливості. Економіка та суспільство. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-39>.

6. Марущак С.М. Базиси міжнародної інвестиційної привабливості територіальних громад. Ефективна економіка. 2024. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.54>

7. Про затвердження програми соціально-економічного та культурного розвитку Бориспільської міської територіальної громади на 2024—2026 роки. Офіційний сайт. URL: <https://borispol-rada.gov.ua> (дата звернення 07.02.2025).

8. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. Верховна Рада України: офіц. веб-портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 07.02.2025).

9. Свинцов, О., Квасній, З. і Даниленко, Ю. (2024) "Особливості фінансового забезпечення сталого інвестування територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні", Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології, 3 (1). doi: 10.56197/2786-5827/2024-3-1-5.

10. Хвесик Ю. Фінансове забезпечення відтворення та охорони природних ресурсів: проблеми диверсифікації джерел, форм та інструментів. Економіст. 2014. № 12. С. 62—64.

References:

1. Bagatska, K. (2024), "Financing of infrastructure projects in territorial communities", Scientia fructuosa, vol. 155(3), pp. 88-104. doi: 10.31617/1.2024(155)06.

2. Bezpartochnyi, M., Bezpartochna, O. and Lomonosov, D. (2024), "Organisational and institutional framework for attracting international investment for the development of territorial communities in Ukraine", Economy and Society, vol. 67. doi: 10.32782/2524-0072/2024-67-178.

3. Buida, K. and Roshkevych, V. (2018), "Financial and credit support for natural resources field enterprises of the national economy", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 18, pp. 48—53.

4. Golyan, V., Luchechko, Y., Zastavnyy, Y. and Medynska, N. (2022), "Financial support of environmental protection in the context of global challenges: priorities and features", Ekonomika ta derzhava, vol. 8, pp. 32—41.

5. Korobka, R. (2024), "Investment activity in the field of environmental management: content, components, features", Economy and Society, vol. 67. doi: 10.32782/2524-0072/2024-67-39.

6. Marushchak, S. (2024), "Undamentals of international investment attractiveness of territorial communities", Efektyvna ekonomika, vol. 8, Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4466> (Accessed 21 Jan 2025).

7. Boryspil City Council (2024), "Program of socio-economic and cultural development of Boryspil city territorial community for 2024—2026", Available at: <https://borispol-rada.gov.ua> (Accessed 21 Jan 2025).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On Investment Activities", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1560-12#Text> (Accessed 22 Jan 2025).

9. Svintsov, O., Kvasnii, Z. and Danilenko, Yu. (2024), "Features of the financial security of sustainable investment of territorial communities under the conditions of marital state in Ukraine", Scientific bulletin of International Association of scientists. Series: Economy, management, security, technologies, vol. 3 (1). doi: 10.56197/2786-5827/2024-3-1-5.

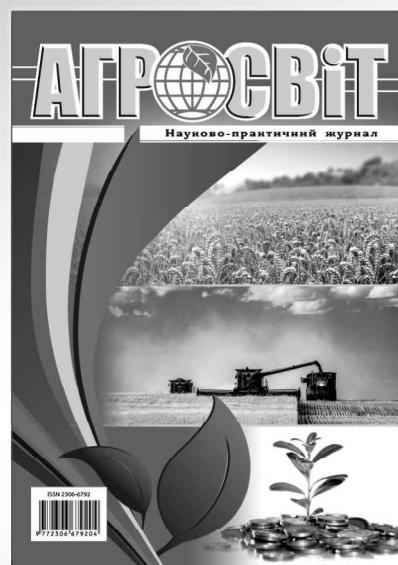
10. Khvesyk, Yu., (2014), "Financial support for reproduction and protection of natural resources: the problem of sources, forms and tools diversification", Economist, vol. 12. pp. 62—64. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_12_15. (Accessed 22 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.02.2025 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 334.021

М. В. Півторак,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри інформаційної аналітики, фінансів і банківської справи,
 Білоцерківський інститут економіки та управління вищого навчального закладу
 "Відкритий міжнародний університет розвитку людини" Україна"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6793-3716>

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>

Ю. А. Халахур,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
 Уманський національний університет садівництва
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3474-8418>

Л. В. Длугоборська,
 викладач кафедри менеджменту,
 Уманський національний університет садівництва
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8222-7417>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.157

МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

M. Pivtorak,
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Information Analytics, Finance and Banking,
 Bila Tserkva Institute of Economics and Management of the Higher Educational Institution
 "Open International University of Human Development "Ukraine"
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
Y. Khalakhur,
 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

MODEL OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT TEAM IN THE SYSTEM OF STRATEGIC TEAM MANAGEMENT

Статтю присвячено дослідженню специфіки організації управлінської команди, розробці правил ефективної командної взаємодії. У статті авторами обговорюються деякі аспекти сутності командної роботи, серед яких: сумісність членів команди; створення атмосфери поваги, визнання заслуг, відчуття цінності кожного працівника; формування власної точки зору співро-

бітника. У статті стверджується, що інструментом досягнення злагодженої, продуктивної роботи колективу є формалізація управління, чітке формулювання обов'язків і прояснення ролі кожного працівника підприємства в загальному ланцюзі створення цінності для споживача. Авторами розроблено формалізовану модель командного управління "Розумна управлінська модель організації", що допомагає виміряти рівень організаційної досконалості підприємства. Новизна цієї моделі полягає в тому, що кожен її елемент (орієнтація бізнесу, зона відповідальності співробітників, матриця відповідальності, посадові інструкції, паспорти посад, організаційна схема підприємства, планування і контроль за показниками роботи підприємства/підрозділу/посади, мотивація і залученість персоналу) розкладений на складові контрольні точки і має шкалу вимірювання, що показує рівень організаційної зрілості. Авторами зроблено акцент на формулюванні правил, які допоможуть ефективно працювати в команді.

The article is devoted to the study of the specifics of organisation of a management team, development of rules of effective team interaction. In the article the authors discuss some aspects of the essence of teamwork, including: compatibility of team members; creation of an atmosphere of respect, recognition of merits, sense of value of each employee; formation of the employee's own point of view. The article argues that a tool for achieving coordinated, productive teamwork is formalisation of management, clear formulation of responsibilities and clarification of the role of each employee of an enterprise in the overall value chain for the consumer. The authors have developed a formalised team management model, the 'Smart Management Model of an Organisation', which helps to measure the level of organisational excellence of an enterprise. The novelty of this model lies in the fact that each of its elements (business orientation, area of responsibility of employees, responsibility matrix, job descriptions, position passports, organisational chart of the enterprise, planning and control over the performance of the enterprise/unit/position, motivation and involvement of personnel) is divided into component control points and has a measurement scale that shows the level of organisational maturity. The authors focus on the formulation of rules that will help to work effectively in a team.

Implementation of the system of strategic human resources management based on the developed team management allows organisations to achieve high performance indicators in strategic management. As a result, organisations ensure that their competitive position is strengthened both in the short and long term.

This approach allows to improve the quality of management decision-making; ensure effective interaction between team members; stimulate innovation and adaptability of the organisation to changes in the external environment; and create an organisational culture focused on cooperation, development and achievement of common goals. Thus, developed team management is an important tool for building sustainable competitive advantages, which is especially relevant in the context of globalisation and rapid changes in the business environment.

Ключові слова: команда; формування команди; модель командного управління; правила ефективної командної роботи.

Key words: team; team building; team management model; rules for effective teamwork.

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

Еволюція системи управління за останні десятиліття ставить перед керівниками організацій завдання щодо формування професійної команди. Ідеться про формування вміння спільного вирішення різних завдань, покладання на себе відповідальності, прояв ініціативи, створення нового, спільне досягнення результату, тоб-

то про командну роботу. Важливо зазначити, що командна робота — це не панацея від усіх бід. Розв'язання великої кількості проблем організації можливе зусиллями й одного співробітника, який належним чином виконує свої функціональні обов'язки. Команда ж створюється, в основному, для непередбачуваного вирішення завдань (скорочення термінів здачі проекту, реалізація нововведення, обговорення назрілої проблеми та вироблення рішення та інших, що вимагають використання різнобічного підходу). Командна робота вимагає

ініціативної участі кожного виконавця у формуванні та реалізації спільної мети організації, що кардинально відрізняє її від лінійної, лінійно-функціональної, дивізіональної організаційних структур управління, де, здебільшого, працівники виконують заздалегідь певні доручення, практично не замислюючись про необхідність проявляти будь-яку ініціативу для вдосконалення своєї роботи з метою підвищення продуктивності праці та результативності роботи організації. Таким чином, у сучасних умовах, ТОП-менеджмент ставить перед собою завдання створення високопродуктивної команди, здатної робити поліпшення систематично.

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, глобалізації та підвищеної конкуренції ефективно управління командами стає одним із ключових чинників успішності організацій. Командна робота є основою для досягнення стратегічних цілей, розвитку інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Однак управління командами супроводжується низкою викликів, які зумовлені як внутрішніми (взаємодія між членами команди, конфлікти, мотивація), так і зовнішніми факторами (зміни ринку, нові технології, культурна різноманітність).

Важливість проблеми управління командами підтверджується її значущістю для наукових досліджень у сферах організаційної поведінки, лідерства, психології та менеджменту.

З практичної точки зору, ефективно управління командами дозволяє організаціям досягати високих результатів за рахунок продуктивної співпраці, підвищення задоволеності працівників та створення сприятливого середовища для професійного зростання.

Отже, проблема управління командами є не лише актуальною, але й стратегічно важливою для подальшого розвитку науки та практики менеджменту, а також для формування стійких та успішних організацій у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема командного управління як об'єкт самостійного наукового вивчення з'явилася порівняно недавно — у 1960-х роках — з розроблення теорії організації та поведінки групи (Кріс Арджиріс та ін.) [1].

У 1970-х роках американським психологом Б.В. Такменом було запропоновано двовимірну модель групового розвитку, яка пізніше лягла в основу численних моделей командо-утворення [2]. У 80—90-ті роки з'являються роботи, в яких було запропоновано визначення поняття "команда" (Д. Конджер, Р. Танненбаум, Р. Берд, Е. Салас, Дж. Катценбах, Д. Сміт) [3—5]. Трохи згодом у роботах Джозефа Г. Бойєтта, Джиммі Т. Бойєтта, Дж.В. Ньюстрома розглядають роль лідера в процесі формування команди та виокремлюють низку етапів побудови команди [6].

Зазначені дослідники отримали результати, що становлять безсумнівний інтерес для науки і практики управління. Однак більша частина цих робіт присвячена командам, які працюють на середньому та низовому рівні управління, займаються підготовкою рекомендацій і розробкою проектів за окремими напрямками управлінської діяльності. Лише останнім часом почали з'явля-

тися дослідження, у яких роблять спроби теоретичного аналізу спільної діяльності керівників вищої ланки, уточнюють поняття "управлінська команда", її окремі параметри.

Питання різних аспектів специфіки спільної діяльності управлінських команд на підприємствах досліджувалися у працях українських учених. Г. Шпортько, А. Карабаш розглядали проблематику формування та підготовки успішно функціонуючої команди менеджерів, яка здатна до ефективної та продуктивної роботи в умовах ринкової економіки [7].

Л. Шаулська у своїх наукових роботах приділяє значну увагу розвитку персоналу, розглядаючи його крізь призму стратегічного управління людськими ресурсами. Вона акцентує на важливості інтеграції розвитку персоналу в загальну стратегію організації [8].

О. Білецький, О. Дороніна у своїх роботах підкреслюють, що зміст командоутворення полягає у формуванні ефективної, згуртованої антикризової команди професіоналів, яка спрямована на досягнення спільного результату. Цей результат визначається актуальними цілями бізнесу [9].

Вченими враховано накопичений досвід зарубіжних колег, розроблено і розробляються технології командоутворення, аналізується формування управлінських команд тощо, але досі недостатньо опрацьованим питанням є адаптація принципів, технологій командоутворення щодо практики вищого управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження процесу формування ефективної управлінської команди як ключового чинника успішної діяльності організації.

Методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених із досліджуваної проблеми. У роботі застосовувалися методи системного аналізу, спостереження, аналізу документів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Команда являє собою згуртовану групу людей, зайнятих роботою заради виконання спільної мети, які спільно відповідають за досягнення результату. Фахівець з питань менеджменту Д. Конджер називає організацію, засновану на командах, "системою управління майбутнього", відповіддю світу бізнесу на необхідність швидко реагувати на більш конкурентне навколишнє середовище [3]. Члени таких команд мають "навчитися швидко розуміти одне одного, успішно працювати разом, виконувати поставлену мету" [3]. Однак, успішно працювати разом і швидко розуміти один одного здатні не всі. Та й знайти підготовлених, професійних людей стає дедалі важче. Тому доводиться працювати з тими, хто є. І тут дуже важливо, щоб члени команди були сумісні. Сумісність — це найсприятливіше поєднання властивостей працівників, що забезпечує ефективність спільної діяльності та особисту задоволеність кожного і виявляється у взаєморозумінні, взаємовідповідальності, співчутті, співпереживанні членів колективу один одному [4]. Сумісність членів команди потрібно підтримувати через навчання, тренінг, тестування. Зазначимо,



Рис. 1. "Розумна управлінська модель організації"

Джерело: розроблено авторами.

що під час визначення сумісності членів команди потрібно враховувати особливості кожної людини (цінності, точку зору, цілі в житті тощо), які можуть значно відрізнятися одна від одної залежно від середовища її проживання, навчання, виховання. Завдання кожного менеджера полягає в умінні керувати цим розмаїттям, поважаючи унікальні можливості та внесок кожної людини, прищеплювати члену команди почуття приналежності до цієї організації.

Основою управління таким різноманітним персоналом є створення обстановки поваги, визнання заслуг, відчуття цінності кожного працівника.

Так, під час приймання на роботу на будь-яку посаду, від практиканта до ТОП-менеджменту компанії, окрім директора з персоналу для зменшення ризику помилки, з кожним повинен розмовляти ще й директор організації. Кожному претенденту директор повинен ставити запитання "Чого ви нас могли б навчити?", що є вищою оцінкою цінності кожної людини. При цьому, якщо людина все ж таки не впоралася з дорученою роботою, то її не звільняють, як це робиться в більшості організацій, а вважають власною помилкою. Це сигнал для розуміння того, на якій ділянці компанії вона може себе проявити, де вона буде корисною для компанії, і при цьому зможе отримувати задоволення від роботи.

Різнорозмірність персоналу (за професійним досвідом, психічним типом тощо) у колективах організацій з кожним роком зростає. Важливою характеристикою такого розмаїття є внутрішній стан людини, і насамперед її мислення, яким потрібно навчитися керувати. Протягом життя в людини починає формуватися власна точка зору або переконання на всі події, що відбуваються навколо. Точка зору формується під впливом визнаних нами "авторитетів". У сім'ї, наприклад, дитина обирає когось із батьків "головним". У повсякденній діяльності, у сімейних справах, вона вважає з одних питань більш правильною думку батька, з інших — матері. На людину, крім батьків, впливає і формує точку зору школа,

лідери в компаніях, кумири та інші, з ким вона найбільше спілкується і думці яких довіряє. У результаті, у людини формується власна точка зору або переконання "як має бути". Таке переконання називається "ментальною моделлю", і є основою для формування у людини думки.

Ментальна модель — це світогляд людини, спосіб сприйняття світу. Простіше кажучи, ментальна модель — це набір інструментів, за допомогою яких люди мислять. Кожна ментальна модель передбачає свою власну систему поглядів на життя (або на конкретну проблему): через неї людина надає сенсу подіям і витлумачує свій досвід, пояснює причини і наслідки.

Американський підприємець, письменник і блогер Джеймс Клір пояснює ментальні моделі так: "Ментальні моделі визначають ваше сприйняття і поведінку. Це інструменти мислення, які ви використовуєте для розуміння життя, ухвалення рішень і розв'язання проблем. Вивчення нової ментальної моделі дає вам новий спосіб побачити світ" [10].

Ментальна модель — це глибоко вкорінені у свідомості людини поняття, переконання, узагальнення або навіть людини й образи, які діють на те, як ми сприймаємо світ і діємо. Ментальні моделі бувають позитивними (на їхній основі ми швидко розв'язуємо різноманітні проблеми, посилюємо свої життєві можливості) і негативними (саме вони найчастіше створюють нам проблеми).

Ментальні моделі визначають взаємовідносини людей один з одним. Якщо одні переконані у своїй правоті, то вони хочуть, щоб інші чинили так само, як вони. А інші, своєю чергою, думають, і хочуть, щоб перші чинили, як вони. У результаті — ніхто не хоче поступатися, з'являється конфлікт. Створення злагодженої та дружньої команди потребує часу. У команди мають бути свої певні цінності, які є показниками контролю в повсякденній діяльності. Так, наприклад, головною цінністю типової виробничої компанії повинно бути чес-

не, стійке, взаємовигідне партнерство, що взаємо розвиває у різних галузях: соціальній, освітній, виробничій, інноваційній. Зацікавленість у командній роботі виявляється в готовності кожного члена "дослухатися до думок оточуючих і конструктивно реагувати на них, дозволяти іншим сумніватися, надавати підтримку та визначати успіхи й досягнення тих, хто оточує". Людям потрібно змінюватися, щоб увійти в колектив, виживати в умовах, що склалися, злагоджено працювати в колективі.

Одним з основних інструментів формування колективу є навчання персоналу. Навчання має формувати створення нових ментальних моделей людини, допомагати їй стати тією, ким і якою б вона хотіла бути. Ще одним інструментом досягнення злагодженої, продуктивної роботи колективу є формалізація управління, чітке формулювання обов'язків і прояснення ролі кожного співробітника підприємства в загальному ланцюзі створення цінності для споживача. Формалізація управління являє собою створення зрозумілого цифрового взаємозв'язку "місія організації — цілі компанії — цілі підрозділів — моніторинг діяльності кожного співробітника в розрізі виконуваних ним трудових функцій і загального очікуваного результату".

На жаль, нерозуміння керівниками всіх взаємозв'язків діяльності організації породжує неможливість створення ідеальної картини роботи підприємства, вимірювання відхилення від того, "як є", до "як має бути". Як наслідок — нездатність поставити чітке завдання перед співробітником, відсутність конкретики в розробці напрямів підвищення ефективності роботи співробітника. Розроблена нами формалізована модель командного управління "Розумна управлінська модель організації" допомагає вимірювати рівень організаційної досконалості підприємства та побачити елементи, яких бракує в наявній системі управління (Рис. 1).

Модель складається з таких елементів:

1 елемент — Орієнтація бізнесу: розробка місії, стратегічних цілей, політик, підходів, завдань, планових показників, системи взаємопов'язаних показників.

2 елемент — Зона відповідальності співробітників: виявлення прогалин у розподілі зон відповідальності серед співробітників; розподіл і закріплення завдань, кінцевих результатів за відповідальними особами підприємства.

3 елемент — Матриця відповідальності: розробка матриці відповідальності співробітників; виявлення невиконуваних обов'язкових дій співробітниками в зоні їхньої відповідальності.

4 елемент — Посадові інструкції: розробка посадових інструкцій з урахуванням орієнтації бізнесу.

5 елемент — Паспорти посад: розробка паспорта посад ("як має бути").

6 елемент — Організаційна схема підприємства: розробка організаційної схеми з прописаними результатами кожного підрозділу, посади ("як має бути").

7 елемент — Планування і контроль за показниками роботи підприємства/підрозділу/посади: розробка мети, завдання, дорожньої карти для кожного підрозділу, посади; оцифрування основних і допоміжних показників роботи підприємства/підрозділу/посади; розробка чек-листів для керівників і співробітників; — роз-

робка контрольних точок підприємства/підрозділу/посади.

Новизна цієї моделі полягає в тому, що кожен її елемент розкладений на складові контрольні точки і має шкалу вимірювання, що показує рівень організаційної зрілості (рівень організаційної досконалості). Така форма допомагає керівнику організації візуально контролювати не тільки динаміку змін (зростання та відставання), а й рівень загроз, ризиків. Вважаємо, що саме такий підхід сприятиме розвитку компетентного, залученого, з високою продуктивністю праці співробітника.

У розумній управлінській моделі організації підкреслюється, що вміння керівника створювати картину "як має бути" є вкрай важливим. Для поліпшення чогось, необхідно розуміти, як це в ідеалі має бути. Але, водночас, керівнику потрібно вміти вимірювати рівень стану "як є". Якщо це вміння керівником не реалізується, можна зробити висновок про те, що цю сферу керівництво не контролює, робота з поліпшення не ведеться, завдання співробітникам не ставлять, рівень їхніх компетенцій не контролюють. Таке вміння насамперед важливо сформувати для керівника вищої та середньої ланки підприємства, що перебуває на етапі інтенсивного розвитку, оскільки в цей період керівник підприємства не в змозі самостійно проконтролювати всі процеси, що відбуваються. Крім того, компетенції сучасного керівника за різними напрямками діяльності підприємства в даний час, зазвичай недостатньо.

Якщо всі процеси і операції співробітників підприємства не оцифрувати і не описати в регламентах, то в головах співробітників і керівника буде хаос. Зазвичай стан хаосу призводить до плачевних наслідків.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасному швидко мінливому світі, щоб вижити й бути лідером, треба не тільки покладатися на свої сили та знання, а також уміти налаштувати роботу команди, зважаючи на особливості, здібності, ментальні моделі та знання кожного; уміти вимірювати стан і рівень зрілості кожного напрямку; уміти бачити взаємозв'язки результатів створення цінності для споживача та обчислювати вузькі місця й розриви; уміти аналізувати надану інформацію для вибору оптимального рішення з огляду на сьогоdnішню ситуацію; уміти створювати нові ментальні моделі й знання, які допоможуть команді ефективно працювати в команді. Отже, окреслимо правила, які допоможуть ефективно працювати в команді: 1. В ефективній команді має бути керівник. 2. Ключова функція керівника — вміння керувати колективом. 3. У колективній роботі не можна ігнорувати характер взаємодії між учасниками. 4. Кожна людина має грати ту роль, яка відповідає її здібностям. 5. Кожен співробітник має бути детально ознайомлений зі своїми обов'язками. 6. Підбирати учасників не тільки за професійними навичками, а й з урахуванням психологічних аспектів взаємної сумісності. 7. Вироблення оптимального варіанту ухвалення рішення (колегіально або одноосібно залежно від ситуації). 8. Підбір оптимального механізму стимулювання співробітників.

Література:

1. Chris Argyris, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company, 1978 — 344 p.

2. Tuckman Bruce W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. -1965, Vol. 63 (6) C. 384—399. URL: <http://dx.doi.org/10.1037/h0022100> (visited on 12/28/2024).

3. Conger Jay A., Kanungo Rabindra N. *Charismatic Leadership in Organizations*. — SAGE Publications, Inc., 1998. 299 c.

4. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. *Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology*. Elsevier Science Publishers, 1992.

5. John R. Katzenbach, Douglas C. Smith. *The wisdom of teams: building a high-performance organization* Harvard Business School Press, 1993 — 291 pages.

6. Joseph H. Boyett, Jimmie T. Boyett. *The Guru Guide to Entrepreneurship: A Concise Guide to the Best Ideas from the World's Top Entrepreneurs*. John Wiley & Sons, 2002 p. — 400 pages.

7. Шпорт'ко Г.Ю., Карабаш А.Г. Менеджер як ключовий елемент системи управління. *Nowoczesna nauka: teoria i praktyka: Mater. IV Miedz. Konf. Nauk.-Prakt.* / Pod red. Stanisława Kowalczyka. Warszawa: Nowa nauka, 2020. S. 36-39

8. Shaulska, L., Karpenko, A., & Doronina, O. Drivers of macroeconomic growth in a creative economy: innovation policy and human capital. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 11 (1), 178—186.

9. Білецький О.В., Дороніна О.А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209—215. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/171648> (дата звернення: 30.12.2024).

10. James Clear. *Atomic Habits: An Easy and Proven Way to Build Good Habits and Break Bad Ones*. Random House, 2018 — 320 p.

References:

1. Argyris, C. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston, USA.

2. Tuckman, B. W. (1965), "Developmental sequence in small groups", *Psychological Bulletin*, vol. 63 (6), pp. 384—399. <http://dx.doi.org/10.1037/h0022100>.

3. Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks, USA.

4. Tannenbaum, S., Beard, R. and Salas, E. (1992), "Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments", *Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology*, Elsevier Science Publishers, Amsterdam, Netherlands.

5. Katzenbach, J. and Smith, D. (1993), *The wisdom of teams: building a high-performance organization*, Harvard Business School Press, Brighton, USA.

6. Boyett, J. H. and Boyett, J. T. (2002), *The Guru Guide to Entrepreneurship: A Concise Guide to the Best Ideas from the World's Top Entrepreneurs*, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.

7. Shport'ko, H.Yu. and Karabash, A.H. (2020), "Manager as a key element of the management systemc", *Nowoczesna nauka: teoria i praktyka: Mater. IV Miedz. Konf. Nauk.-Prakt.* [Modern science: theory and practice: Mater. IV Intern. Conf. of Science and Practice.], Nowa nauka, Warszawa, Poland, pp. 36—39.

8. Shaulska, L., Karpenko, A., and Doronina, O. (2021), "Drivers of macroeconomic growth in a creative economy: innovation policy and human capital", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 11 (1), pp. 178—186.

9. Biletskyi, O.V., and Doronina, O.A. (2020), "Transformation of approaches to personnel policy formation as a component of effective defense management", *Ekonomicnyi visnyk Donbasu*, vol. 2 (60), pp. 209—215, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/171648> (Accessed 30 Dec 2024).

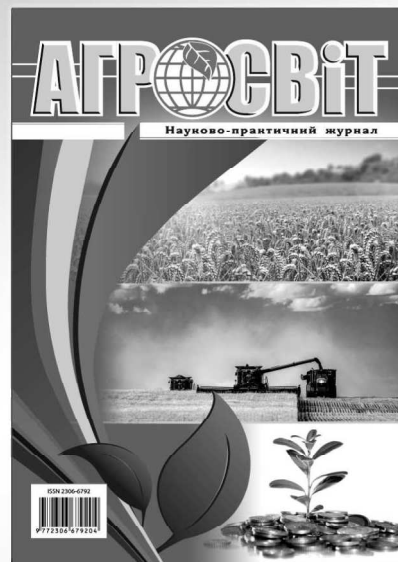
10. Clear, J. (2018), *Atomic Habits: An Easy and Proven Way to Build Good Habits and Break Bad Ones*, Random House, NY, USA.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2025 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. С. Харін,
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально-науковий інститут
економіки і управління, Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4888-4696>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.163

РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ НА СУЧАСНОМУ ОЛІЄ-ЖИРОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

О. Kharin,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

DEVELOPMENT OF LOGISTICS FLOWS IN THE MODERN OIL AND FAT MARKET OF UKRAINE

В статті досліджено процеси, що відбуваються у сфері забезпечення та стабілізації результатів та можливостей переробки олійних культур. Виконання вимог забезпечення зовнішніх контрактів потребують особливої уваги. Протягом останніх років та у зв'язку із невизначеністю ситуації в країні найбільшої уваги потребує вирішення питань із логістичним забезпеченням здійснення контрактів, що були укладені на довгостроковій основі. Тому увага до логістики як елементу підтримки продуктової безпеки в країні та сприяння фінансовим надходженням у наслідок виконання контрактів є актуальною та життєво необхідною. Суттєво змінилися і товарні потоки діючих підприємств харчової промисловості. Як наслідок, відзначено значне зниження ефективності ланцюгів поставок, що викликано необхідністю зміни маршрутів для забезпечення безпеки поставок.

Despite the difficult conditions, Ukrainian oilseed processors remain significant players in this market. Therefore, the processes taking place in the field of ensuring and stabilizing the financial capabilities of processing, which is mostly focused on securing external contracts, require special attention. Traditionally, the oilseed market is correlated with the balances of soybeans and its products. However, despite significant residual soybean stocks in the world, the importance of sunflower crops is becoming more important. The continued uncertainty with the development of the situation in the country requires resolving issues with the logistical support of contracts concluded on a long-term basis. Therefore, attention to logistics as an element of supporting food security in the country and promoting financial income as a result of contract execution is relevant and vital. Logistics of production and sales activities plays a key role in the process of moving food industry products and serves the purpose of providing the economy and the population with appropriate resources and food products. Logistics in times of crisis has become the main element of maintaining food security in our country. However, it should be noted that military aggression significantly affected the formats and directions of logistics flows. The commodity flows of existing food production enterprises have also changed significantly. As a result, a significant decrease in the efficiency of supply chains has been noted, which is caused by the need to change routes in order to secure supplies. At the same time, a characteristic feature of modern logistics processes has become the cooperation of humanitarian, industrial and international supply chains into an interdependent

complex. The results of the study revealed that as a result of the cessation of the grain corridor, ports and western transport crossings remain the main route for logistics operations with oilseeds. One of the important areas of attention in the process of developing a national logistics system remains the construction of a strategy for logistics relations with suppliers and customers in the internal and external environment.

Ключові слова: Логістика, оліє-жировий комплекс, транспорт, аналіз, структура шляхів постачання.
Key words: Logistics, oil and fat complex, transport, analysis, structure of supply routes.

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

Логістика виробничо-збутової діяльності відіграє ключову роль у процесі переміщення продукції харчової промисловості і слугує меті забезпечення виробництва та потреб населення належними ресурсами та продуктами харчування. Логістика в часи кризових явищ стала основним елементом підтримання продуктової безпеки в нашій країні. Проте слід константувати, що військова агресія суттєво вплинула на формати та напрямки логістичних потоків.

Значна частина території опинилась за межами сталих логістичних зв'язків, що військові дії ускладнили або унеможливили ритмічне постачання і забезпечення населення продуктами харчування [1]. Це сформувало нові завдання перед логістикою продукції харчової промисловості та засобами реалізації її завдань. Розширення логістичних інструментів відбулось в основному за рахунок залучення гуманітарних та волонтерських засобів як національних, так і міжнародних. Значним чином змінились і товарні потоки діючих підприємств з виробництва харчової продукції. В наслідок чого відмічене значне зниження ефективності ланцюгів постачання, що викликано необхідністю зміни маршрутів в цілях забезпечення постачання. Разом із тим характерною ознакою сучасних логістичних процесів стало співпраця гуманітарних, промислових та міжнародних ланцюжків постачання у взаємозалежний комплекс.

Таблиця 1. Логістична система в умовах кризової ситуації

Необхідний продукт	В необхідний час	В необхідній кількості
В необхідному місці	Безпечно	В необхідній якості
Для необхідного замовника	З найменшими витратами	Соціально відповідально

Джерело: систематизовано за джерелом [9].

Таблиця 2. Динаміка експорту олійних культур, млн т

Продукт	2018/2019 МР	2019/2020 МР	2021/2022 МР	2022/2023 МР	2023/2024 МР	Зміни відносні, %
Олія соняшникова	5,5	6,68	5,3	4,9	5,8	+3,6
Насіння соняшнику	0,58	0,06	1,6	2,6	0,4	-31,0
Ріпак	2,4	3,0	2,7	2,4	3,5	+45,8
Олія ріпаку	0,15	0,16	0,103	0,08	0,35	В 2,3 рази
Соя	2,2	2,0	1,4	3,2	3,1	+40,1
Олія соєва	0,2	0,18	0,23	0,27	0,3	+50,0

Джерело: сформовано за джерелом [10].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Специфікою логістичних операцій в процесі подолання нестандартних ситуацій присвячено значну кількість наукових публікацій. Серед них слід відмітити: О. Пищуліна, В. Юришин, К. Маркевич, М. Міщенко, Д. Добровольський [1], Н. Гринів [2], П. Колодзієвич, Я. Шолтисек [3], І. Мазудін [4], М. Мікуліна [1], В. Мироненко [5], Т. Репіч [7], О. Чуприна, Е. Колосок, О. Григоренко [8]. Зазначені роботи розглядають науково-теоретичні підходи до виокремлення особливого напрямку логістичної діяльності в гуманітарній сфері, особливостям роботи з гуманітарними вантажами, розвитку та вдосконаленню цього напрямку.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Незважаючи на значну кількість спеціальних публікацій залишаються певні напрямки, що не були охоплені дослідженням. А саме: зміни в логістиці постачання продукції харчової промисловості в нестабільному середовищі. Метою даної статті є дослідження змін у внутрішній та зовнішній логістиці постачання продукції харчової промисловості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За останнє десятиліття відмічається стрімке зростання та розвиток логістичних операцій на олійно-жировому ринку. Як відзначають дослідники: склалась та нарощує темпи тенденція до розвитку експорторієнтажного виробництва олійних культур, що спонукає до розбудови, структуризації національного оліє-жирового ринку та прискореного розвитку логістичного потенціалу. Сталі логістичні інструменти було піддано коригуванню в 2013—2014 рр., після початку АТО, а, згодом, суттєво відкориговано після 2022 р. Зазначимо, що 90% виробленої олійних культур спрямовуються на експорт [9].

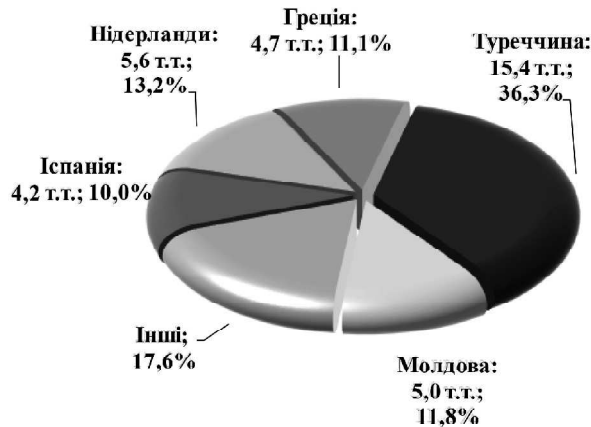


Рис. 1. Географія експорту соняшнику

Джерело: згруповано за даними [13].

Специфічні умови постачання спричинили зміни у завданнях логістики внутрішніх та зовнішніх маршрутів (табл. 1).

Показники експорту протягом останніх років характеризуються наступними даними (табл. 2). В поточному сезоні аналітики прогнозують зменшення експорту олії соняшникової. Причин декілька: зменшення загальної пропозиції на 16%, а також дія заборони Єврокомісії на ввезення соняшникової олії до 5 країн Євросоюзу.

При цьому відбулись зміни в географії експорту олійних культур. Аналітики зафіксували поступове зниження обсягів експорту у традиційних напрямках. Протягом базового року (2017/2018МР) відбулось зниження експорту на 6% порівняно із попереднім [11]. В означений період, експорт до країн Європи складав 60%. Найбільші обсяги експорту соняшникової олії зафіксовано до Індії (39,8%), Туреччини (16,5%), Китаю (9,5%), Іраку (5,8%).

Протягом поточного маркетингового року структура експорту насіння та продуктів її переробки змінилась. Причинами слугували такі фактори: дефіцит сировини поточного врожаю, підвищення оцінки виробництва олійних культур, перенесення /відтермінування масового збору врожаю на декілька тижнів, скорочення пропозиції по Причорноморському регіону, зміни попиту та пропозиції: підвищення прогнозу на врожай в Україні та Росії, посуха в Євросоюзі та зменшення перспектив власного забезпечення, зниження попиту з боку Туреччини через наявність власних запасів. Географія експорту насіння соняшнику та соняшникової олії представлено на рис. 1 та 2.

Як видно на рисунку найбільш активним напрямком є причорноморський південь або маршрут зернового коридору.

Дещо ширше виглядають напрямки експорту соняшникової олії. Зазначимо, що експорт соняшникової олії на 27% використовує можливості залізниці аби забезпечити поставку до Румунії та Польщі. Постачання до Іспанії через цінову доцільність здійснюється шляхами зернового коридору. Але у всіх випадках можливості залізниці залишаються важливими, оскільки процес портової обробки, наприклад, в Одеському порті, налагоджено в більшому ступені з хопрів (спеціальний залізничний транспорт для перевезення зернових вантажів). Хоча

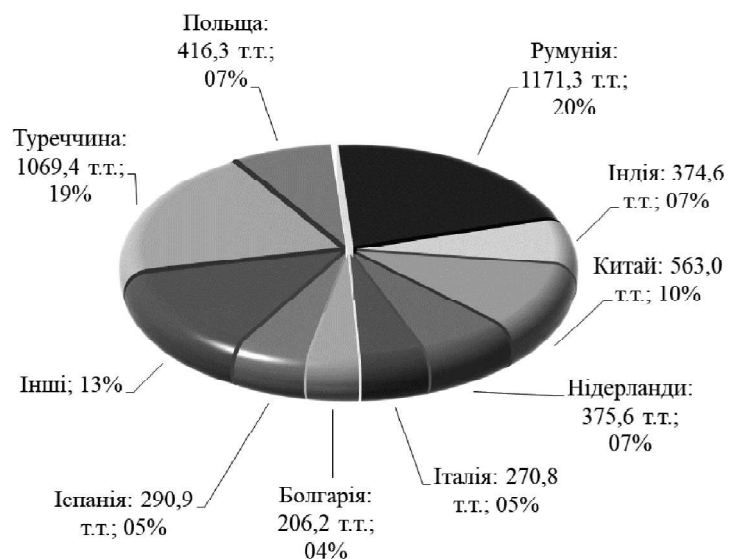


Рис. 2. Географія експорту соняшникової олії з України

Джерело: згруповано за даними [13].

Таблиця 3. Зміни структури логістики експортних операцій олійних культур 22/23 та 23/24 МР

Показник	22/23 МР, т	Структура, %	23/24 МР , т	Зміни, %
			структура	
Соняшникова олія				
Автотранспорт	631059	11,2	8,3	-2,9
Залізниця	678723	12,1	11,3	-0,8
Дунайські порти	2421700	43,1	77,1	34,0
Зерновий коридор	1659561	29,6		
Паром	222735	4,0	3,4	-0,6

Джерело: сформовано на основі [10, 11].

Таблиця 4. Структура відвантажень олійних культур залізницею, тис. т

Показник	2021/2022 МР	2022/2023 МР	2023/2024 МР
Соняшник	947	1078	149
Соя	685	912	314
Інші олійні культури	1195	1449	529

Джерело: сформовано на основі [11—14].

Таблиця 5. Структура експортних транспортних перевезень олії соняшникової, %

Період	Порти	Сухопутні прикордонні переходи	Станції України
Червень 2023	29	11	59
Липень 2023	40	24	36
Серпень 2023	26	48	26
Жовтень 2023	75	21	4

Джерело: сформовано на основі [13].

Таблиця 6. Проблеми опрацювання вантажів на залізничних станціях переходу до ЄС (експортних шляхах)

Країна	Кількість вагонів у простої 11.2024 р.	Структура, %
Польща	112	34,4
Румунія	66	20,3
Молдова	1	-
Словаччина	56	17,3
Угорщина	87	26,7
Румунія/Молдова	3	1,0
Всього	326	100

Джерело: сформовано на основі [15—18].

слід зазначити, що комерційні термінали мають адекватні можливості опрацювання вантажних фур.

При цьому структура логістики змінювалась відповідним чином (табл. 3).

За свідченням [10, 11] за поточний рік у напрямку портів було перевезено аграрно-зернових вантажів у 2,2 рази більше ніж у попередній період. А через сухопутні переходи транспортний зерновий потік скоротився на 41% [11]. За 11 місяців 2024 року було перевезено на 26% вантажів більше ніж у 2023 році — це є найбільший показник за останні 4 роки (табл. 4, 5).

Про необхідність оптимізації експортних залізничних сполучень свідчить і процес формування накопичень вагонів із зерновим та насіннєвим вантажем на станціях переходом (табл. 6).

Наведені данні свідчать про стримування вантажопотоку до європейських пунктів призначення, що здебільшого пояснюється політичними та конкурентними чинниками. За даними експертів середня затримка вантажів відбувалась у 40% постачальників [18].

Всесвітній банк визначив рейтинг провідних країн, що розвивають національний логістичний комплекс. На перші три місця займають відповідно Сінгапур, Фінляндія, третє поділяють Данія, Швейцарія, Нідерланди, Німеччина [16].

Українська логістична система працює у складних, навіть, критичних умовах. І це значним чином пояснює її досить невеликі оціночні показники у порівнянні із провідними країнами світу: індекс ефективності логістичної системи дорівнює 2,7; а відповідно отриманий рейтинг за аналізом складає лише 79 [15].

Експортери продукції оліє-жирового комплексу змушені були постійно коригувати логістичні ланцюжки постачання, у більшому ступені використовувати поєднання логістичних схем та шляхів, що, безумовно, вплинуло на собівартість здійснення експортних операцій. Незважаючи на те, що найбільш ефективним засобом постачання є морський транспорт, слід враховувати і існуючі проблеми: потреба постійних доннопоглиблюваних робіт в акваторіях Хер-

сону та Миколаїва, потребу ремонту та осучаснення портової інфраструктури, закупівлю та оновлення портового технічного оснащення, а також слід враховувати, що набуття російського контролю над Миколаївською косою дозволить тримати у постійній напрузі процеси портових робіт в Одеській та Дунайській акваторії. Не додають оптимізму і постійні суперечки на україно-польському кордоні, що в минулому сезоні стало на перешкоді формуванню надійного автотранспортного шляху експорту до Європи.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження виявлено, що в наслідок припинення роботи зернового коридору основним шляхом логістичних операцій із олійними культурами залишаються порти та західні транспортні переходи. З листопада 2023 р. по 31.12.2024 р. в Україні впроваджується проєкт з верифікації суб'єктів АПК, в тому числі і вирашування та переробки олійних культур. Щоб отримати право бути експортером підприємство повинно відповідати певним критеріям. Це питання вже було в зоні особливої уваги західних партнерів, результати отримано було позитивні [15]. Наступний чинник, що буде впливати на потужність та напрямки експорту — це ліцензування на основі проходження верифікації. Також потребує уваги та значних інвестицій розбудова та технічне оновлення портового господарства, а також станцій перетину кордону як на залізниці, так і автосполучення. Одним із вагомих напрямків уваги в процесі розбудови національної логістичної системи залишається конструювання стратегії логістичних зв'язків із постачальниками та замовниками на внутрішньому та зовнішньому середовищі. Особливої уваги, потребує не тільки забезпечення контрактних та виробничих потреб, а і задоволення специфіки гуманітарного та соціального секторів логістики. Цим особливостям буде присвячено наступні публікації.

Література:

- Пишуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добровольський Д. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства Київ: Центр Разумкова, 2022, 277 с.
- Гринів Н., Гуманітарна логістика як інструмент трансформації логістичних потоків в умовах воєнного часу. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-4> (дата звернення 23.11.2024).
- Шолтисек Я., Колодзійчик П. Суспільна логістика — напрямки розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 185—191.
- Ilyas Masudin, The effect of humanitarian logistics service quality to customer loyalty using Kansei engineering: Evidence from Indonesian logistics service providers. Cogent Business & Management. 2020. Vol. 7, no. 1. <https://DOI: 10.1080/23311975.2020.1826718>
- Мікуліна М., Клещ О., Метенко А., Черниш А. Гуманітарна логістика України в умовах бойових дій. Scientific research in the modern world. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Toronto: Perfect Publishing, 2023. P. 204—209. URL: <https://sciconf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovopraktichna-konferentsiya-scientific-researchin-the-modern-world-6-8-04-2023-toronto-kanada-arhiv/> (дата звернення: 25.11.2024).

6. Мироненко В. К. Основи гуманітарної логістики та транспортного обслуговування в надзвичайних ситуаціях. Інжиніринг криз та ризиків транспортних послуг: колективна монографія за ред. В. М. Самсонкіна та І. В. Ніколаєнко. Київ: Талком, 2021. 312 с.

7. Репіч Т. А. Особливості використання логістичної концепції у логістиці кризових ситуацій. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=7713>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.54 (дата звернення: 23.11.2024).

8. Чуприна О. О., Колосок Е. В., Григоренко О. В. Гуманітарна логістика: особливості розвитку в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. Вип. 58. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-39>

9. Романовська Н. І., Романовська Т. І. Сталий розвиток оліє-жирової галузі України. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2bc0c982-2ce1-4109-9b24-d2e4c5c5d237/content>

10. Інформаційно аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України. Показники роботи за 2019 рік, 2019/2020MP. Харків, 2020. 97 с.

11. Експортна логістика соняшникової олії в Україні: вплив блокади та прогнози на 2023/24 MP. Ukr-AgroConsult. URL: <https://ukragroconsult.com/news/eksportna-logistyka-sonyashnykovoyi-oliyi-v-ukrayini-vplyv-blokady-ta-prognozy-na-2023-24-mr/>

12. Аналітика ринку олійних культур. АПК-інформ. 2023. № 8. URL: <https://www.apk-inform.com/uk>

13. Аналітика ринку олійних культур. АПК-інформ. 2023. № 9. URL: <https://www.apk-inform.com/uk>

14. Березянюк Т. В. Євроінтеграційні виклики адаптації підприємств оліє-жирової галузі. К.: Вид-во "Кондор", 2014. 432 с.

15. Офіційний сайт групи Всесвітнього банку. Індекс ефективності логістики. URL: <https://lpi.worldbank.org/>

16. Аналітика ринку олійних культур. АПК-інформ. 2024. № 48. URL: <https://www.apk-inform.com/uk>

17. Григоренко Ю. Блокада прикордонних переходів із Польщею загрожує всій економіці України. URL: <https://gmk.center.ua/posts/blokada-trykordonnykh-perekhodiv-iz-polshcheiu-zahrozhue-vsiy-ekonomitsi-ukrainy/>

References:

1. Pyschulina, O. Yurchyshyn, V. Markevych, K. Mischenko, M. and Dobovol's'kyj, D. (2022). Sotsialno-ekonomichni ta humanitarni naslidky rosijskoi ahresii dlia ukrainskoho suspilstva [Socio-economic and humanitarian consequences of Russian aggression for Ukrainian society], Razumkov Center, Kyiv, Ukraine.

2. Hryniv, N. (2023), "Humanitarian logistics as a tool for transforming logistics flows in wartime conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-4>.

3. Sholtysek, Ya. and Kolodziejchuk, P. (2011), "Public logistics — directions of development. Marketing and innovation management", *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 1, pp. 185—191.

4. Masudin, I. (2020), "The effect of humanitarian logistics service quality to customer loyalty using Kansei engineering: Evidence from Indonesian logistics service providers", *Cogent Business & Management*, vol. 7, no. 1. DOI: 10.1080/23311975.2020.1826718

5. Mikulina, M. Kliesch, O. Metenko, A. and Cherenysh, A. (2023), "Humanitarian logistics of Ukraine in the conditions of hostilities", *Scientific research in the modern world. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference*, Perfect Publishing, Toronto, Canada, pp. 204—209, available at: <https://sciconf.com.ua/vimizhnarodna-naukovopractichna-konferentsiya-scientific-researchin-the-modern-world-6-8-04-2023-toronto-kanada-arhiv/> (Accessed 25.11.2024).

6. Myronenko, V.K. (2021), *Osnovy humanitarnoi lohistyky ta transportnoho obsluhovuvannia v nadzvychainykh sytuatsiakh. Inzhynirynh kryz ta ryzykiv transportnykh posluh: kolektyvna monohrafiia* [Fundamentals of humanitarian logistics and transport service in emergency situations. Crisis and risk engineering of transport services: a collective monograph], Talkom, Kyiv, Ukraine.

7. Repich, T.A. (2020), "Peculiarities of using the logistic concept in the logistics of crisis situations", *Efektivna ekonomika*, vol. 3, available at: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=7713>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.54 (Accessed 23.11.2024).

8. Chupryna, O.O. Kolosok, E.V. and Hryhorenko, O.V. (2023), "Humanitarian logistics: features of development in modern realities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-39>

9. Romanovs'ka, N.I. and Romanovs'ka, T.I. (2017), "Sustainable development of the oil and fat industry of Ukraine", available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2bc0c982-2ce1-4109-9b24-d2e4c5c5d237/content> (Accessed 23.11.2024).

10. Petik, P.F. (2020), "Performance indicators for 2019, 2019/2020MY", *Informatsijno analitychnyj biuleten' olijno-zhyrovoi haluzi Ukrainy, 2019/2020MR* [Information and analytical bulletin of the oil and fat industry of Ukraine], Kharkiv, Ukraine.

11. UkrAgroConsult (2023), "Export logistics of sunflower oil in Ukraine: impact of the blockade and forecasts for 2023/24 MY", available at: <https://ukragroconsult.com/news/eksportna-logistyka-sonyashnykovoyi-oliyi-v-ukrayini-vplyv-blokady-ta-prognozy-na-2023-24-mr/> (Accessed 23.11.2024).

12. APK-inform (2023), "Oilseeds Market Analytics", vol. 8, available at: <https://www.apk-inform.com/uk> (Accessed 23.11.2024).

13. APK-inform (2023), "Oilseeds Market Analytics", vol. 9, available at: <https://www.apk-inform.com/uk> (Accessed 23.11.2024).

14. Berезянюк, T.V. (2014), *Yevrointehratsijni vyklyky adaptatsii pidpriemstv oliie-zhyrovoi haluzi* [European integration challenges of adaptation of oil and fat industry enterprises], Kondor, Kyiv, Ukraine.

15. World Bank (2024), "Logistics efficiency index", available at: <https://lpi.worldbank.org/> (Accessed 23.11.2024).

16. APK-inform (2024), "Oilseeds Market Analytics", vol. 48, available at: <https://www.apk-inform.com/uk> (Accessed 23.11.2024).

17. Grigorenko, Y. (2023), "Blockade of border crossings with Poland threatens Ukraine's entire economy", available at: <https://gmk.center.ua/posts/blokada-trykordonnykh-perekhodiv-iz-polshcheiu-zahrozhue-vsiy-ekonomitsi-ukrainy/> (Accessed 23.11.2024).

Стаття надійшла до редакції 08.02.2025 р.

О. І. Бошко,
аспірант кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7165-7468>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.168

ІНСТИТУЦІЙНІ УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

O. Boshko,
Postgraduate Student, Department of Mathematics and Economics,
Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University

INSTITUTIONAL MINDS FUNCTIONING OF THE MARKET OF INTELLECTUAL POWER

У статті досліджено умови функціонування ринку інтелектуальної власності інструментами інституційного аналізу, що включає як правові аспекти, так і економічні чинники стимулювання інноваційної діяльності. Зазначено, що інституції інтелектуальної власності, котрі регулюють соціально-економічні відносини між учасниками процесу створення, комерціалізації та використання нових знань є сукупністю норм, а також відповідних принципів поведінки на ринку результатів інтелектуальної діяльності. Показано, що ринок інтелектуальної власності охоплює широкий спектр об'єктів, зокрема авторські права, патенти, товарні знаки, промислові зразки, географічні зазначення. Водночас, інституційні норми та правила орієнтовані на вирішення комплексу суперечностей між приватним та суспільним характером знань як економічного блага за рахунок досягнення динамічної рівноваги між економічними інтересами авторів, компаній та суспільства на ринку об'єктів інтелектуальної власності. Підтверджено, що правила, котрі регулюють ринок інтелектуальної власності, також не є абсолютними, однозначними чи універсальними, вони постійно змінюються відповідно до технологічного прогресу, змін у глобальній економіці та розвитку міжнародного права. Доведено, що розвиток ринку інтелектуальної власності на сьогодні випереджає становлення його нормативної основи, що зумовлює необхідність подальшого дослідження інституційних умов розвитку ринку інтелектуальної власності, його трансформації за умов цифровізації економіки.

The article examines the conditions of the functioning of the intellectual property market using institutional analysis tools, which include both legal aspects and economic factors of stimulating innovative activity. It is noted that the institutions of intellectual property that regulate socio-economic relations between participants in the process of creating, commercializing and using new knowledge are a set of norms, as well as relevant principles of behavior in the market of intellectual activity results. It is shown that the intellectual property market covers a wide range of objects, in particular copyrights, patents, trademarks, industrial designs, geographical indications. At the same time, institutional norms and rules are aimed at resolving a complex of contradictions between the private and public nature of knowledge as an economic good by achieving a dynamic balance between the

economic interests of authors, companies and society in the market of intellectual property objects. It is emphasized that the institutional approach assumes that the economic results of intellectual activity are largely determined not only by market mechanisms, but also by formal and informal institutions that regulate access to resources and mechanisms for their use. It is emphasized that the protection of intellectual property allows authors and rightholders to receive fair remuneration for their work, promotes investment in scientific research and development, and also creates conditions for fair competition. It is confirmed that the rules governing the intellectual property market are also not absolute, unambiguous or universal, they are constantly changing in accordance with technological progress, changes in the global economy and the development of international law. It is proven that the development of the intellectual property market today is ahead of the formation of its regulatory framework, which necessitates further research into the institutional conditions for the development of the intellectual property market and its transformation under the conditions of digitalization of the economy.

Ключові слова: інституційні умови, ринок інтелектуальної власності, економіко-правові інструменти, цифрова економіка, знання, інновації, нематеріальні активи, міжнародне законодавство.

Key words: institutional conditions, intellectual property market, economic and legal instruments, digital economy, knowledge, innovation, intangible assets, international law.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу, цифровізації, автоматизації виробничих процесів та розвитку креативних індустрій вирішального значення набуває ефективне управління знаннями, інноваціями та іншими нематеріальними активами. Інформація, ноу-хау, технологічні відкриття, програмне забезпечення, наукові розробки та творчі продукти стають основними джерелами конкурентних переваг як для окремих компаній, так і для національних економік на ринку об'єктів інтелектуальної власності. У цьому контексті особливої важливості набувають мотиваційні механізми ефективного використання інтелектуальних ресурсів, що створюються задля трансформації нематеріальних результатів інтелектуальної діяльності у матеріалізовані ринкові товари та послуги, здатні задовольнити різноманітні потреби суспільства та сприяти сталому економічному зростанню. Одним із найефективніших економіко-правових інструментів, що відіграє вирішальну роль у цьому процесі, є інститут інтелектуальної власності. Він забезпечує охорону авторських прав, патентів, торговельних марок, промислових зразків та інших форм інтелектуальної діяльності, сприяючи створенню сприятливого середовища для інновацій, залученню інвестицій у наукові дослідження та розробки, а також стимулюючи творчість та підприємницьку ініціативу. Відтак, розвиток ефективних інституційних механізмів правового регулювання ринку інтелектуальної власності є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності економіки в умовах сучасної глобалізації та переходу до знаннєво-орієнтованої моделі розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідження проблем розвитку ринку інтелектуальної власності інструментами інститу-

ційного аналізу, що включає як правові аспекти, так і економічні чинники стимулювання інноваційної діяльності зробили такі українські науковці як, О. Бондарук [11], Г. Братусь [1], В. Вірченко [2], Т. Гусаковська [3], Б. Дергалюк [4], О. Кронда [5], Н. Кужель [3], В. Кульчицький [6], А. Мاستило [7], В. Никончук [8], Л. Панова [2], І. Патлашинська [9], Л. Рибалко-Рак [3], Д. Слободянюк [10], І. Чуницька [11], О. Юрченко [12] та інші. Традиційний підхід до ринку інтелектуальної власності відображає реальну роль різних учасників суспільного виробництва у процесі створення, поширення та комерціалізації інтелектуального продукту. Водночас інституційний підхід надає можливість розширити цю концепцію, пропонуючи механізми оцінки індивідуального чи колективного внеску учасників у створення результатів інтелектуальної діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження інституційних умов функціонування ринку інтелектуальної власності

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інституції інтелектуальної власності, що регулюють соціально-економічні відносини між учасниками процесу створення, комерціалізації та використання нових знань є сукупністю норм, а також відповідних принципів поведінки на ринку результатів інтелектуальної діяльності. Ці норми та правила спрямовані на встановлення справедливого балансу між інтересами творців, інвесторів, споживачів і держави, забезпечуючи мотивацію до інновацій та водночас доступність знань для суспільства. Ринок інтелектуальної власності охоплює широкий спектр об'єктів, зокрема авторські права, патенти, товарні знаки, промислові зразки, географічні зазначення тощо. Кожен із цих видів інтелектуальних прав

відіграє важливу роль у стимулюванні економічного розвитку, технологічного прогресу та культурного збагачення суспільства. Захист інтелектуальної власності надає змогу авторам і правовласникам отримувати справедливу винагороду за свою працю, сприяє залученню інвестицій у наукові дослідження та розробки, а також створює умови для чесної конкуренції на ринку [12, с. 53].

Водночас, зазначені норми та правила орієнтовані на вирішення комплексу суперечностей між приватним та суспільним характером знань як економічного блага за рахунок досягнення динамічної рівноваги між економічними інтересами авторів, компаній та суспільства на ринку об'єктів інтелектуальної власності. Одним із ключових викликів у цій сфері є необхідність уникнення надмірної монополізації знань, що може призводити до обмеження доступу до важливих технологій та уповільнення науково-технічного розвитку [5, с. 105]. Як наслідок, правила, що регулюють ринок інтелектуальної власності, також не є абсолютними, однозначними чи універсальними. Вони постійно змінюються відповідно до технологічного прогресу, змін у глобальній економіці та розвитку міжнародного права. Це створює певні суперечності, які мають важливий вплив на формування та значущість конфліктів економічних інтересів. Такі конфлікти можуть виникати між різними суб'єктами ринку інтелектуальної продукції, зокрема між розробниками нових технологій і суспільством, що прагне доступу до цих знань, або між великими корпораціями та малими інноваційними підприємствами. Усе це безпосередньо впливає на динаміку інноваційних процесів, їх швидкість і ефективність [6, с. 297].

Розвиток ринку інтелектуальної власності на сьогодні випереджає становлення його нормативної основи, що зумовлює певні труднощі у формуванні єдиних підходів до тлумачення та застосування відповідних правових норм. Така ситуація спричиняє іноді неточне, а часом і помилкове розуміння різних економічних і правових аспектів, які стосуються виявлення, охорони, захисту та комерційної реалізації об'єктів інтелектуальної власності. Важливість цих аспектів зумовлена тим, що ринок інноваційних продуктів охоплює дуже широкий спектр результатів творчої діяльності, які мають різні характеристики, відмінні правові режими та особливості використання. Сучасні умови глобалізації, стрімкого розвитку цифрових технологій та інноваційних процесів у різних сферах діяльності підкреслюють необхідність удосконалення законодавчої бази для забезпечення належного захисту прав суб'єктів ринку інтелектуальної власності. Проте дискусії щодо її, особливостей виникнення, закріплення та використання не припиняються й до сьогодні. Вчені, юристи, підприємці та законодавці продовжують обговорювати, яким чином слід адаптувати чинні нормативно-правові механізми регулювання ринку інтелектуальної власності до нових реалій, що постійно змінюються [3, с. 75].

У міру розвитку суспільства формування нових економічних відносин та механізмів відбуваються певні зміни і в трактуванні власності. Це зумовлено зміною соціальних і правових норм, розвитком технологій, появою цифрових активів та нових форм взаємодії між суб'єктами господарювання на ринку інноваційної про-

дукції. Так, із поширенням цифрової економіки виникають нові форми власності, зокрема інтелектуальна власність, криптовалюти, віртуальні активи, що впливають на класичні підходи до визначення цього поняття. Однак сутність власності залишається незмінною: під нею розуміється закріплене законом право особи володіти, користуватися і розпоряджатися певними матеріальними чи нематеріальними об'єктами на власний розсуд, якщо це не суперечить правовим нормам та інтересам інших осіб. Це право є основою економічних відносин і забезпечує правову визначеність у процесах виробництва, обміну та споживання. Що стосується елементів, котрі становлять право власності, то поступово формується уявлення про єдність трьох основних характеристик: володіння, користування та розпорядження. Володіння означає фактичне утримання речі у сфері контролю власника, користування передбачає можливість отримання корисних властивостей речі, а розпорядження — можливість визначати її подальшу долю, передаючи у власність іншим особам або змінювати її форму та призначення [9].

Стосовно інтелектуальної власності можна відзначити, що її об'єктом визнається результат інтелектуальної діяльності (і прирівняний до нього засіб індивідуалізації) та їх введення в економічний обіг. Таким чином, права, що становлять разом право інтелектуальної власності, виступають як правила господарської поведінки і цілком підпадають під поняття інституту в тому сенсі, в якому це поняття використовується представниками інституційної школи в економічній науці: інститути — це "...рамки, що створюються людьми, які структурують політичні, економічні та соціальні взаємодії" [11]. Інститути представляють собою структуру, яку люди накладають на свої взаємини, визначаючи, таким чином, стимули, поряд з іншими обмеженнями (бюджетними, технологічними тощо), що окреслюють межі вибору, а вони, своєю чергою, задають межі функціонування економіки та суспільства упродовж певного часу. Тобто інститути — це певні межі, межі взаємодії людей, які створюються з метою необхідним чином структурувати політико-економічні та соціальні відносини у суспільстві. Інститути визначають реально чинні правила господарської поведінки індивідів та організацій на ринку. Оскільки його основу становлять об'єктивні закономірності функціонування економіки, остільки ці правила повинні відповідати законам розвитку власності як присвоєння [1, с. 52].

Провідні напрямки сучасного інституціоналізму, зокрема неоінституційна та нова інституційна економіка, мають величезний аналітичний потенціал для дослідження ринку інтелектуальної власності. Інституційний підхід передбачає, що економічні результати значною мірою визначаються не лише ринковими механізмами, але й формальними та неформальними інститутами, що регулюють доступ до ресурсів і механізми їх використання. У цьому контексті цінність інтелектуальної власності полягає не стільки в самому об'єкті, скільки у правочинах щодо нього, а саме — у можливості визначати, хто та на яких умовах може отримувати з нього корисність. Власність розглядається як система виключних прав, що встановлюють контроль над економічними благами та визначають правила їхнього використан-

ня. З позицій неінституціоналізму ринок інтелектуальної власності є сукупністю закріплених за конкретною особою виняткових прав щодо результатів інтелектуальної діяльності та прирівняних до них об'єктів. Це означає не лише наявність прав на володіння, використання та розпорядження нематеріальними активами, але й водночас обмеження доступу до них для всіх інших осіб. Саме через такі інституційні механізми встановлюється баланс між стимулюванням інноваційної діяльності та необхідністю суспільного доступу до знань і технологій на ринку інтелектуальної власності [8, с. 147].

Окремої уваги потребують питання правового статусу функціонування ринку інтелектуальної власності, механізми її передачі та ліцензування, а також особливості використання її об'єктів на ринку як безпосередніми творцями, так і третіми особами, які отримали відповідні права на підставі договорів або інших правових механізмів. Саме тому подальший розвиток системи охорони інтелектуальної власності має враховувати як правові, так і економічні аспекти, з метою створення ефективних умов для стимулювання розвитку інноваційної діяльності. У частини юристів стало парадигмою переконання: власність — економічна категорія; права власності — юридична категорія. Поняття "інтелектуальна власність" необхідно сприймати як єдине ціле, що включає сукупність прав на результати інтелектуальної діяльності та засоби індивідуалізації на ринку креативних продуктів [2].

Інтелектуальну власність по праву вважають основним цивілізаційним драйвером розвитку. Вона відіграє ключову роль у формуванні інноваційного потенціалу суспільства, забезпечуючи умови для науково-технічного прогресу, творчої діяльності та конкурентоспроможності держав у глобальному просторі. Інститут інтелектуальної власності сьогодні є основою сучасної світової економіки, адже знання, новітні розробки та творчі здобутки стають основними активами, що визначають рівень розвитку держави та її конкурентні переваги.

Виникнення нових результатів інтелектуальної, творчої діяльності, їхній правовий захист на внутрішніх та зовнішніх ринках передують матеріальному руху товарів та послуг. Саме тому система інтелектуальної власності сприяє не лише комерціалізації інновацій, а й забезпечує стимули для їхнього подальшого розвитку та впровадження у реальний сектор економіки. Захист інтелектуальної власності гарантує авторам та правовласникам можливість отримання справедливої винагороди за їхній внесок, що, у свою чергу, стимулює нові відкриття та технологічні прориви [4, с. 18].

Інтелектуальна власність давно визнана ключовим та практично невичерпним ресурсом економіки. Вона виступає основним інструментом формування нових ринків, залучення інвестицій та створення високотехнологічних підприємств. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації її значення лише зростає. Інтелектуальна власність стає не тільки основою економічного зростання, а й важливим фактором забезпечення інформаційної безпеки, розвитку наукоємних галузей та інноваційної екосистеми. Але сьогодні вона стає ще й інструментом розвитку цифрових технологій, формує самостійний, глобальний цифровий ринок, зростання якого перевищує позитивну динаміку багатьох тради-

ційних "матеріальних", товарних ринків. У цифрову епоху з'являються нові технологічні продукти на ринку інтелектуальної власності, такі як програмне забезпечення, цифровий контент, алгоритми штучного інтелекту, технології блокчейну та інші нематеріальні активи. Розширення цифрового простору та глобалізація інформаційних потоків призводять до необхідності вдосконалення механізмів захисту прав інтелектуальної власності та адаптації правових норм до нових викликів цифрової економіки [10, с. 146].

Водночас, інтелектуальна власність та інтелектуальні права потребують не лише оновлення, але й глибокого переосмислення в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій. Зміни у світовій економіці, стрімкий розвиток цифрових технологій, глобалізація ринків технологій і зростаюча роль знань як ключового виробничого ресурсу вимагають удосконалення правового регулювання, що забезпечувало би баланс між інтересами авторів, інвесторів, держави та суспільства загалом. Необхідно також розширити наукові підходи до розуміння сутності ринку інтелектуальної власності, його місця та ролі в системі соціально-економічних відносин, зокрема з урахуванням тенденцій цифровізації, що змінюють традиційні механізми розподілу та використання інтелектуальних ресурсів. Актуальним у зв'язку з цим є методологічний підхід до аналізу власності як синтетичної економіко-правової категорії, що розвивається та ґрунтується як на засадах традиційної політичної економії, так і на теорії прав власності, яка еволюціонує в межах сучасного інституційного напрямку економічної науки. Саме такий комплексний аналіз дозволяє не лише поглиблено зрозуміти сутність власності як категорії, але й оцінити виклики, пов'язані з її реформуванням, особливо в умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем технологічних інновацій та динамічністю змін у структурі ринку інтелектуальної власності [7, с. 61].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Традиційний підхід до ринку інтелектуальної власності відображає реальну роль різних учасників суспільного виробництва у процесі створення, поширення та комерціалізації інтелектуального продукту. Він базується на історично сформованих засадах, які визначають місце авторів, винахідників, підприємств, наукових установ та інших суб'єктів у ланцюгу формування інноваційного середовища. Водночас інституційний підхід надає можливість розширити цю концепцію, пропонуючи механізми оцінки індивідуального чи колективного внеску учасників у створення результатів інтелектуальної діяльності. Це, своєю чергою, дозволяє більш об'єктивно розподілити права на використання, розпорядження та охорону створеного інтелектуального продукту, а також сприяє формуванню гнучкої системи регулювання правовідносин у сфері інтелектуальної власності. Усе це визначає необхідність подальшого дослідження інституційних умов розвитку ринку інтелектуальної власності, його трансформації за умов цифровізації економіки. Актуальними стають питання гармонізації міжнародного законодавства, розробки нових підходів

до правового регулювання обігу інтелектуальних активів, удосконалення механізмів їхньої комерціалізації та створення ефективних моделей монетизації інновацій. Важливим аспектом також є забезпечення балансу між відкритим доступом до знань та ефективним захистом прав творців, що сприятиме подальшому розвитку науки, культури та технологій у цифрову епоху.

Література:

1. Братусь Г. А. Сучасний стан та перспективи розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 28. 2019. С. 51—56.
2. Вірченко В.В., Вірченко В.В., Панова Л.І. Інтелектуальна власність як каталізатор відновлення економіки України під час війни та у повоєнний період. Економіка та суспільство. Випуск # 61 / 2024.
3. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Кужель Н.Л. Ринок інтелектуальної власності в Україні: проблеми та перспективи. Бізнес-інформ. 2020. № 4. С. 71—79.
4. Дергалюк Б.В. Роль інтелектуального капіталу для здійснення структурної модернізації регіональної економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 5—6. С. 17—20.
5. Кронда О.Ю. Інтелектуальна власність в Україні в умовах воєнного стану. Електронне наукове видання "Аналітично-порівняльне правознавство". 2022. С. 104—108.
6. Кульчицький В.В. Глобалізація та інтелектуальна власність. Юридичний науковий електронний журнал. № 8/2023. С. 296—299.
7. Мاستило А.Я. Основні напрями вдосконалення ринку інтелектуальної власності в Україні. Економічний вісник. 2019, № 3. С. 58—66.
8. Никончук В. М. Сучасний стан і тенденції розвитку інтелектуальної власності в різних галузях економіки. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 145—150.
9. Патлашинська І.В. До питання практичної реалізації стратегії інтелектуальної власності на національному рівні. Право і суспільство. 2022. № 5.
10. Слободянюк Д. С. Система державного управління сферою інтелектуальної власності в Україні: структура та сучасний стан. Публічне управління та регіональний розвиток. № 1. 2018. С. 144—162.
11. Чуницька І.І., Бондарук О.С. Сучасний стан ринку інтелектуальної власності в Україні. Економіка та суспільство. Випуск # 52 / 2023.
12. Юрченко О.В. Економічні аспекти впливу інтелектуальної власності на конкурентоспроможність підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2022. № 28. С. 51—60.

References:

1. Bratus, G. (2019), "Current state and prospects for the development of the sphere of intellectual power in Ukraine", Scientific newsletter of Uzhgorod National University, vol. 28, pp. 51—56.
2. Virchenko, V. Virchenko, V. and Panova, L. (2024), "Intellectual power as a catalyst for the renewal of the Ukrainian economy during the war and during the war period", Economy and marriage, vol. 61.

3. Gusakovska, T. Ribalko-Rak, L. and Kuzhel, N. (2020), "The market of intellectual power in Ukraine: problems and prospects", Business information, vol. 4, pp. 71—79.

4. Dergalyuk, B. (2020), "The role of intellectual capital for the promotion of structural modernization of the regional economy", Investments: practice and evidence, vol. 5—6, pp. 17—20.

5. Kronda, O. (2022), "Intellectual power in Ukraine in the minds of the military camp", Electronic scientific publication "Analytical and historical legal science." pp. 104-108.

6. Kulchitsky, V. (2023), "Globalization and intellectual power", Legal scientific electronic journal, vol. 8, pp. 296—299.

7. Mastilo, A. (2019), "The main focus is on the market of intellectual power in Ukraine", Economic newsletter, vol. 3, pp. 58—66.

8. Nikonchuk, V. (2020), "Current state and trends in the development of intellectual power in various areas of the economy", The economy is a power, vol. 6, pp. 145—150.

9. Patlashinska, I. (2022), "Until the practical implementation of the strategy of intellectual power on the national level", Law and matrimony, vol. 5.

10. Slobodyanyuk, D. (2018), "System of government management of the sphere of intellectual power in Ukraine: structure and current state", Public administration and regional development, vol. 6, pp. 144—162.

11. Chunitska, I. and Bondaruk, O. (2023), "Current status of the market of intellectual power in Ukraine", Economy and marriage, vol. 52.

12. Yurchenko, O. (2022), "Economic aspects of the infusion of intellectual power on the competitiveness of enterprises", Problems and prospects for the development of entrepreneurship, vol. 28, pp. 51—60.

Стаття надійшла до редакції 05.02.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

В. П. Подлегаєв,
аспірант кафедри земельного кадастру,
Національного університету біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4164-5091>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.173

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ МІСЬКИХ ЛІСОВИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ

V. Podliegaev,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

PROSPECTIVE DIRECTIONS FOR IMPLEMENTING FOREIGN EXPERIENCE IN RATIONAL USE OF URBAN FOREST RESOURCES IN UKRAINE

У статті досліджено перспективні напрями впровадження зарубіжного досвіду раціонального використання міських лісових ресурсів в Україні. На основі аналізу практик США встановлено, що міські ліси забезпечують значний еколого-економічний ефект, зокрема за рахунок поглинання CO₂, очищення повітря, енергозбереження, рекреаційних послуг, зниження рівня шуму та водопоглинання. Досліджено можливість використання технології "i-Tree" як інструменту для комплексної оцінки екосистемних послуг міських лісів, що широко застосовується у США та інших країнах. Запропоновано математичну модель, яка дозволяє кількісно оцінити економічну вартість лісових ресурсів та взаємозв'язок між їхнім екологічним станом і рівнем наданих екосистемних послуг. Результати дослідження свідчать про необхідність адаптації найкращих світових практик управління міськими лісами до українських умов. Використання запропонованої моделі дозволить оцінити потенціал міських лісів, розробити ефективні стратегії їхнього збереження та обґрунтувати доцільність інвестицій у зелену інфраструктуру міст. Це сприятиме покращенню екологічної ситуації, підвищенню якості життя населення та забезпеченню сталого розвитку урбанізованих територій України.

This article explores the promising directions for implementing international best practices in the rational use of urban forest resources in Ukraine. Based on an in-depth analysis of U.S. experience, it has been determined that urban forests generate substantial ecological and economic benefits, including carbon dioxide absorption, air purification, energy savings for cooling, recreational services, noise reduction, and water absorption. The study emphasizes that urban forest ecosystems provide critical services that contribute to environmental sustainability and improve the quality of life for urban populations. A key focus of the research is the application of the i-Tree technology, which serves as a powerful tool for assessing the ecological and economic advantages of urban forest resources. This technology is widely implemented in the United States and other countries, enabling comprehensive evaluations of urban tree canopies in terms of carbon sequestration, pollutant absorption, and economic value. The study highlights the potential for adapting this tool to Ukrainian

cities, taking into account their specific climatic conditions, urbanization trends, and forestry characteristics. Additionally, the research presents a mathematical model designed to quantitatively assess the economic value of urban forests by establishing strong correlations between key indicators such as tree cover, carbon storage, air pollution mitigation, and financial benefits derived from these ecosystem services. The model accurately reflects real-world interdependencies between urban green infrastructure and economic sustainability, providing a scientifically grounded basis for informed decision-making in municipal forest management. The findings suggest that integrating best international practices into Ukraine's urban forest management strategies could significantly enhance the effectiveness of conservation and development initiatives. The proposed model offers a reliable approach to evaluating the potential of urban forests and developing targeted strategies for their preservation and expansion.

Ключові слова: раціональне використання лісів, лісові ресурси, лісове господарство, міські лісові ресурси, кореляційний аналіз.

Key words: sustainable forest management, forest resources, forestry, urban forest resources, correlation analysis.

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

В умовах інтенсивних урбанізаційних змін питання раціонального використання лісових ресурсів набуває особливого значення, оскільки міські лісові ресурси виконують надзвичайно важливі екологічні, соціальні та економічні функції. Вони не лише сприяють зменшенню рівня забруднення повітря та створюють комфортне середовище для життєдіяльності міського населення, але й забезпечують умови для відпочинку, поліпшують мікроклімат міста та підтримують біорізноманіття [1, 2].

Вивчення зарубіжного досвіду раціонального використання лісових ресурсів в умовах урбанізованого середовища є надзвичайно важливим для розуміння ефективних підходів до управління цими ресурсами, зокрема, інтеграція екосистемних послуг у планування міських територій, економічна оцінка переваг від лісових ресурсів в умовах міста, активна участь громади у догляді за лісовими масивами та використання сучасних технологій для моніторингу стану лісових екосистем [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний науковий внесок у розвиток досліджень які стосуються раціонального використання міських лісових ресурсів у зарубіжних країнах здійснили такі вчені, як М. О. Лакида [3], Р. Д. Василишин [3], І. Д. Лакида [3], О. М. Мельник [3], І. А. Опенько [4, 5, 6, 7], Х. Дейвіс (Davies H.) [8], К. Доік (Doick K.) [8], П. Хендлі (P. Handley) [8], Л. О'Брайен (L. O'Brien) [8], Дж. Вілсон (J. Wilson) [8] та інші.

При вивченні зарубіжних практик раціонального використання лісових ресурсів в умовах урбанізованого середовища, поняття "міського лісового господар-

ства" набуває особливої значущості. Така концепція початково розвинулася в Північній Америці, а з часом здобуло міжнародне визнання серед науковців і практиків, хоча її точне визначення та зміст залишаються предметом дискусій [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14]. Міське лісове господарство охоплює всі аспекти, пов'язані з вирощуванням лісових насаджень, збереженням та управлінням лісовими ресурсами в міських районах і прилеглих територіях. Враховуючи три основні сфери ефективного міського лісокористування — дизайн, технічні аспекти, управління лісами [12, 13, 14]. Традиційно лісовий сектор зосереджувався на сільських територіях, нехтуючи міським середовищем, проте у зарубіжних країнах активно інтегрується концепція "дерева поза лісами" (з англ. "trees outside forests"), що сприяє покращеному управлінню міськими лісовими ресурсами та ландшафтами, а також агролісомеліораційними практиками [13, 14].

Згідно з Продовольчою та сільськогосподарською організацією Об'єднаних Націй (з англ. Food and Agriculture Organization, FAO), міське лісове господарство охоплює системи на основі дерев, що здебільшого розташовані в міських районах або прилеглих до них. Цей підхід забезпечує стійкий розвиток природних і соціальних систем, що покращують умови життя міських жителів, при цьому зберігаючи екологічну рівновагу [12, 15].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї публікації є дослідження та узагальнення існуючих практик раціонального використання міських лісових ресурсів у зарубіжних країнах.

Основними завданнями є:

— проведення аналізу інноваційних технологій щодо оцінювання екологічних, соціальних і економічних факторів раціонального використання міських лісових ресурсів;

— розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних моделей управління міськими лісовими ресурсами, які сприятимуть покращенню екологічної ситуації, підвищенню якості життя населення та забезпеченню сталого розвитку міських територій України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для проведення дослідження, нами було обрано країни Північної Америки, а саме Сполучені Штати Америки (далі США). Такий вибір обґрунтований кількома ключовими аспектами, зокрема, країни Північної Америки, такі як США та Канада, мають багаторічний досвід впровадження концепції міського лісового господарства. Саме в цих країнах сформувались інтегровані підходи до управління лісовими ресурсами у містах. Їхні програми з озеленення міст, управління міськими лісами та використання дерев як частини стратегії сталого розвитку є прикладом високої ефективності та інновацій [16].

Крім того, в країнах Північної Америки сформувалась потужна база наукових досліджень у сфері міського лісового господарства. Це дозволяє ґрунтуватися на емпіричних даних та практичних результатах, що підвищує достовірність і релевантність отриманого досвіду [16].

Рациональне міське та приміське лісове господарство у Північній Америці стало можливим завдяки діяльності потужних організацій та ефективній координації програм, які забезпечують моніторинг, комунікацію, організацію та реалізацію дій через партнерства на різних рівнях. Зокрема, Міністерство сільського господарства США (з англ. United States Department of Agriculture, USDA) розробляє інноваційні інструменти управління та ініціативи, що сприяють сталому розвитку догляду за деревами та розумінню стратегій збереження й розширення деревних ресурсів. Національна асоціація державних лісівників (з англ. National Association for Surface Finishing, NASF) відіграє ключову роль у розробці політик і планів дій для захисту лісів, включаючи міські, забезпечуючи координацію між державними лісовими службами. Крім того, утворені різноманітні місцеві організації для підтримки здорових міських екосистем, та ефективному використанню деревини в урбанізованому середовищі [16].

Федеральні інвестиції в міське та приміське лісове господарство в США значно зросли завдяки національному лідерству, яке враховує потреби місцевих і регіональних громад. Починаючи з 1974 року, Конгрес фінансував лісові дослідження в міських районах, а згодом об'єднав різні аспекти лісового господарства, такі як управління пожежами, здоров'я лісів, використання деревини та міське лісництво, під керівництвом Лісової служби США (U. S. Department of Agriculture Forest Service). У 1990 році прийняття Закону про продовольство, сільське господарство, збереження та торгівлю (відомого як "Farm Bill") забезпечило федеральне фінансування та створення механізмів підтримки міського лісового господарства. Було засновано Національну консультативну раду з питань міського та громадського лісового господарства (NUCFAC), яка розробляє десятирічні плани дій і координує грантові програми,

спрямовані на розробку інструментів і програм для практиків, таких як "i-Tree", із щорічним фінансуванням до 1 млн дол. [16].

Технологія "i-Tree", передбачає проведення комплексного аналізу екологічних і економічних переваг міських лісових ресурсів, яка широко використовується в США, Канаді, Мексиці та Колумбії. Цей інструмент дозволяє проводити комплексну оцінку дерев і лісових насаджень, враховуючи їхню роль у вуглецевому балансі, якість повітря, вплив на зливові стоки, економію енергії та інші важливі аспекти. Цей інструмент використовується як науковцями, так і місцевими органами управління для планування, моніторингу та управління міськими лісами, що сприяє розробці більш ефективних стратегій розвитку лісових насаджень [17].

Основними перевагами i-Tree є здатність оцінювати екологічний вплив дерев та економічний прибуток від екосистемних послуг. Зокрема, в режимі реального часу є можливість визначити кількість вуглекислого газу, що поглинається і зберігається, тим самим сприяючи зниженню рівня парникових газів у містах. Інструмент також оцінює обсяги забруднюючих речовин, які видаляються деревами, такі як озон і дрібнодисперсний пил, покращуючи якість повітря. Крім того, інформаційна система "i-Tree" дозволяє розрахувати економію енергії завдяки охолоджувальному ефекту дерев і їхній ролі у зменшенні обсягів зливових стоків, що знижує навантаження на міську інфраструктуру. Завдяки таким функціям цей інструмент сприяє ефективному використанню лісових ресурсів і підвищенню якості життя в містах [17].

Результати оцінювання екосистемних послуг отриманих від наявності лісових ресурсів у Вашингтоні, округ Колумбія, США, за допомогою системи "i-Tree" показують, що міські ліси займають 34,12 % міської території (5,396 тис. га) [17, 18].

Загальні річні економічні надходження від екосистемних послуг лісових ресурсів у Вашингтоні, оцінюються у 13,651 млн дол. США. Зокрема, міські ліси поглинають 9,324 тис. т вуглецю (еквівалентно 34,189 тис. т CO₂) на суму 1,753 млн дол. США. Зниження стоків у розмірі 1,044 млн м³ на рік і затримка дощових вод обсягом 3,039 млн м³ на рік генерують економічний ефект у 2,465 млн дол. США за рік. Крім того, очищення повітря лісовими ресурсами у дослідному місті забезпечує надходжень у розмірі 9,433 млн дол. США на рік, завдяки видаленню значних обсягів шкідливих речовин, таких як чадний газ, озон, діоксид азоту, діоксид сірки та тверді частки (рис. 1.13) [17, 18].

Моделювання впливу міського лісу на основі польових результатів дослідження показало, що міські лісові ресурси у різних містах США очищують атмосферне повітря від забруднюючих речовин в обсязі від 19 т/рік у Фріхолді, штат Нью-Джерсі, до понад 1500 т/рік в Атланті та Нью-Йорку. Найбільша кількість забруднюючих речовин у вигляді озону, діоксид азоту, діоксид сірки та чадного газу. Економічна цінність міських лісових ресурсів в наслідок очищення повітря варіюється від 109,00 тис. дол. США у Фріхолді до 8,3 млн дол. США в Атланті [19].

Середньорічне видалення забруднюючих речовин з атмосферного повітря міськими лісовими ресурсами

Таблиця 1. Результати впливу міських лісів на навколишнє середовище в умовах урбанізованого середовища США

Населений пункт	Покриття лісовими насадженнями (%)	Кількість дерев, тис. шт.	Запас вуглецю, тис. т	Кількість вуглецю, що поглинається лісовими деревами, тис. т/рік	Обсяг забруднень, що видаляються деревами, тис. т/рік	Економічна вартість послуг, які генерують лісові дерева очищуючи атмосферне повітря, тис. дол. США
Атланта	36,70	9415,000	1344,000	46400,000	1663,000	8321,000
Нью-Йорк	20,90	5212,000	1350,000	42300,000	1677,000	8071,000
Балтимор	21,00	2627,000	597,000	16200,000	430,000	2129,000
Філадельфія	15,70	2113,000	530,000	16100,000	576,000	2826,000
Вашингтон	28,60	1928,000	523,000	16100,000	418,000	1956,000
Бостон	22,30	1183,000	319,000	10500,000	284,000	1426,000
Вудбрідж	29,50	986,000	160,000	5560,000	210,000	1037,000
Міннеаполіс	26,40	979,000	250,000	8900,000	306,000	1527,000
Сіракузи	23,10	876,000	173,000	5420,000	109,000	568,000
Сан-Франциско	11,90	668,000	194,000	5100,000	141,000	693,000
Моргантаун	35,50	658,000	93,000	2890,000	72,000	333,000
Мурестаун	28,00	583,000	117,000	3760,000	118,000	576,000
Джерсі-Сіті	11,50	136,000	21,000	890,000	41,000	196,000
Фріхолд	34,40	48,000	20,000	545,000	22,000	110,000

Джерело: створено за даними [20].

на квадратний метр покриття крони дерев становило 9,3 г, варіюючи від 6,6 г/м² у Сіракузах до 12,0 г/м² в Атланті. Річна економічна вигода на гектар покриття деревами в умовах урбанізованого середовища в середньому становить 500 дол. США (від 378 дол. США/га у Сіракузах до 663 дол. США /га в Атланті). Оскільки існуючий покрив дерев у містах значно знижує рівень забруднення повітря, збільшення кількості міських лісових насаджень у міських районах сприятиме покращенню атмосферного повітря в урбанізованому середовищі [19].

Загалом міські лісові ресурси та поодинокі дерева в США наразі зберігають близько 700 млн т вуглецю, що еквівалентно 14,3 млрд дол. США. Щорічна здатність міських лісових ресурсів поглинати вуглець становить 22,8 млн т, що оцінюється в 460 млн дол. США, що відповідає 4,4 % загального обсягу вуглецю, що зберігається у лісових ресурсах за межами міських територій у США. Розрахункове накопичення вуглецю

міськими лісовими насадженнями в США еквівалентно кількості вуглецю, що викидається в цій країні приблизно за 5,5 місяців. Національне щорічне поглинання вуглецю міськими деревами еквівалентно викидам в США за 5-денний період. Ці показники підкреслюють важливість міських дерев у зменшенні вуглецевого навантаження та пом'якшенні наслідків зміни клімату [19].

Крім того, за результатами досліджень впливу лісових насаджень на стан атмосферного повітря, у деяких містах США. Нами було проведено кореляційно-регресійний аналіз, за такими показниками: лісистість у містах, кількість дерев, запас вуглецю, обсяг вуглецю, що поглинається деревами, кількість забруднень, що видаляються деревами, економічна вартість екосистемних послуг, які генерують лісові дерева очищуючи атмосферне повітря (табл. 1).

На основі кореляційного аналізу, результати показують дуже високий прямий кореляційний зв'язок між економічною вартістю послуг, які генерують лісові де-

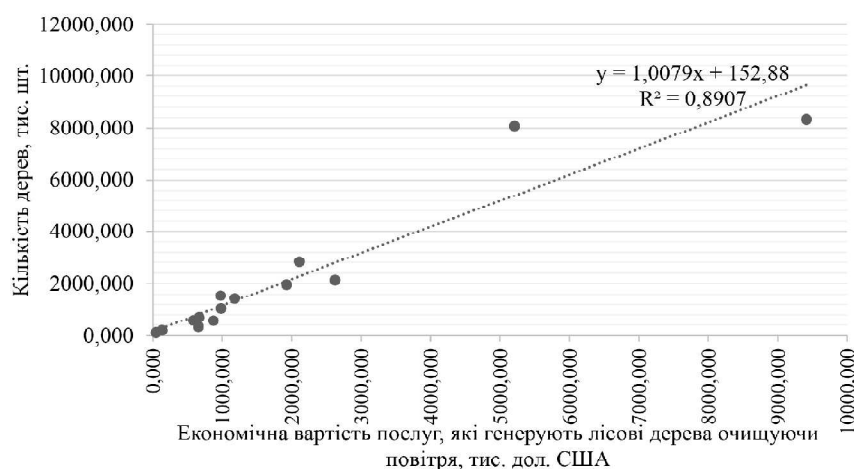


Рис. 1. Графік залежності між економічною вартістю послуг від міських лісових насаджень та кількістю поглинутого вуглецю

Джерело: розраховано автором за даними [20].

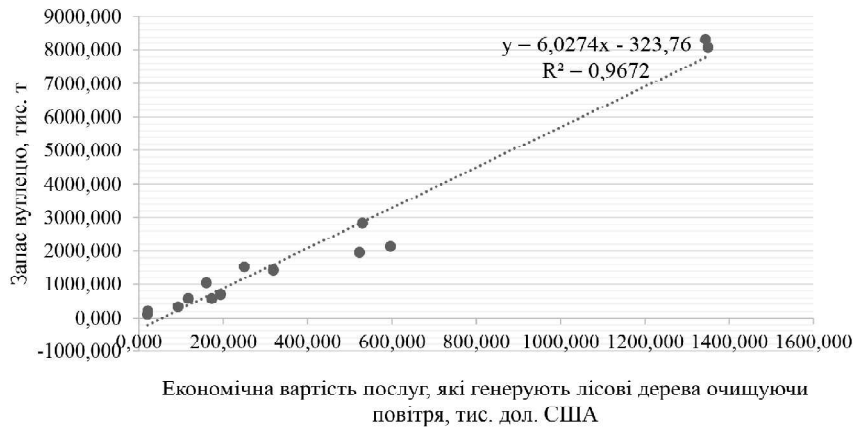


Рис. 2. Графік залежності між економічною вартістю послуг від міських лісових насаджень та запасом вуглецю

Джерело: розраховано автором за даними [20].

рева в умовах міста, очищуючи повітря, та іншими показниками: кількістю дерев ($R = 0,94$) (рис. 1), запасом вуглецю ($R = 0,98$) (рис. 2), кількістю поглинутого вуглецю ($R = 0,99$) (рис. 3) і обсягом забруднень, що видаляються лісовими деревами ($R = 1,00$) (рис. 4). Це свідчить про те, що збільшення кількості дерев та їхніх екосистемних функцій, таких як поглинання вуглецю та очищення повітря, прямо пропорційно підвищує економічну вартість цих послуг. Водночас, зв'язок із покриттям лісовими насадженнями є слабким ($R = 0,15$), що може вказувати на більшу залежність економічної вигоди від інших факторів, окрім загальної площі міських лісів у дослідній країні.

Результати дисперсійного аналізу вказують на високу якість підбраної регресійної моделі оцінки економічної вартості послуг від міських лісових насаджень, які очищуючи повітря у містах США. Математична модель пояснює 100 % дисперсії залежної змінної ($R^2 = 1,00$), що свідчить про ідеальну відповідність моделі використаним даним. Значення F-статистики є досить високим (15987,48), а відповідне р-значення наближене до нуля, що дозволяє відхилити нульову гіпотезу про відсутність зв'язку між незалежними та залежною змінними з надзвичайно високим рівнем значущості. Крім того, всі коефіцієнти регресії є статистично значу-

щими, що підтверджує їхній вплив на залежну змінну. Таким чином, можна зробити висновок, що побудована модель оцінки економічної вартості послуг від міських лісових насаджень, які очищуючи повітря є адекватною та дозволяє точно прогнозувати значення залежної змінної на основі значень незалежних змінних (формула 1).

$$Y = 9,965 + 0,069 \times X_1 - 0,296 \times X_2 + 0,002 \times X_3 + 4,783 \times X_4 \quad (1),$$

де Y — економічної вартості послуг від міських лісових насаджень, які очищуючи повітря, тис. дол. США;

X_1 — кількість дерев, тис. шт.;

X_2 — кількість вуглецю, що накопичився у деревах, тис. т;

X_3 — кількість вуглецю, що поглинається деревами, тис. т/рік;

X_4 — обсяг забруднень, що видаляються деревами з атмосферного повітря, тис. т/рік.

Зважаючи що міські лісові ресурси формують тінь від насаджень влітку, що знижує температуру атмосферного повітря, а також блокуючи вітри взимку, ці ресурси, як вже було згадано в ході нашого дослідження, здатні знижувати енергетичні потреби домогосподарств для опалення та охолодження. Однак затінення будівель

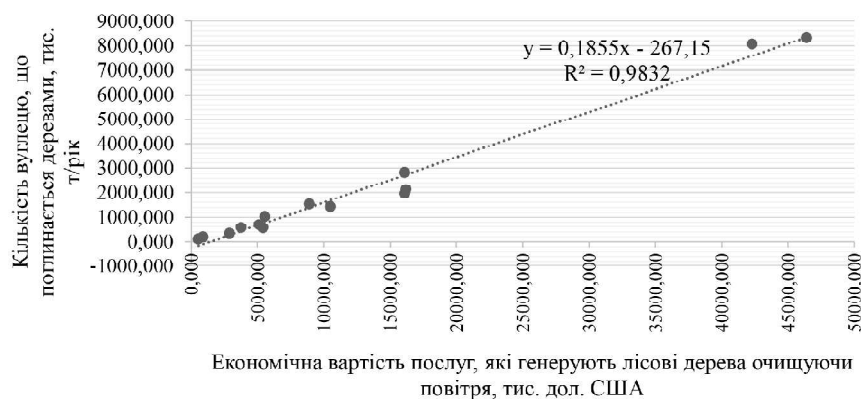


Рис. 3. Графік залежності між економічною вартістю послуг від міських лісових насаджень та кількістю поглинутого вуглецю

Джерело: розраховано автором за даними [20].

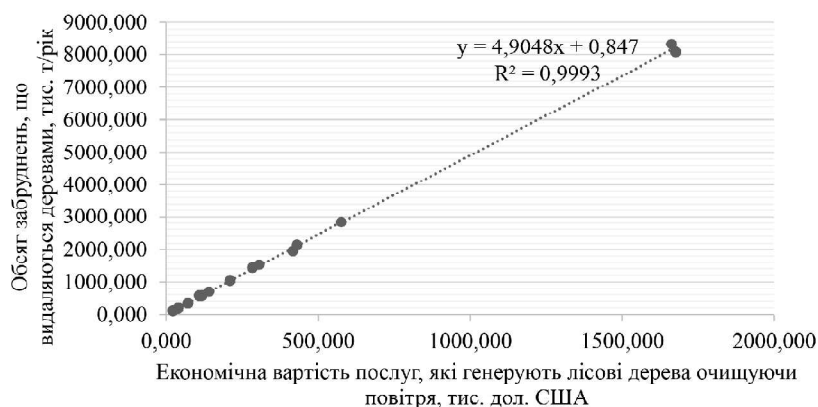


Рис. 4. Графік залежності між економічною вартістю послуг від міських лісових насаджень та обсягом забруднень, що видаляються лісовими деревами

Джерело: розраховано автором за даними [20].

деревами взимку може збільшити потребу в опаленні. Ефективність енергозбереження залежить від природно-кліматичних умов регіону, характеристики лісових насаджень, а також їх розташування навколо житлових будівель. Зрештою, найкращі умови досягаються при затіненні східних і західних стін та дахів влітку та захисті від зимових вітрів із переважаючого напрямку. Хоча зменшення вітру влітку може трохи підвищити споживання енергії на кондиціонування, однак комбінований ефект тіні та захисту від вітру все ж таки знизить споживання енергії влітку, згідно результатів досліджень вчених. Енерговитрати домогосподарств, біля лісових насаджень, можуть бути на 20—25 % нижчими, ніж у будинках на відкритій території. За даними оцінки вчених, створення 100 мільйонів зрілих лісових насаджень поряд з житловою нерухомістю у США могла б заощадити близько 2 млрд дол. США щорічно на енергетичні витрати [19].

Досвід США вказує, що наявність міських лісів та зелених насаджень на поблизу нерухомості сприяє зростанню її ринкової вартості. Зокрема, у Афінах, штаті Джорджія, продажі приватних будинків із ландшафтным дизайном з деревною рослинністю супроводжувалися підвищенням цін на 3,5 % — 4,5 %. Водночас домогосподарства із наявною лісистістю на прибудинкових територіях, продавалися в середньому на 7 % дорожче, ніж аналогічні будинки на ділянках без лісових насаджень. У Батон-Руж, штат Луїзіана, міські лісові насадження сприяли зростанню ринкової вартості житлової нерухомості на 2 %, а кожен додатковий відсоток деревного покриття асоціювався зі збільшенням вартості нерухомості на 296 дол. США. У деяких районах густота міських лісів підвищувала вартість нерухомості на 5 % — 20 %. Крім того, торговельні центри, що використовують озеленення, залучають більше покупців, підвищуючи цінність як бізнесу, так і об'єкта нерухомості [19].

Дослідження свідчать, що лісо-паркові ділянки з відкритими просторами також впливають на збільшення вартості прилеглих об'єктів. Частина цієї доданої вартості пов'язана з видом, який відкривається з об'єкта нерухомості. Наприклад, гарний вид може додати до 8 % до вартості приватного будинку. Однак, якщо лісо-паркові масиви є недоглянуті або сприймаються як місця

скупчення небажаних чи кримінальних елементів, це може негативно вплинути на вартість нерухомості [19].

Підвищення вартості нерухомості завдяки лісовим насадженням також приносить економічну вигоду місцевим громадам через збільшення податків на майно. Зокрема, зростання вартості житла на 5 % може додати 25 дол. США/рік до податкового рахунку у 500 дол. США, що еквівалентно 1,5 млрд дол. США/рік для 62 млн приватних будинків у США. Проте для власників будинків це впливає на додаткові податкові витрати, пов'язані з утриманням лісових насаджень, що варто також враховувати [19].

Досвід США демонструє важливість обчислення компенсаційної вартості дерев. Методика оцінки дерев, зокрема, посібник Ради оцінювачів дерев і ландшафтів, дозволяє визначити компенсацію власникам за втрату лісових дерев. Для молодих дерев застосовується вартість заміщення, тоді як для стиглих лісових ресурсів враховується видовий склад, діаметр, розташування та стан дерева. Хоча така оцінка не завжди відповідає екологічним та економічним вигодам, які надають дерева, дослідження свідчать, що компенсаційна вартість може бути наближена до впливу дерев на вартість житлової нерухомості [19].

Для України впровадження подібних систем оцінки допомогло б мінімізувати еколого-економічні втрати, зберігаючи важливі функції міських лісів і підвищуючи стійкість міського середовища до змін. Крім того такі управлінські підходи є важливими за умови вирубування міських лісів в українських містах для будівництва житлових комплексів, що може суттєво вплинути на екологічний, економічний і соціальний стан міських територій.

Загальний внесок міських дерев у рекреаційну сферу США оцінюється у понад 2 млрд дол. США на рік. Міські лісові ресурси створюють комфортні умови для життєдіяльності міського населення, покращуючи якість міського середовища. Дослідження показують, що міські жителі готові платити за можливість відпочивати в лісо-паркових зонах — в середньому 1,60 дол. США за один візит. Крім того, лісові насадження вздовж доріг сприяють відновленню від стресу у водіїв та підвищують якість транспортної логістики. Вони також слугують важливим інструментом екологічної освіти, адже різноманіття міських лісів створює унікальну можливість для навчання управлінню лісовими ресурсами [19].

Наявність лісових насаджень у міських зонах також зменшує потребу мешканців у тривалих поїздках на природу, що економить паливо та скорочує викиди вуглекислого газу. Водночас існують прямі витрати на утримання міських дерев: посадка, обрізка лісових насаджень, а також ремонт тротуарів через пошкодження корінням. Проте ці витрати компенсуються економічними вигодами: дерева знижують витрати на енергопостачання завдяки створенню тіні та захисту від вітру, підвищують вартість нерухомості, сприяють зниженню витрат на управління зливовими стоками. Таким чином,

при плануванні міських зелених насаджень важливо враховувати баланс між їхніми витратами та вигодами для громади [19].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті дослідження зарубіжного досвіду США в контексті раціонального використання міських лісових ресурсів, визначено, що основний еколого-економічний ефект, який генерують міські лісові ресурси, характеризується вартістю поглинання вуглекислого газу, очищення повітря, економії енергії на кондиціонуванні, рекреаційних послуг, зниження шуму та водопоглинання. Запропоновані математичні функції дозволяють кількісно оцінити вигоди від екосистемних послуг міських лісів, забезпечуючи науково обгрунтовану основу для прийняття рішень у сфері сталого управління урбанізованими територіями.

Досліджено, що технологія "i-Tree" є потужним інструментом для комплексної оцінки екологічних та економічних переваг міських лісових ресурсів, що активно застосовується в зарубіжних країнах, зокрема США. Вона дозволяє враховувати різноманітні аспекти, від вуглецевого балансу до економії енергії, що важливо для оптимізації управління лісами в урбанізованому середовищі. Оцінка досвіду цих країн може бути корисною для України, адже він дає змогу розробити ефективні рішення щодо управління міськими лісами.

Розроблена математична модель демонструє високу кореляційну залежність між різними показниками, що характеризують стан міських лісів та їхню економічну цінність. Це свідчить про те, що модель адекватно відображає реальні взаємозв'язки між кількістю дерев, запасом вуглецю, поглинанням забруднень та економічною вартістю цих екосистемних послуг від лісових насаджень в умовах урбанізованого середовища. Запропонована модель може бути ефективним інструментом для оцінки екологічних і економічних переваг зелених насаджень у дослідних містах. Для українських населених пунктів окреслену модель можна адаптувати та використовувати для проведення аналогічних оцінок. Однак, необхідно врахувати специфіку українських міст, кліматичні умови, а також особливості лісових насаджень. Адаптація моделі дозволить оцінити потенціал міських лісів в Україні, розробити ефективні стратегії їхнього збереження та розвитку, а також обгрунтувати необхідність інвестицій у лісові ресурси урбанізованого середовища. Це сприятиме покращенню екологічного стану міст, підвищенню якості життя населення та зміцненню економіки.

Література:

1. Peterson K. S., Straka T. J. Urban Forest and Tree Valuation Using Discounted Cash Flow Analysis: Impact of Economic Components. *Open Journal of Forestry*. 2012. Vol. 2, № 3, pp. 174—181. URL: https://www.scirp.org/pdf/OJF20120300006_99288258.pdf
2. Цвях О. М., Опенько І. А. Промислові території, як просторовий базис оптимізації використання земель в місті Києві. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. 2017. № 1. С. 83—91.

3. Лакида М. О., Васишин Р. Д., Лакида І. П., Мельник О. М. Міські ліси Києва: біопродуктивність та еколого-енергетичний потенціал. Монографія. Київ. ТОВ "ЦП "Компринт", 2022. 313 с.

4. Опенько І. А. Еколого-економічна продуктивність використання земель лісгосподарського призначення в Україні. *Агросвіт*. № 13—14, 2019, С. 44—52. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2019/8.pdf

5. Опенько І. А. Кореляційний аналіз впливу існуючої системи державного управління на використання земель лісгосподарського призначення в Україні. *Економіка та держава*. 2019, № 7, С. 55—62. http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/12.pdf

6. Openko I., Shevchenko O., Tykhenko R., Tsvyakh O., Stepchuk Ya.. Economic analysis of deforestation impact on the yield of agricultural cultures in Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2019, Vol. 19, Issue 4, pp. 233—237.

7. Kryvoviaz E., Openko I., Tykhenko R., Shevchenko O., Tykhenko O., Tsvyakh O., Chumachenko O. Recovery of losses for inappropriate use of land. *Scientific Papers. Series E. Land Reclamation, Earth Observation & Surveying, Environmental Engineering*. 2020, vol. IX, pp. 175—182.

8. Davies H., Doick K., Handley P., O'Brien L., Wilson J. Delivery of ecosystem services by urban forests *Forestry Commission Research Report Forestry Commission*, Edinburgh. 2017. pp. 1—28. URL: <https://cdn.forestrysearch.gov.uk/2017/02/fcrp026.pdf>

9. Jorgensen E. Towards an urban forestry concept. *Proceedings of the 10th Commonwealth Forestry Conference*. Ottawa, Canada; Forestry Service. 1974, 14 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Towards_an_Urban_Forestry_Concept.html?id=41y-RHAAACA&redir_esc=y

10. Tree Canada. Compendium of best urban forest management practices. Chapter 1. Definition of urban forests. URL: <https://treecanada.ca/resources/canadian-urban-forest-compendium/1-definition-of-urban-forests/>

11. Deneke F. Urban Forestry in North America: Towards a Global Ecosystem Perspective. In G. Blouin & R. Comeau (Eds.), *Proceedings of the First Canadian Urban Forests Conference May 30—June 2, 1993*. Winnipeg MB. 151 p. (pp. 4—8).

12. Randrup T. B., Konijnendijk C. C., Kaennel Dobbartin M., Pruller R. The concept of urban forestry in Europe. In: Konijnendijk CC, Nilsson K, Randrup TB & Schipperijn J (eds), *Urbanforests and trees* (Springer, Berlin), 2005, pp. 9—21.

13. Konijnendijk C., Gauthier M. Urban forestry for multifunctional urban land use. In book: *Cities Farming for the Future*. Chapter: 14. 2006. pp. 414—442. URL: https://www.researchgate.net/publication/280563037_Urban_Forestry_for_Multifunctional_Urban_Land_Use

14. Miller R. W., Hauer R. J., Werner, L. P. *Urban forestry: planning and managing urban greenspaces*. Waveland Press, Illinois. 2015.

15. FAO. *Trees outside forests (TOF): Towards rural and urban integrated resources management. Contribution to the FRA 2000 report*. FRA Working Papers on case studies. FAO, Rome. 2001.

16. FAO. Urban forests: a global perspective. FAO, Rome. 2023. 230 p. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8af23c55-0476-448c-a539-d366c648937a/content>
 17. i-Tree. Tools for Assessing Individual Trees. URL: <https://www.itreetools.org/>
 18. i-Tree. Our Trees. URL: <https://ourtrees.itreetools.org/#/location>
 19. Nowak D. J., Dwyer, J. F. Understanding the Benefits and Costs of Urban Forest Ecosystems. Urban and Community Forestry in the Northeast. 2007. URL: https://www.researchgate.net/publication/226897077_Understanding_the_Benefits_and_Costs_of_Urban_Forest_Ecosystems
 20. Nowak D. J., Hoehn R. E., Crane D. E., Stevens J. C., Walton J. T. Assessing urban forest effects and values. Minneapolis' Urban Forest. Resour. Bull. NE-166. Newtown Square, PA: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Northeastern Research Station. 2006. 20 p. URL: <https://www.itreetools.org/documents/330/Minneapolis%20Urban%20Forest.pdf>
- References:
1. Peterson, K. S., Straka, T. J. (2012) "Urban Forest and Tree Valuation Using Discounted Cash Flow Analysis: Impact of Economic Components", Open Journal of Forestry, vol. 2, no. 3, pp. 174—181, available at: https://www.scirp.org/pdf/OJF20120300006_99288258.pdf (Accessed 30 January 2025).
 2. Tsvyakh, O. M. and Openko, I. A. (2017), "Industrial territories as a spatial basis for optimizing the use of land in the city of Kyiv", Zemleustrij, kadastr i monitorynh zemel', vol. 1, pp. 83—91.
 3. Lakyda, M. O., Vasylyshyn, R. D., Lakyda, I. P., Melnyk, O. M. (2022), Mis'ki lisy Kyieva: bioproduktyvnist' ta ekoloho-enerhetychnyy potentsial [Urban forests of Kyiv: bioproductivity and ecological and energy potential], Kompyrnt, Kyiv, Ukraine.
 4. Openko, I. A. (2019), "Ecological and economic productivity of land use in Ukraine", Ahrosvit, vol. 13—14, pp. 44 — 52, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2019/8.pdf (Accessed 30 January 2025).
 5. Openko, I. A. (2019), "Correlation analysis of the impact of the existing public administration system on forest land use in Ukraine", Ekonomika ta derzhava, vol. 7, pp. 55—62, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/12.pdf (Accessed 30 January 2025).
 6. Openko, I., Shevchenko, O., Tykhenko, R., Tsvyakh, O. and Stepchuk, Ya. (2019), "Economic analysis of deforestation impact on the yield of agricultural cultures in Ukraine", Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, vol. 19, Issue 4, pp. 233 — 237.
 7. Kryvoviaz, E., Openko, I., Tykhenko, R., Shevchenko, O., Tykhenko, O., Tsvyakh, O. and Chumachenko, O. (2020), "Recovery of losses for inappropriate use of land", Scientific Papers. Series E. Land Reclamation, Earth Observation & Surveying, Environmental Engineering, vol. IX, pp. 175—182.
 8. Davies, H., Doick, K., Handley, P., O'Brien, L. and Wilson, J. (2017), "Delivery of ecosystem services by urban forests Forestry Commission Research Report Forestry Commission", Edinburgh, pp. 1—28, available at: <https://cdn.forestresearch.gov.uk/2017/02/fcrp026.pdf> (Accessed 30 January 2025).
 9. Jorgensen, E. (1974), "Towards an urban forestry concept", Proceedings of the 10th Commonwealth Forestry Conference, Forestry Service, Ottawa, Canada, available at: https://books.google.com.ua/books/about/Towards_an_Urban_Forestry_Concept.html?id=41yRHAAACAAJ&redir_esc=y (Accessed 30 January 2025).
 10. Tree Canada (2024), "Compendium of best urban forest management practices. Chapter 1. Definition of urban forests", available at: <https://treecanada.ca/resources/canadian-urban-forest-compendium/1-definition-of-urban-forests/> (Accessed 30 January 2025).
 11. Deneke, F. (1993), "Urban Forestry in North America: Towards a Global Ecosystem Perspective", Proceedings of the First Canadian Urban Forests Conference, Winnipeg MB, Canada, May 30 — June 2, pp. 4—8).
 12. Randrup, T. B., Konijnendijk, C. C., Kaennel Dobbertin, M. and Pr'ller, R. (2005), "The concept of urbanforestry in Europe", Urbanforests and trees, Springer, Berlin, pp. 9—21.
 13. Konijnendijk, C. and Gauthier, M. (2006), "Urban forestry for multifunctional urban land use", Cities Farming for the Future, Chapter: 14, pp. 414—442, available at: https://www.researchgate.net/publication/280563037_Urban_Forestry_for_Multifunctional_Urban_Land_Use (Accessed 30 January 2025).
 14. Miller, R. W., Hauer, R. J. and Werner, L. P. (2015), "Urban forestry: planning and managing urban green-spaces", Waveland Press, Illinois.
 15. FAO. (2001) "Trees outside forests (TOF): Towards rural and urban integrated resources management", Contribution to the FRA 2000 report. FRA Working Papers on case studies, FAO, Rome.
 16. FAO. (2023), "Urban forests: a global perspective", FAO, Rome, available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8af23c55-0476-448c-a539-d366c648937a/content> (Accessed 30 January 2025).
 17. i-Tree. "Tools for Assessing Individual Trees", available at: <https://www.itreetools.org/> (Accessed 30 January 2025).
 18. i-Tree (2025), "Our Trees", available at: <https://ourtrees.itreetools.org/#/location> (Accessed 30 January 2025).
 19. Nowak, D. J. and Dwyer, J. F. (2007), "Understanding the Benefits and Costs of Urban Forest Ecosystems", Urban and Community Forestry in the Northeast, available at: https://www.researchgate.net/publication/226897077_Understanding_the_Benefits_and_Costs_of_Urban_Forest_Ecosystems (Accessed 30 January 2025).
 20. Nowak, D. J., Hoehn, R. E., Crane, D. E., Stevens, J. C. and Walton, J. T. (2006), "Assessing urban forest effects and values. Minneapolis' Urban Forest. Resour. Bull. NE-166. Newtown Square, PA: U.S. Department of Agriculture, Forest Service", Northeastern Research Station, available at: <https://www.itreetools.org/documents/330/Minneapolis%20Urban%20Forest.pdf> (Accessed 30 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.01.2025 р.

О. В. Сичов,
аспірант, Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
Приватне акціонерне товариство "Вищий навчальний заклад
"Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7696-955X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.181

ЄВРОПЕЙСЬКІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ

О. Sychoy,
Postgraduate student,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

EUROPEAN FINANCIAL INSTRUMENTS TO SUPPORT INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AND THEIR ADAPTATION IN UKRAINE

Стаття присвячена аналізу європейських фінансових інструментів підтримки інноваційного підприємництва та можливостям їх адаптації в Україні. Основна увага приділена вивченню ефективності таких програм, як Horizon Europe, Європейська інноваційна рада (EIC), Європейський інститут інновацій та технологій (EIT) та Erasmus+, а також їх ролі у стимулюванні розвитку інноваційного підприємництва. Досліджено можливості залучення фінансової підтримки для українських стартапів, малих та середніх підприємств (МСП), а також перспективи інтеграції українських компаній у європейську інноваційну екосистему. Проведено порівняльний аналіз програм фінансової підтримки в ЄС та Україні, що дозволило визначити ключові переваги європейських фінансових інструментів, такі як широкий спектр можливостей для фінансування наукових досліджень, технологічного розвитку та комерціалізації інновацій. Разом з тим, ідентифіковано основні бар'єри, що ускладнюють їх ефективне застосування в Україні, зокрема низьку обізнаність підприємців про європейські програми, складність процедур подання заявок, необхідність відповідності міжнародним стандартам та обмежений доступ до глобальних ринків. Результати дослідження свідчать про необхідність розробки комплексної стратегії адаптації європейських фінансових інструментів в Україні. До ключових заходів віднесено покращення інформаційного забезпечення підприємців щодо доступних можливостей, спрощення адміністративних процедур участі у міжнародних грантових програмах, розвиток державної підтримки для співфінансування європейських ініціатив, а також налагодження тісної співпраці між бізнесом, науковими установами та державними органами. Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів залучення європейських фінансових ресурсів, що може сприяти розвитку інноваційного середовища в Україні та підвищенню її конкурентоспроможності у глобальній економіці. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на аналізі успішних практик впровадження європейських фінансових механізмів у країнах Центральної та Східної Європи, що дозволить розробити оптимальні моделі їх адаптації в українських реаліях.

The article is devoted to the analysis of European financial instruments supporting innovative entrepreneurship and the possibilities of their adaptation in Ukraine. The main attention is paid to the study of the effectiveness of such programs as Horizon Europe, the European Innovation Council (EIC), the European Institute of Innovation and Technology (EIT) and Erasmus+, as well as their role in stimulating the development of innovative entrepreneurship. The possibilities of attracting financial support for Ukrainian startups, small and medium-sized enterprises (SMEs), as well as the prospects for integrating Ukrainian companies into the European innovation ecosystem are studied. A comparative analysis of financial support programs in the EU and Ukraine was conducted, which allowed us to identify the key advantages of European financial instruments, such as a wide range of opportunities for financing scientific research, technological development and commercialization of innovations. At the same time, the main barriers that complicate their effective application in Ukraine are identified, in particular, low awareness of entrepreneurs about European programs, the complexity of application procedures, the need to comply with international standards and limited access to global markets. The results of the study indicate the need to develop a comprehensive strategy for adapting European financial instruments in Ukraine. Key measures include improving information provision for entrepreneurs regarding available opportunities, simplifying administrative procedures for participation in international grant programs, developing state support for co-financing European initiatives, and establishing close cooperation between business, scientific institutions, and government agencies. The practical significance of the study lies in developing recommendations for improving mechanisms for attracting European financial resources, which can contribute to the development of the innovation environment in Ukraine and increase its competitiveness in the global economy. Further research can be focused on analyzing successful practices of implementing European financial mechanisms in the countries of Central and Eastern Europe, which will allow developing optimal models for their adaptation in Ukrainian realities.

Ключові слова: інновації, європейські фінансові інструменти, адаптація в Україні, інноваційна екосистема, міжнародна інтеграція, фінансова підтримка.

Key words: innovation, European financial instruments, adaptation in Ukraine, innovation ecosystem, international integration, financial support.

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

Розвиток інноваційного підприємництва є ключовим фактором економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення її стійкості в умовах глобалізації. В країнах Європейського Союзу діє розвинена система фінансових інструментів підтримки інноваційних підприємств, яка включає грантові програми, спеціалізовані фонди венчурного капіталу, програми гарантування кредитів, податкові стимули та інші механізми, що сприяють розвитку високотехнологічних компаній. Зокрема, такі ініціативи, як Horizon Europe, European Innovation Council (EIC), InvestEU та Європейський фонд стратегічних інвестицій (EFSI), забезпечують фінансову підтримку стартапів та малого і середнього бізнесу, що займається розробкою інноваційних технологій.

Водночас в Україні, попри наявність певних програм державної підтримки інноваційного підприємництва, фінансові можливості для розвитку інновацій залишаються обмеженими. Основними викликами є недостатня розвиненість венчурного капіталу, низький рівень залучення приватних інвесторів, складність доступу до міжнародних фінансових ресурсів, бюрократичні бар'єри та нестабільність правового середовища. У цьому контексті актуальною науковою та практичною проблемою є аналіз європейських фінансових інструментів підтримки інноваційного підприємництва, визначення їх ефективності та механізмів адаптації до українських реалій. Важливо дослідити, які з цих інструментів можуть бути впроваджені в Україні з урахуванням її економічних, фінансових та інституційних особливостей, а також розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення вітчизняної політики фінансування інновацій.

Таким чином, дана стаття спрямована на теоретичне та практичне обґрунтування можливостей ви-

користання європейських фінансових механізмів в Україні, що сприятиме формуванню ефективної екосистеми підтримки інноваційного бізнесу, покращенню умов для розвитку стартапів та підвищенню конкурентоспроможності української економіки в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інноваційного підприємництва в країнах Європейського Союзу, а також фінансових інструментів його підтримки, привертає увагу багатьох науковців та дослідників у сфері економіки, фінансів та державної політики. Дослідження у цій галузі охоплюють різні аспекти, включаючи ефективність механізмів фінансування, вплив державних і приватних інвестицій на розвиток інноваційного сектору, а також адаптацію європейського досвіду в інших країнах. Серед відомих учених, які зробили значний внесок у вивчення фінансових інструментів підтримки інновацій, можна відзначити Й. Шумпетера, який ще у XX столітті заклав основи концепції інноваційного підприємництва та визначив ключову роль фінансових ресурсів у процесі технологічного розвитку. Надалі ці ідеї розвинули дослідники, що вивчали політику фінансування інновацій в ЄС, серед яких Ф. Агіон, Д. Одрічетт, Б. ван Пітегем та інші.

Наукові роботи також аналізують роль фінансових інструментів у підвищенні конкурентоспроможності малих і середніх інноваційних підприємств (МСП). Вітчизняні дослідники, зокрема А. Матвєєва, О. Федірко, звертають увагу на важливість інтеграції фінансування з механізмами технологічного трансферу та міжнародної співпраці. Окрім цього, окремі науковці вивчають питання адаптації європейських фінансових інструментів у країнах, що розвиваються, включаючи Україну. Так, у працях українських та міжнародних експертів аналізуються перспективи впровадження європейського досвіду підтримки інноваційного підприємництва, з урахуванням особливостей національного економічного середовища, законодавчих бар'єрів та доступності фінансових ресурсів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз європейських фінансових інструментів підтримки інноваційного підприємництва та визначення шляхів їх ефективної адаптації до українського економічного середовища. Дослідження охоплює такі завдання: характеристику ключових європейських програм, зокрема Horizon Europe, EIC, EIT та Erasmus+, оцінку їх ефективності у країнах ЄС, а також виявлення бар'єрів, що ускладнюють доступ українських підприємств до цих ресурсів. Особлива увага приділяється аналізу механізмів адаптації зазначених інструментів в Україні з урахуванням національних особливостей та законодавчих обмежень. На основі отриманих даних розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізмів інтеграції українських стартапів і підприємств у європейську систему фінансової підтримки, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний світовий розвиток дедалі більше спирається на інновації як ключовий фактор економічного зростання та конкурентоспроможності. Теоретичні засади інноваційного розвитку економіки були закладені ще Йозефом Шумпетером, який визначив інновації як рушійну силу економічних циклів та трансформацій. Його концепція довгих хвиль розвитку економіки передбачає періодичне виникнення нових технологічних базисів, які витісняють застарілі способи виробництва, забезпечуючи стрибкоподібне зростання.

Згідно з теорією Шумпетера, економічний розвиток відбувається нерівномірно, оскільки інновації формують життєві цикли, що характеризуються появою базисних і поліпшуваних змін, які вступають у конкурентну взаємодію. Саме інвестування в новітні технології, а не просто в розширення виробництва, визначає поступальний рух економіки вперед. Важливим аспектом є також кластеризація інновацій, яка сприяє формуванню нових промислових напрямів і галузевих трансформацій.

Йозеф Шумпетер став одним із перших економістів, який розглянув інновації як основний рушійний фактор економічної динаміки. У своїй праці "Теорія економічного розвитку" він запропонував концепцію економічної динаміки, засновану на ідеї "нових комбінацій" [5]. Це поняття охоплює п'ять ключових напрямів розвитку:

- створення нових товарів або значне поліпшення існуючих — поява принципово нових продуктів або суттєве вдосконалення вже відомих;
- впровадження нових методів виробництва — радикальні зміни у виробничих процесах, що підвищують ефективність;
- комерційне використання нових благ — поява нових способів збуту та просування товарів на ринку;
- освоєння нових ринків — географічне розширення економічної діяльності, вихід компаній на нові території;
- зміна джерел постачання сировини або перегрупування галузей — формування нових ланцюгів постачання, зміна галузевої структури економіки.

Шумпетер доводив, що інновації не є поступовим та рівномірним процесом. Навпаки, він наголошував на їх стрибкоподібному та суперечливому характері. Впровадження радикальних нововведень руйнує стару економічну рівновагу, змушуючи компанії адаптуватися в економіці, де кожен новий технологічний уклад витісняє попередній, запускаючи черговий етап розвитку.

Таким чином, згідно з теорією Шумпетера, науково-технічний прогрес не є плавним процесом оновлення технологій. Він відбувається через періодичні економічні кризи та структурні трансформації, які стають каталізатором нового економічного зростання. Саме така модель інноваційного розвитку лежить в основі сучасних економічних стратегій багатьох країн світу.

Термін "інновація" (Innovation) вперше увів у науковий обіг австрійський економіст Йозеф Шумпетер. Він визначав інновацію як будь-яку зміну, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного, організаційного характеру на всіх етапах економічної діяльності — від



Рис. 1. Підходи до визначення інновацій

Джерело: сформовано на основі [3, с. 21].

виробництва до післяпродажного обслуговування. Згідно з концепцією Шумпетера, саме інновації є головним рушієм економічного розвитку, оскільки вони спричиняють творче руйнування, що веде до заміни старих технологічних укладів новими.

Учений виділив кілька основних видів інновацій: технологічні нововведення (створення принципово нових продуктів або технологій), виробничі вдосконалення (модернізація виробничих процесів), організаційні інновації (впровадження нових управлінських підходів), маркетингові інновації (нові методи просування продукції) та логістичні зміни (оптимізація постачання та збуту товарів).

Подальші дослідження інноваційної діяльності розширили понятійне визначення інновацій. У сучасній науці існують різні підходи до трактування цього терміна. Технологічний підхід визначає інновацію як новий продукт або технологічний процес. Економічний підхід розглядає інновації як фактор конкурентних переваг та економічного зростання. Соціальний підхід акцентує увагу на будь-яких нововведеннях, що сприяють розвитку суспільства.

Таким чином, концепція інновацій, започаткована Й. Шумпетером, стала фундаментом для сучасної економічної теорії. Його ідеї про роль інновацій у динаміці економічних процесів, циклічності розвитку та механізмах творчого руйнування залишаються актуальними й сьогодні, впливаючи на стратегії економічного зростання в усьому світі [3, с. 21—22].

На рисунку 1 зображені різні підходи до визначення інновацій.

Інновація — це цілеспрямована і корисна зміна, яка покращує попередній стан певного об'єкта чи процесу. Її головною особливістю є обов'язкове практичне застосування, оскільки будь-яке нововведення має принести конкретний корисний результат. Об'єктом інновацій можуть бути вироби, технології, методи організації виробництва та управління, що впливають на ефективність господарської діяльності. Вони є ключовим інструментом розвитку, адже сприяють зростанню продуктивності, конкурентоспроможності та адаптації до змін у ринковому середовищі. Таким чином, інновації — це не просто нововведення, а системні зміни, що забезпечують сталий розвиток економіки та суспільства загалом.

В умовах сучасної глобалізації інноваційний розвиток стає пріоритетом для країн Європейського Союзу, які активно впроваджують новітні технології та підтримують наукові дослідження. Досвід ЄС у цій сфері є надзвичайно важливим для України, яка перебуває в процесі економічної трансформації та інтеграції до європейського ринку. Аналіз європейських підходів до інноваційного розвитку дозволяє визначити перспективні напрями для адаптації цих стратегій у вітчизняних умовах.

В межах фінансування Європейського Союзу інноваційні фінансові інструменти є альтернативою традиційним прямим субсидіям. Вони охоплюють широкий спектр схем фінансування, зокрема поєднання субсидій із кредитами, що дозволяє підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Ці інструменти поділяються на дві основні групи:

1) інструменти ризикового та акціонерного капіталу, які надають фінансування компаніям у вигляді інвестицій в обмін на частку власності;

2) боргові інструменти, що включають кредити та гарантії, надані фінансовим посередникам, які потім спрямовують кошти цільовим групам.

Головною перевагою інноваційних фінансових інструментів є зниження ризиків для інвесторів та стимулювання приватного капіталу. Вони дозволяють залучати фінансування у проекти, які за звичайних умов могли б вважатися занадто ризикованими для приватного сектору. Це сприяє реалізації інноваційних ініціатив та підтримці сталого економічного розвитку [8, Р. 122].

Сучасна інноваційна політика Європейського Союзу базується на комплексному підході до стимулювання технологічного розвитку та економічного зростання. Для її ефективного управління та реалізації можна визначити прозору модель ідентифікації груп інструментів, яка дозволяє систематизувати та оптимізувати заходи підтримки інновацій у різних сферах.

Однією з ключових груп інструментів є фінансові механізми, які спрямовані на зниження фінансових бар'єрів для реалізації інноваційних проєктів. Вони включають гранти, субсидії, кредити, інвестиційні фонди та гарантії, що сприяють залученню приватного капіталу та державної підтримки. До таких інструментів належать програми Horizon Europe, Європейська інно-

Таблиця 1. Класифікація інструментів інноваційної політики ЄС

Програма	Мета	Основні напрями фінансування	Цільова аудиторія	Бюджет (2021-2027)
Horizon Europe	Підтримка досліджень та інновацій для вирішення глобальних викликів і зміцнення конкурентоспроможності ЄС	Дослідницькі проекти, розробка нових технологій, екологічні та цифрові ініціативи	Дослідницькі установи, університети, підприємства, окремі дослідники	93,5 млрд євро
Європейська інноваційна рада (EIC)	Фінансування проривних технологій та стартапів для масштабування інновацій	Гранти та інвестиції у стартапи та МСП, підтримка проривних технологій	Стартапи, МСП, високотехнологічні компанії, дослідники	Частина бюджету Horizon Europe
Інвестиційний фонд Європейського інституту інновацій та технологій (EIT)	Стимулювання підприємництва та комерціалізації інновацій	Освіта, дослідження, створення інноваційних екосистем	Університети, підприємці, стартапи, корпорації	Частина бюджету Horizon Europe
Erasmus+	Підтримка освіти, навчання, молоді та спорту в Європі	Академічна мобільність, співпраця у сфері освіти, цифрові та екологічні ініціативи	Студенти, викладачі, освітні установи, молодіжні організації	26,2 млрд євро
Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA)	Фінансування міжнародної мобільності та кар'єрного розвитку дослідників	Докторські та постдокторські програми, міждисциплінарні дослідження, наукове співробітництво	Дослідники, університети, наукові установи, підприємства	6,6 млрд євро

Джерело: сформовано на основі [6].

ваційна рада (EIC), Інвестиційний фонд Європейського інституту інновацій та технологій (EIT), які забезпечують як пряму фінансову підтримку, так і доступ до ризикового капіталу.

Наступною важливою групою є регуляторні інструменти, які створюють сприятливі умови для розвитку інновацій. Вони охоплюють підтримку інтелектуальної власності, стандартизацію, гармонізацію законодавчих норм, антимонопольну політику та спрощення бюрократичних процедур для інноваційного бізнесу. Регулювання відіграє вирішальну роль у створенні єдиного європейського ринку технологій та усуненні адміністративних перешкод для підприємців.

Важливим напрямом є інфраструктурна підтримка, що передбачає розвиток інноваційних екосистем шляхом створення наукових парків, технологічних платформ, цифрових хабів, лабораторій та дослідницьких центрів. Такі інституції сприяють обміну знаннями, співпраці між науковими установами та бізнесом, що в результаті стимулює швидку комерціалізацію технологій та проривні наукові відкриття.

Окрему роль відіграють освітні та кадрові інструменти, які орієнтовані на розвиток людського капіталу. Вони включають фінансування освітніх ініціатив, академічних обмінів та програм професійної підготовки у сфері високих технологій. Наприклад, програми Erasmus+ та Marie Skłodowska-Curie Actions забезпечують мобільність дослідників, розвиток навичок і за-

лучення молодих науковців до європейського інноваційного простору.

Завершальним елементом є мережеві інструменти, які сприяють міжнародній співпраці між різними учасниками інноваційної екосистеми. Вони включають створення платформ обміну досвідом, формування консорціумів, партнерських проектів між бізнесом, науковими установами та державними структурами. Такі ініціативи сприяють інтеграції національних інноваційних систем у єдину європейську мережу, що полегшує доступ до фінансування, експертної підтримки та технологічного трансферу.

Таким чином, система інноваційної політики ЄС базується на чіткій ідентифікації груп інструментів, кожна з яких виконує важливу функцію у стимулюванні інноваційної діяльності. Поєднання фінансових, регуляторних, інфраструктурних, освітніх та мережевих механізмів забезпечує ефективну координацію між державних ініціатив, сприяє розвитку технологічного підприємництва та інтеграції країн-членів і партнерів у єдиний європейський інноваційний простір.

У таблиці 1 показана відображено основні характеристики інноваційних програм ЄС, що сприяють розвитку науки, підприємництва та освіти.

Україна, незважаючи на повномасштабні військові дії на своїй території, активно інтегрується в європейський науковий, інноваційний та освітній простір. Одним із ключових напрямів цієї інтеграції є адаптація фінан-

сових інструментів Європейського Союзу (ЄС) для підтримки досліджень, інновацій, освіти та підприємництва.

Для ефективного використання європейських фінансових інструментів в Україні важливо створити механізми адаптації та імплементації, які дозволять залучити кошти та максимально інтегрувати українських науковців, підприємців та установ у європейську інноваційну екосистему.

Незважаючи на значний потенціал європейських фінансових інструментів, їх адаптація в Україні стикається з низкою викликів:

1. Адміністративні бар'єри. Для полегшення доступу українських установ до європейського фінансування необхідно спростити бюрократичні процедури, покращити прозорість відбору проєктів та підвищити ефективність координації міждержавних ініціатив.

2. Недостатня поінформованість. Багато українських науковців та підприємців не знають про можливості участі в європейських програмах. Для вирішення цієї проблеми необхідно проводити інформаційні кампанії, створити національні консультаційні центри, які допомогатимуть подавати заявки на фінансування, а також запровадити онлайн-платформи для доступу до актуальної інформації.

3. Фінансова співвідповідність. Оскільки більшість програм ЄС передбачає співфінансування, Україні необхідно створити додаткові механізми залучення коштів, включаючи партнерські ініціативи з міжнародними донорами, приватними інвесторами та державними фондами.

4. Інституційна спроможність. Для ефективного використання фінансування важливо розвивати компетенції українських грантових менеджерів, навчати фахівців із залучення інвестицій та створювати спільні платформи для комунікації між українськими та європейськими партнерами.

Європейська Комісія активно розширює підтримку для української наукової та інноваційної спільноти, запроваджуючи три нові ініціативи. Вони спрямовані на поглиблення співробітництва між Україною та Європейським Союзом у сфері досліджень, технологій та інновацій.

Нові ініціативи включають:

- представництво Horizon Europe у Києві;
- нову діяльність Європейської інноваційної ради (EIC) для підтримки українських високотехнологічних стартапів;

- центр спільноти Європейського інституту інновацій та технологій (EIT).

Європейська Комісія відкрила представництво Horizon Europe (Horizon Office) у Києві для покращення інтеграції України в Європейський науково-дослідний простір. Це представництво працює на базі Національного фонду досліджень України та сприяє тіснішій співпраці між українськими та європейськими дослідниками та інноваторами.

У межах цієї ініціативи було започатковано програму EIC4Ukraine, яка передбачає фінансування у розмірі 20 мільйонів євро для українських технологічних стартапів.

Що також важливо, Європейський інститут інновацій та технологій (EIT) створив Центр спільноти EIT у Києві. Організацією роботи центру займається Український фонд стартапів, що дозволяє ефективно поєднувати національні та міжнародні ресурси для підтримки інноваційної діяльності.

Ці три нові ініціативи ЄС є стратегічним кроком до посилення співпраці між Україною та Європою у сфері досліджень, науки та високих технологій. Horizon Europe, EIC та EIT відкривають нові можливості для українських науковців, підприємців та стартапів, допомагаючи їм отримати фінансування, доступ до міжнародних ринків та інтеграцію у європейську інноваційну екосистему. Завдяки цим ініціативам Україна отримує більше можливостей для розвитку науки та технологій, що сприятиме зміцненню економіки та підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні.

Отже, таким чином, адаптація фінансових інструментів ЄС в Україні є стратегічним завданням, яке може суттєво прискорити розвиток науки, освіти, інновацій та підприємництва. Використання програм Horizon Europe, EIC, EIT, Erasmus+ та MSCA дозволить Україні інтегруватися в європейський інноваційний простір, підтримати технологічні стартапи, сприяти розвитку наукових досліджень та забезпечити конкурентоспроможність української економіки.

Враховуючи вищезазначене, для досягнення максимального ефекту необхідно усунути адміністративні бар'єри, підвищити рівень поінформованості про можливості фінансування, створити національні механізми співфінансування та посилити координацію між державними та приватними структурами. Завдяки комплексному підходу до адаптації європейських фінансових інструментів Україна зможе не лише залучити значні інвестиції, а й стати повноцінним учасником європейської дослідницької та інноваційної екосистеми.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті досліджено європейські фінансові інструменти підтримки інноваційного підприємництва та їх можливу адаптацію в Україні. Проведений аналіз показав, що програми Horizon Europe, Європейська інноваційна рада (EIC), Європейський інститут інновацій та технологій (EIT) та Erasmus+ є ефективними механізмами стимулювання інноваційної діяльності у країнах ЄС, проте їх впровадження в Україні стикається з низкою бар'єрів, зокрема недостатньою обізнаністю підприємців, обмеженим доступом до міжнародних ринків і слабкою державною підтримкою. Результати дослідження свідчать, що успішна адаптація європейських фінансових інструментів в Україні потребує комплексного підходу, включаючи розвиток освітніх ініціатив, покращення регуляторного середовища, розширення міжнародного партнерства та застосування сучасних цифрових технологій для підвищення прозорості фінансування.

Запропоновані рекомендації можуть сприяти підвищенню ефективності національної політики підтримки інноваційного підприємництва та залученню українських стартапів до європейської екосистеми. Перспекти-

ви подальших досліджень у даному напрямі передбачають вдосконалення механізмів фінансової підтримки інноваційних підприємств, аналіз ефективності міжнародних грантових програм та розробку адаптаційних стратегій для їх успішного використання в Україні.

Література:

1. Лаврик О. Л., Коваленко Т. А. Інструменти фінансового ринку в умовах глобалізації. Економічний аналіз. 2017. Т. 27. № 4. С. 134—138.
2. Матвєєва А. В. Європейські фінансові інструменти підтримки МСП. Економіко-правові проблеми розвитку та сприяння господарській діяльності в сучасних умовах: зб. наук. пр. за матеріалами II Круглого столу, м. Харків, 17 трав. 2019 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2019. С. 42—48.
3. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочилас С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ПП "Принтер Інформ", 2015. 224 с.
4. Федірко О. Інструментарій фінансування інноваційного розвитку в ЄС. Журнал "Ринок Цінних Паперів України". 2016. № 5—6. С. 29—36.
5. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. 2-е вид., доп. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2014. 246 с.
6. Перелік програм та фінансових інструментів ЄС, відкритих для України. URL: https://www.mk.gov.ua/store/files/announce_1499425690.pdf (дата звернення: 02.02.2025).
7. Савастєєва О. М., Журавльова Т. О., Склярів Д. Ю. Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності в національних умовах неіндустріального розвитку. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-31> (дата звернення: 02.02.2025).
8. Btanten E., Purju A. Innovative Financial Instruments in EU Funding Schemes. Baltic Journal of European Studies. 2013. Vol. 3(1). DOI: 10.2478/bjes-2013-0007 (дата звернення: 02.02.2025).
9. Financial instruments: equity, guarantees, and loans. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/financial-instruments-equity-guarantees-and-loans_en (дата звернення: 02.02.2025).
10. Horizon Europe. European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (дата звернення: 02.02.2025).
3. Mykytyuk, P. P., Krysko. Zh. L., Ovsyanyuk-Berdadina, O. F. and Skochilyas, S. M. (2015), Innovatsiynny rozvytok pidpryemstva [Innovative development of the enterprise], PP "Prynter Inform", Ternopil, Ukraine.
4. Fedirko, O. (2016), "Toolkit for financing innovative development in the EU", Zhurnal "Rynok Tsinnnykh Paperiv Ukrayiny", vol. 5—6, pp. 29—36.
5. Schumpeter, Y. A. (2014), Teoriya ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennya prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidotka ta ekonomichnoho tsykladu [Theory of economic development. A study of earnings, capital, credit, interest, and the business cycle], 2nd ed, Vydavnychyy dim "Kyivo-Mohylians'ka akademiya", Kyiv, Ukraine.
6. mk.gov.ua (2014), "List of EU programs and financial instruments open to Ukraine", available at: https://www.mk.gov.ua/store/files/announce_1499425690.pdf (Accessed 02.02.2025).
7. Savasteeva, O. M., Zhuravlyova, T. O., Sklyarov, D. Yu. (2022), "State financial support of innovative activity in national conditions of non-industrial development", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-31>.
8. Btanten, E. and Purju. A. (2013), "Innovative Financial Instruments in EU Funding Schemes", Baltic Journal of European Studies, vol. 3 (1). DOI 10.2478/bjes-2013-0007.
9. European Commission (2025), "Financial instruments: equity, guarantees, and loans", available at: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/financial-instruments-equity-guarantees-and-loans_en (Accessed 02.02.2025).
10. European Commission (2025), "Horizon Europe" available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (Accessed 02.02.2025).

Стаття надійшла до редакції 07.02.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

В. А. Фадєєв,
аспірант, Державна установа "Інститут ринку
і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9795-0162>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.188

СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ПОНЯТТЯ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКА СИСТЕМА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА БАЗОВОМУ РІВНІ

V. Fadiiev,
Postgraduate student, State Organization "Institute Of Market
And Economic&Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine"

THE ESSENCE AND CONTENT OF THE CONCEPT OF TERRITORIAL-ECONOMIC SYSTEM
IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION OF STATE REGIONAL
POLICY AT THE LOCAL LEVEL

Статтю присвячено визначенню сутності і змісту поняття територіально-господарська система, та з'ясування його місця у системі сучасної економічної термінології при впровадженні державної регіональної політики, зокрема на базовому рівні. Мета державної регіональної політики полягає у створення умов для динамічного, збалансованого розвитку регіонів України з впровадженням територіально-орієнтованого підходу. Проте попри багату чисельність досліджень спрямованих на пошук підходів щодо підвищення інтенсифікації регіонального розвитку та механізмів його забезпечення, категоріальний апарат в частині визначення суб'єктів та об'єктів розвитку потребує уточнення. У статті проаналізовано існуючі підходи до визначення поняття господарська система та виконано його семантичний аналіз, на підставі якого сформульовано визначення поняття територіально-господарська система та визначено його місце в ієрархії економіко-господарських відносин національної економічної системи України.

The paper is dedicated to defining the essence and content of the concept of territorial-economic system, and clarifying its place in the system of modern Ukrainian economic terminology. The purpose of state regional policy is to create conditions for dynamic and balanced development of regions of Ukraine based on territorially-oriented approach. However, despite the large amount of studies that are devoted to finding the best approaches to intensify regional development and clarifying specific definitions of economic vocabulary, the terms of subject and object of regional development require clarifying and defining more accurate meaning. Analysis of existing approaches to defining the concept of economic system and its semantic analysis, allowed to identify the specific meaning of the concept of territorial-economic system and determined its place in the hierarchy of economic relations of the economic system of Ukraine. The author proposed the definition of the concept of

territorial-economic system, which is formulated on the results of semantic analysis and study of the interpretation of the concept already provided by Ukrainian scientists. At the same time, the general structure of the territorial-economic system and its main elements are determined. Also author suggested the strategic view on the process of creating the territorial-economic system on the local level based on the principles of "New pragmatism" that is predict the value-oriented approach in decision making. All these propositions create the conditions for conducting further research, more deep and more specifically on the field of regional economy on the local level. Further research in this area should be aimed at defining of the principles of creating and operating territorial-economic systems on the local level, design of organization-economical mechanisms of territorial-economic systems development and planning of organization actions on the regional level for implementation the territorial-economic systems in the structure of the region's economies and examination the of the local community's capabilities for growth and development.

Ключові слова: територіально-господарська система, регіональний розвиток, регіональна економіка, регіональна політика, суб'єкт розвитку, об'єкт розвитку.

Key words: territorial-economic system, regional development, regional economy, regional policy, subject of development, object of development.

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

Економічний розвиток України на регіональному та базовому рівнях потребує інтенсифікації та підвищення результативності використання наявних ресурсів. Разом з тим підвищення інтенсивності економічного розвитку потребує адекватних та своєчасних відповідей на виклики, що постають перед українським суспільством та вирішення комплексу пов'язаних з ними проблем соціального розвитку, інституціонального забезпечення, організаційно-методичного забезпечення та фінансово-економічної спроможності на базовому рівні. Велика кількість реформ, що одночасно впроваджуються в Україні, зокрема динамічні зміни у інституціональному середовищі та реформування адміністративно-територіального устрою на базовому рівні, що має результатом зміну територіальних меж здійснення повноважень сільськими, селищними та міськими радами, утворюють стан перманентної флуктуації та недостатньої визначеності у контексті стратегічного регіонального розвитку. В свою чергу стратегічний розвиток економіки України на регіональному та базовому рівнях потребує тісної взаємодії науки, суспільства, влади та бізнесу та чітко визначеного розподілу повноважень та сфер відповідальності між суб'єктами розвитку та, разом з тим, визначення об'єкту розвитку. За таких умов одним з основних завдань полягає в уточненні існуючих понять щодо визначення суб'єктів та об'єктів розвитку, або застосування оновлених науково-обґрунтованих понять, які б формували категоріально-термінологічний апарат регіональної політики та систематизували процес стратегічного розвитку надаючи йому узгодженості та спрямованості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням різноманітних аспектів систем господарювання присвячені праці українських вчених Бардаса С., Кравець І., Винник О., Шевченко О.О., Ковальської Л., Важинського Ф. Господарські системи здебільшого розглядаються авторами з позицій права та регіональної політики та у поєднанні з дослідженням взаємовідносин що виникають у процесі здійснення діяльності. Окрім цього поняття територіальна система та близькі до нього поняття широко вживаються українськими вченими, праці яких присвячені дослідженню регіонального розвитку Буркинський Б.В., Лайко О.І. Сторонянська І.З., Башнянін Г.І., Кульчицький Б.В. та ін. В працях українських вчених, в залежності від контексту дослідження, господарські системи розглядаються як засоби забезпечення господарського контролю, інтегровані системи регіонального розвитку, підсистеми регіональної господарської системи, проте чіткого визначення категоризації господарських систем не запропоновано. Попри наявність досліджень територіально-господарських систем, термінологічний апарат регіонального розвитку потребує уточнення та вдосконалення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є уточнення термінологічного апарату регіональної політики, та визначення сутності та змісту поняття територіально-господарська система.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Засади регіонального розвитку в Україні визначені Законом України [1], яким також встановлюються принципи, суб'єкти та об'єкти регіональної політики. Суб'єкта-

ми регіональної політики визначено Президента, Верховну раду, кабінет міністрів України, центральні та місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування. В свою чергу об'єктами регіональної політики, відповідно до Закону є регіони або їх частини, групи регіонів та територіальні громади. Але на нашу думку визначення поняття "територіальна громада", як об'єкту регіональної політики не є достатньо обгрунтованим, оскільки відповідно до Закону України [2], територіальною громадою є жителі які постійно мешкають на певній території, тобто це поняття має бути віднесено до соціальної категорії. Також територіальна громада не визначається Конституцією як одиниці адміністративно-територіального устрою України. Разом з тим використання поняття орган місцевого самоврядування як суб'єкта регіональної політики вже робить поняття територіальна громада таким, що має відноситись до категорії суб'єктів, оскільки територіальна громада здійснює владні повноваження в тому числі й через органи місцевого самоврядування. Додатково це обгрунтовується тим, що відповідно до Закону, документи регіональної політики розробляються з використанням територіально-орієнтованого підходу, а планування, стимулювання та відновлення територій відбувається відповідно до визначених Законом [1] функціональних типів територій. Таким чином обгрунтовано можна вважати, що об'єктом регіональної політики на базовому рівні є територія в межах якої здійснюються повноваження органу місцевого самоврядування територіальної громади. Враховуючи те що мета регіональної політики, визначена Законом [1], полягає у створенні умов для динамічного, збалансованого розвитку, в тому числі регіонів, та підвищення рівня життя населення з дотриманням соціальних стандартів, що гарантуються державою для всіх громадян незалежно від місця проживання, об'єкт державної регіональної політики на регіональному рівні можна вважати об'єктом регіонального розвитку.

На нашу думку визначення об'єкту регіонального розвитку потребує наукового обгрунтування та більш чіткого визначення з метою розробки та подальшого впровадження дієвих механізмів та інструментів регіонального розвитку, зокрема на базовому рівні. Також, доцільно щоб універсальне поняття об'єкта регіонального розвитку було визначено з використанням територіально-орієнтованого підходу та, в той же час, надавало розуміння взаємовідносин та характеру механізмів, що до нього застосовуватимуться суб'єктом регіонального розвитку у відповідності до владних повноважень згідно з законодавством. Згідно з положеннями Закону України [2] повноваження у сфері економічного та соціально-економічного розвитку території відносяться до повноважень виконавчих органів сільських, селищних та міських рад. Зокрема це стосується питань забезпечення збалансованого економічного і соціально-економічного розвитку та ефективного використання наявних ресурсів. Приймаючи до уваги все викладене вище, можна зауважити, що з метою розвитку та раціонального використання ресурсів, територіальна громада через здійснення владних повноважень виконавчих органів місцевих рад, що визначається суб'єктом регіональ-

ного розвитку, має здійснювати господарювання в межах території, на яку розповсюджуються повноваження.

На нашу думку ведення у науковий економічний дискурс, у якості об'єкту регіонального розвитку універсального поняття "територіально-господарська система" дозволить узагальнити та уніфікувати підходи щодо розробки стратегічних і програмно-планових документів економічного розвитку та забезпечити узгодженість показників та індикаторів оцінки на різних рівнях. Слід зауважити що поняття територіально-господарська система та аналогічні, близькі за змістом поняття, можна зустріти в працях українських вчених, які присвячені дослідженню господарських систем у різних сферах суспільного життя та господарської діяльності. Також доволі часто можна зустріти поняття "економічна система", "господарський механізм", "господарський комплекс", та похідні від них поняття, у яких конкретизовані контекст або рівень застосування поняття в залежності від цілей дослідження, найбільш поширені з яких "регіональна економічна система", "господарський механізм регіону", "природно-економічна система". Також в працях вітчизняних вчених доволі часто можна зустріти обидва поняття в одному дослідженні, при цьому поняття "економічна система" та "господарська система" не розмежовуються, також не встановлюється їх взаємна підпорядкованість, не визначається їх взаємозалежність або ієрархія. Наприклад зустрічаються згадування поняття "господарський механізм" як частина економічної системи, поняття економічна система та господарська система в тексті одного дослідження замінюються як тотожні без зазначення їх відмінностей та сутнісних ознак, що робили б ці поняття дещо впорядкованими. Слід зазначити що в працях зарубіжних вчених неточності визначення понять виключаються через повне ототожнення господарської та економічної діяльності в структурі англійської мови, оскільки поняття "economic system" можна визначати як економічна або господарська система в залежності від контексту дослідження.

В українській енциклопедичній літературі [3] поняття економіка тлумачиться як систематизоване за встановленими правилами господарство, що забезпечує задоволення потреб суспільства через виробництво благ які є необхідними для життя. Поняття господарство визначається як сукупність всіх засобів виробництва (як матеріальних і нематеріальних), які є у розпорядженні людини, або групи людей (господаря), і які використовуються ними з метою забезпечення власних потреб [4]. Слід зауважити що поняття господарства здебільшого визначається з зазначенням контексту або приналежності господарства до категорії або галузі. Так енциклопедія [5] визначає поняття народного господарства як систему суспільного виробництва, обміну, розподілу і споживання товарів, а також економіку або господарство всієї країни. Зазначається, що поняття народного господарства здебільшого застосовувалося у часи планової економіки радянських часів, а у сучасній термінологічній практиці використовується поняття економіка України. Таким чином на національному рівні поняття економіки та господарства вважаються еквівалентними.

У трактуванні понять економічної діяльності та господарської діяльності також спостерігається неоднорідність, так у деяких дослідженнях українських вчених поняття економічної та господарської діяльності повністю ототожнюються. Проте Законом України [6] господарська діяльність визначається як будь-яка діяльність, що пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару. Однак в той же час кодексом [7] господарська діяльність визначається як така, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, але може здійснюватися і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність).

На нашу думку, в контексті впровадження регіональної політики на локальному рівні, господарська діяльність є більш широким поняттям, що включає в себе економічну діяльність, зокрема зовнішньоекономічну та підприємницьку активність, та некомерційну діяльність закладів, установ та громадських організацій. Некомерційна діяльність зі створення нематеріальних продуктів та послуг в тому числі створення суспільних благ відіграє важливу роль в економічному розвитку та має прийматися до уваги як частина господарського обігу, зокрема на місцевому рівні. В свою чергу визначення поняття господарювання та господарська діяльність стає дедалі прозорішим та більш зрозумілим при розгляді діяльності суспільства на різних рівнях від індивідуального до національного. На індивідуальному рівні господарювання чітко визначені наявні ресурси що використовуються, право власності та легко вимірюваний результат діяльності, на колективному рівні зростає важливість економічного компоненту оскільки виникає необхідність справедливого розподілу результатів діяльності, на базовому рівні господарювання все ще превалюватиме над поняттям економічна діяльність оскільки є визначені території, природні ресурси, умовно однорідний соціальний капітал, що утворився засадах етнічної та культурної єдності, та зобов'язання органів місцевого самоврядування. Також слід враховувати відносини прав власності на активи, засоби виробництва та землю. На регіональному рівні діяльність суб'єктів господарювання все більш має розглядатися в економічному контексті, але все одно лишатиметься частка діяльності що здійснюється без мети отримання економічного результату. З точки зору регіонального розвитку всі системи що утворені на рівні вище базового, а саме — субрегіональні, регіональні та національна є системами що включають до себе системи нижчих рівнів. Таким чином безпосередньо господарська діяльність здійснюватиметься в першу чергу на базовому рівні, а питома вага показників діяльності, що розглядаються як суто економічні, у господарюванні тим вище, чим вище рівень на якому функціонує система. Відповідно господарська та економічні системи відрізняються не лише характером діяльності всередині системи, з точки зору орієнтації на отримання прибутку від діяльності, а й комплексом індикаторів що мають застосовуватися до такої системи з метою оцінки. Таким чином, в контексті економічного розвитку на базовому рівні поняття господарство має більш широке значення ніж поняття економіка оскільки включає всі сфери діяльності та суспільного життя, зок-

рема такі що безпосередньо не передбачають отримання економічного результату. Однак, слід зазначити що будь яка корисна господарська діяльність, що орієнтована на суспільний розвиток або на підвищення якості життя населення, повинна мати прямий або опосередкований вплив на економічний розвиток у середньотривковій та довгостроковій перспективі.

Не зважаючи на значну чисельність досліджень, термінологічний апарат економічної науки лишається недостатньо визначеним з точки зору визначення конкретних понять регіонального розвитку. Також, попри значний обсяг праць українських вчених, які присвячені вивченню господарських систем однозначного визначення поняття територіально-господарська система не запропоновано, також не визначені роль та місце територіально-господарських систем у впровадженні державної регіональної політики на локальному рівні, а також не з'ясовано функції органів місцевого самоврядування у взаємодії з територіально-господарськими системами.

З метою визначення поняття територіально-господарська система є необхідним, або надання авторського тлумачення поняття, або проведення семантичного аналізу, що скрадатиметься з трьох етапів: аналіз, узагальнення, синтез. На першому етапі збираються існуючі визначення поняття що досліджується, у кожному поняття виділяються родові поняття та істотні ознаки. На другому етапі здійснюється процедура узагальнення, в результаті якої отримується узагальнене родові поняття та узагальнені істотні ознаки по кожній групі ознак, які були виділені на першому етапі. На етапі синтезу до узагальненого родового поняття та узагальнених істотних ознак застосовується процедура синтезу в результаті якої отримується узагальнене визначення поняття, що досліджується.

Аналіз існуючих визначень поняття господарська система дозволяє виділити наступні групи родових понять як сукупність, комплекс, форма об'єднання. Групи істотних ознак включають до себе наявність зв'язку, наявність взаємодії з суспільством, неоднорідність та різноманітність, центричність, взаємопов'язаність елементів, цілісність, відкритість, наявність господарювання всередині. Результати аналізу в свою чергу демонструють доволі різні підходи авторів у визначенні поняття господарська система що може свідчити про відмінності у поглядах на сутність поняття та його міста у регіональній політиці. В якості родового частіше визначаються поняття сукупність та комплекс (таблиця 1). Однак на нашу думку використання поняття комплекс не достатньо точне при наданні визначення поняттю господарська система. Поняття комплекс містить певні ознаки замкнутості, закритості або галузевої належності, які характеризуються наявністю міцної внутрішньої структури та взаємозв'язками у внутрішньому контурі комплексу, а також певною статичністю (воєнно-промисловий комплекс, агропромисловий комплекс, тощо). В свою чергу поняття сукупність більш повно характеризує сутність системи та надає уявлення про наявність взаємодії, зв'язку між елементами всередині системи та відкритості, що в свою чергу передбачає розвиток взаємозв'язків за межами системи. Таким чином родовим для поняття господарська система є поняття сукупність.

Таблиця 1. Аналіз існуючих визначень поняття "господарська система"

Визначення поняття «господарська система»	Родове поняття	Істотні ознаки
1	2	3
Енциклопедія Сучасної України [8]		
Господарська система - відносно відокремлений комплекс (група) економічно та юридично пов'язаних між собою суб'єктів господарської діяльності.	комплекс (група)	Економічні та юридичні зв'язки між елементами
Вінник О., Кравець І. [9]		
Господарські системи - системи що взаємодіють не лише з державою, що забезпечує організацію господарського життя в країні, а й з інститутами громадянського суспільства.	система	Взаємодія з інститутами громадського суспільства та державною
Кравець І. [10]		
Господарська система - інтегровані об'єднання, які не є однорідними, тобто відрізняються за порядком та метою створення, порядком здійснення центрами таких господарських систем своїх повноважень, характером відповідальності центрів господарських систем у разі незадовільного виконання своїх функцій та нанесення збитків суб'єктам, стосовно яких здійснювалися такі повноваження.	об'єднання	Неоднорідність; наявність центру
Важинський Ф., Молнар О., Колодійчук А. [11]		
Територіальна господарська система є формою просторового розміщення продуктивних сил суспільства, яке забезпечує розширене відтворення і відзначається складною виробничо-територіальною структурою, розгалуженими соціально-економічними і виробничо-технологічними зв'язками.	Форма	Просторове розміщення; складна структура; розгалужені різноманітні зв'язки
Ковальська Л.Л. [12]		
Регіональна господарська система - складна система, що складається із сукупності взаємопов'язаних елементів, функціонування яких що у взаємодії з зовнішнім середовищем, спрямоване на забезпечення здійснення різних видів господарської діяльності регіону.	сукупність	Взаємопов'язаність елементів, взаємодія з зовнішнім середовищем, видова різноманітність елементів
Шевченко О.О. [13]		
Господарська система – саморегульований відкритий цілісний комплекс	комплекс	Цілісність, відкритість, саморегульованість
Бардаш С., Осадча Т. [14]		
Національна економічна система - сукупність господарських систем мікроекономічного рівня, створених суб'єктами господарювання та систем господарчого забезпечення, що створюються та підтримуються негосподарюючими суб'єктами (органами державної влади) у функціонуючому стані.	Сукупність	Включають суб'єктів господарювання та системи забезпечення

Джерело: сформовано на основі [8—14].

Істотними ознаками поняття господарська система на підставі аналізу слід вважати наявність взаємозв'язків всередині та зовнішнього зв'язку, зокрема з інститутами влади, що у свою чергу свідчить про відкритість системи, наявність центру та цілісність.

При розгляді поняття національна економічна система 14 простежуються ознаки діалектичності поняття господарська діяльність, яка полягає у тому що з одного боку господарська діяльність, яка є більш осяжним поняттям ніж економічна діяльність (яка в свою чергу є окремим випадком господарської діяльності) лежить у основі утворення господарської системи. З іншого боку

господарські системи базового рівня є складовими елементами, що формують національну економічну систему. Ця ознака обґрунтовується тим, що відповідно до рівня функціонування системи змінюється характер взаємозв'язків між елементами всередині та ззовні системи та механізми забезпечення функціонування які застосовуються. Така ситуація підсилює обґрунтованість щодо необхідності більш чіткого визначення поняття.

Визначеність родового поняття та істотних ознак господарської системи дозволяє перейти до визначення поняття територіально-господарська система та уточ-

нити його істотні ознаки. Поняття територіально-господарська система можна визначити як територіально визначену сукупність взаємопов'язаних суб'єктів господарювання, що знаходяться у стані взаємодії між собою, з системою в цілому, з центральним елементом системи та суб'єктом територіально-господарської системи. Для територіально-господарської системи притаманні внутрішня багатоманітність та функціональна цілісність. При цьому відношення між суб'єктом територіально-господарської системи та її елементами матимуть характер адміністративно-господарської взаємодії та фіскальних взаємовідносин, які передбачають можливість отримання надходжень до бюджету (умовного прибутку) незалежно від форми власності суб'єкта господарювання. Центральний елемент системи по відношенню до інших елементів системи має здійснювати адміністративно-господарський нагляд та виступатиме координуючою ланкою. В свою чергу окремі елементи системи мають взаємодіяти між собою, як суб'єкти господарювання на основі економічної доцільності та господарської раціональності. Суб'єктом територіально-господарської системи, при цьому, має бути орган місцевого самоврядування (або декілька органів місцевого самоврядування в разі об'єднання), а центральним суб'єктом господарювання утворена комунальна установа, яка забезпечуватиме координацію та розвиток територіально-господарської системи.

Приймаючи до уваги ознаки діалектичності поняття господарська діяльність, та визначене поняття територіально-господарська система, необхідно зазначити що застосування поняття обґрунтовано на базовому та регіональному рівні впровадження державної регіональної політики. При цьому територіально-господарська система на регіональному рівні є господарською системою регіону, яка включає в себе територіально-господарські системи базового та субрегіонального рівня та суб'єктів господарювання, що знаходяться у державній власності, та функціонування і координація діяльності яких здійснюються на регіональному рівні. Також використання поняття територіально-господарська система регіонального рівня доцільно вважати тотожним до поняття регіонально-господарська система та господарська система регіону.

На нашу думку визначення поняття "територіально-господарська система", сформульоване автором створює можливість використовувати його у системі стратегування економічного розвитку на регіональному та базовому рівнях з метою підвищення інтенсивності економічного розвитку на базовому рівні та підвищення результативності впровадження регіональної політики. Але разом з тим подальшого дослідження потребують такі аспекти як організаційно-економічні механізми утворення та функціонування територіально-господарських систем, інструментарій аналізу та оцінки ресурсозабезпеченості територіально-господарських систем, інструменти та індикатори оцінювання результативності функціонування та інші аспекти необхідності визначення та уточнення яких виникатиме при подальших дослідженнях.

Утворення та забезпечення результативного функціонування територіально-господарських систем на базовому рівні має стати одним з найважливіших зав-

дань регіональної політики. Саме на базовому рівні мають визначатися, плануватися та обґрунтовуватися пріоритетні напрями господарської діяльності та раціонального використання наявних ресурсів. Територіально-господарські системи мають стати базовою ланкою відтворення цілісної структури національної економічної системи України, з врахуванням ціннісної ідентичності територіальних громад та регіональних особливостей [15]. Цілями функціонування територіально-господарських систем на базовому рівні в першу чергу повинні стати забезпечення фінансово-економічної спроможності територіальних громад, підвищення якості життя населення, забезпечення екологічної стійкості та раціонального використання ресурсів, створення умов для перманентного зростання та інтеграція у господарські системи більш високого рівня. Закладення у фундамент утворення та функціонування територіально-господарських систем засад та принципів нового прагматизму [16] дозволить сформувати стійкість в умовах сучасних викликів, що набуватиме особливого сенсу в умовах повоєнного відновлення економіки України та регіонів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті розглянуто місце поняття господарська система у структурі категоріального апарату регіональної політики, проведено семантичний аналіз поняття господарська система, надано визначення поняття територіально-господарська система, на підставі проведеного семантичного аналізу, обґрунтовано сутність та зміст поняття, уточнено його сутнісні ознаки. Визначено основні напрямки застосування поняття при впровадженні державної регіональної політики на базовому рівні та обґрунтовано доцільність введення поняття до наукового дискурсу. Разом з тим визначено напрямки подальших досліджень, що мають полягати у визначенні принципів утворення та функціонування територіально-господарських систем, розробки організаційно-економічних механізмів утворення та функціонування територіально-господарських систем на базовому рівні та визначення науково-методичних засад інтеграції у територіально-господарську систему регіону та економічну систему України.

Література:

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> (дата звернення: 14.01.2025).
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 08.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр> (дата звернення: 14.01.2025).
3. Киреев С. І. Економіка. Енциклопедія Сучасної України. 2009. Т. 9. URL: <https://esu.com.ua/article-18722> (дата звернення: 14.01.2025).
4. Господарство: Велика Українська Енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Господарство> (дата звернення: 20.01.2025).

5. Нагребельний В. П. Народне господарство. Енциклопедія Сучасної України. 2020. Т. 22 URL: <https://esu.com.ua/article-71209>. (дата звернення: 14.01.2025);
6. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. Дата оновлення: 26.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12> (дата звернення: 20.01.2025).
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Мамутов В. К. Господарська система. Енциклопедія Сучасної України. 2006. Т. 6. URL: <https://esu.com.ua/article-31582>, (дата звернення: 14.01.2025).
9. Вінник О., Кравець І. Господарські системи в умовах громадянського суспільства і правової держави: правові аспекти взаємодії. Підприємництво господарство і право. 2016. № 11. С. 62—67. URL: <http://www.pgj-journal.kiev.ua/archive/2016/11/14.pdf>, (дата звернення: 14.01.2025).
10. Кравець І. Поняття та класифікація сучасних господарських систем. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Київ. 2013. № 3 (97). С. 71—76.
11. Важинський Ф., Молнар О., Колодійчук А. Поняття, суть і структура територіальної господарської системи. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". Ужгород. 2007. № 21. С. 60—64.
12. Ковальська Л.Л. Регіональна господарська система: сутність та структуризація. Економічні науки. Серія "Регіональна економіка" 2019. № 16 (63). С. 24—32. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2019-16\(63\)-3](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2019-16(63)-3). (дата звернення: 20.01.2025).
13. Шевченко О.О. Теоретико-методологічні засади аналізу еволюції господарських систем. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2016. № 17 (4). С. 14—17. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/4/4.pdf. (дата звернення: 14.01.2025).
14. Бардаш С., Осадча Т. Класифікація господарських систем як інтегрованого об'єкта державного господарського контролю. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 19. С. 21—24. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2011/8.pdf. (дата звернення: 11.01.2025).
15. Данилишин Б., Пилипів В. Формування цілісної національної господарської системи: соціолого-економічні аспекти. Вісник Національної академії наук України. Київ. 2008. № 7. С. 3—11.
16. Геєць В. Новий прагматизм — інструмент досягнення кращого майбутнього. Економічна теорія. 2017. № 1. С. 5—24. URL: https://etet.org.ua/docs/ET_17_1_05_uk.pdf (дата звернення: 11.01.2025).
- at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр>, (Accessed January 14, 2025).
3. Kyreiev, S. I. (2009), "Economy", Encyclopedia of Modern Ukraine, [Online], Available at: <https://esu.com.ua/article-18722>, (Accessed January 20, 2025).
4. Velyka Ukrain's'ka Entsyklopediia (2015), "Household", available at: <https://vue.gov.ua/Господарство>, (Accessed January 20, 2025).
5. Nahrebelnyi, V. P. (2020), "National economy", Encyclopedia of Modern Ukraine, [Online], Available at: <https://esu.com.ua/article-71209>, (Accessed January 14, 2025).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On Foreign Economic Activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12> (Accessed January 20, 2025).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Commercial Code of Ukraine" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>, (Accessed January 20, 2025).
8. Mamutov, V. K. (2006), "Economic system", Encyclopedia of Modern Ukraine, [Online], available at: <https://esu.com.ua/article-31582>, (Accessed January 14, 2025).
9. Vinnyk, O. and Kravets, I. (2016), "Economic systems in the context of civil society and the rule of law: legal aspects of interaction", *Pidpryiemnytstvo hospodarstvo i pravo*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.pgj-journal.kiev.ua/archive/2016/11/14.pdf>. (Accessed January 14, 2025).
10. Kravets, I. (2013), "Concept and classification of modern economic system", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Legal Studies*, vol. 3 (97), pp. 71—76.
11. Vazhynskyj, F., Molnar, O. and Kolodijchuk, A. (2007), "The concept, essence and structure of the territorial economic system", *Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series "Economics"*, vol. 21. pp. 60—64.
12. Kovalska, L. (2020), "Regional economic system: essence and structuring", *Economic Sciences. Series "Regional economy"*, [Online], vol. 16 (63). [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2019-16\(63\)-3](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2019-16(63)-3).
13. Shevchenko, O.O. (2016), "Theoretical and methodological principles analysis of the evolution of economic systems", *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, [Online], vol. 17(4), available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/4/4.pdf, (Accessed January 14, 2025).
14. Bardash, S. and Osadcha, T. (2011), "Classification of economic systems as an integrated object of state economic control", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, [Online], vol. 4 (19), available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2011/8.pdf, (Accessed January 11, 2025).
15. Danylyshyn, B. and Pylypiv V., "Whole national economic system formation: sociological and economical aspects", *Visnyk of the National Academy of Sciences of Ukraine*, vol. 7, pp. 3—11.
16. Heiets, V. (2017), "New pragmatism as an instrument to achieve a better future", *Economic Theory*, [Online], vol. 1, available at: https://etet.org.ua/docs/ET_17_1_05_uk.pdf, (Accessed January 11, 2025).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the principles of state regional policy", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19>, (Accessed January 14, 2025).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", Available

Стаття надійшла до редакції 29.01.2025 р.

Шамідзаде Ага Карім Абульфаз огли,
аспірант 292 Міжнародні економічні відносини,
Київський національний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2925-856X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.195

ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА АЗЕРБАЙДЖАНУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

Shamidzade Agha Karim Abulfaz,
PhD Student of 292 International Economic Studies, Kyiv National University of Trade and Economics

PROSPECTS OF INTERNATIONAL COOPERATION OF AZERBAIJAN IN THE SPHERE OF TOURISM

У статті досліджено перспективні напрями розвитку міжнародного співробітництва у сфері туризму між Азербайджаном, Туреччиною та Грузією, що є стратегічно важливим для економічного зростання регіону та його інтеграції у світову туристичну систему. Оцінено потенціал реалізації спільних туристичних проєктів із метою диверсифікації туристичних послуг, розвитку транскордонного туризму, розширення туристичних маршрутів. Розроблено методичний підхід до оцінки ефективності міжнародного співробітництва у сфері туризму, що базується на аналізі економічних, соціокультурних та організаційних аспектів функціонування туристичного сектору. Запропоновано концепцію створення туристичних кластерів, які сприятимуть інтеграції туристичних ринків, підвищенню рівня міжнародної конкурентоспроможності регіону, залученню інвестицій та реалізації комплексних туристичних ініціатив. Визначено шість перспективних спільних туристичних проєктів, що мають найбільший потенціал у розвитку міжнародного туризму та сприяють економічному зростанню.

The article explores promising areas for the development of international cooperation in the field of tourism between Azerbaijan, Turkey and Georgia, which is strategically important for the economic growth of the region and its integration into the global tourism system. It is found that effective interaction between these countries contributes to attracting foreign investment, activating tourist flows, improving transport infrastructure and creating joint tourist products that meet modern international standards. The study analyzes key factors that determine the competitiveness of the region's tourism sector, among which cultural and historical heritage, natural recreational resources, transport and logistics capabilities, as well as regulatory and legal regulation of tourism activities at the interstate level play a special role. The potential for implementing joint tourism projects with the aim of diversifying tourist services, developing cross-border tourism, expanding tourist routes and improving the quality of service for foreign tourists is assessed. A methodological approach to assessing the effectiveness of international cooperation in the field of tourism has been developed, based on the analysis of economic, socio-cultural and organizational aspects of the functioning of

the tourism sector. A concept for creating tourism clusters has been proposed that will contribute to the integration of the tourism markets of Azerbaijan, Turkey and Georgia, increasing the level of international competitiveness of the region, attracting investments and implementing comprehensive tourism initiatives. Six promising joint tourism projects have been identified that have the greatest potential in the development of international tourism and contribute to the economic growth of the region. The results of the study can be used in strategic planning of international cooperation in the field of tourism, developing investment programs, forming effective mechanisms of public-private partnership, as well as in further scientific research aimed at improving the tools for the development of the tourism industry in the context of global economic integration.

Ключові слова: міжнародне співробітництво, туристична інфраструктура, інвестиційні проекти, транскордонний туризм, туристичні кластери, економічний розвиток регіону.

Key words: international cooperation, tourism infrastructure, investment projects, cross-border tourism, tourism clusters, economic development of the region.

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

У сучасних умовах глобалізації туризм відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку багатьох країн, зокрема Азербайджану. Завдяки вигідному географічному розташуванню, багатій культурній спадщині та зростаючій інфраструктурі, країна має значний потенціал для розвитку туристичного сектору. Однак для його повноцінної реалізації необхідна активна міжнародна співпраця, що сприятиме залученню інвестицій, обміну досвідом і вдосконаленню туристичних послуг. Міжнародне співробітництво, зокрема з Туреччиною, Грузією та міжнародними організаціями, відкриває нові можливості для інтеграції Азербайджану у світовий туристичний ринок. Спільні проекти, програми та ініціативи сприяють формуванню туристичних кластерів, розширенню туристичних маршрутів і підвищенню конкурентоспроможності країни. Дослідження перспектив міжнародного співробітництва у сфері туризму в Азербайджані є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. По-перше, воно дозволяє оцінити ефективність існуючих партнерських зв'язків та визначити перспективні напрями їх розвитку. По-друге, результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій підтримки туристичної галузі, стимулювання інвестицій та покращення туристичних послуг. Зважаючи на те, що туризм є одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки Азербайджану, а міжнародна співпраця є його важливим чинником, дослідження цієї теми має значний науковий та практичний інтерес. Визначення основних тенденцій та можливостей міжнародної інтеграції туристичного сектору дозволить розробити ефективні механізми його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження перспективних проектів міжнародної співпраці у сфері туризму між Азербайджаном, Туреччиною та Грузією є актуальною науковою проблемою, яка розглядається у працях Лісовська М. [4], Абдуллаєва С. [5]. Значна увага приділяється вивченню впливу міжнародного співробітництва на економічний розвиток туристичного сектору, формування туристичних кластерів, інвестування у туристичну інфраструктуру та створення інтегрованих туристичних маршрутів. Зокрема, у роботі, присвяченій міжнародному співробітництву у сфері туризму Гециклі Р. М., Туран О., Лагітова Л., Даглі Є., Касалак М. А., Ургур С. Б., Гювен І. [10], Є Дж., Цинь Ю., Ву Х. [14] виявлено, що стратегічне партнерство між країнами дозволяє підвищити конкурентоспроможність регіону за рахунок спільного розвитку туристичних продуктів, удосконалення транспортної логістики, модернізації готельної інфраструктури та формування єдиної туристичної політики.

Ряд наукових праць присвячено аналізу факторів, що впливають на ефективність транскордонного туризму (Алієв, Ш. Т., Бабаєв Ф., Гафарлі Г., Галандарова У., Баладжаєва Т. [6]). У дослідженні проаналізовано механізми спрощення митних процедур, впровадження єдиних візових програм, покращення логістичних зв'язків між країнами, що є важливими передумовами для розвитку спільного туристичного простору. Значний внесок у вивчення економічних аспектів розвитку міжнародного туризму внесли наукові дослідження, у яких оцінено ефект від реалізації міжнародних туристичних проектів з точки зору їх впливу на регіональну економіку, зайнятість населення, залучення зовнішніх інвестицій та формування мультиплікативного ефекту від зростання туристичних потоків (Нізяєва В., Ліганенко М., Мунтян І., Огієнко М., Гончаренко М., Назаренко О. [11]). Окремі дослідження спрямовані на визначення

моделей управління міжнародними туристичними клас-терними об'єднаннями. У цих працях обгрунтовано, що ефективно використання спільних природних, культурних та економічних ресурсів країн-партнерів дозволяє не лише підвищити якість туристичних послуг, а й оптимізувати витрати на розвиток інфраструктури, покращити маркетингові стратегії та забезпечити стале зростання галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — виділити перспективні проєкти співпраці у туристичному секторі між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією, оцінці їхнього впливу на розвиток регіонального туризму та формуванні науково обгрунтованих рекомендацій щодо оптимізації міжнародного партнерства у сфері туризму.

Завдання дослідження:

- виявити ключові фактори, що визначають ефективність міжнародного співробітництва у сфері туризму між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією, та їхній вплив на розвиток туристичної індустрії регіону;

- оцінити соціально-економічні ефекти від реалізації перспективних туристичних проєктів, зокрема їхній вплив на зайнятість населення, зростання доходів у сфері туризму, розвиток міжкультурного діалогу та підвищення привабливості регіону для міжнародних туристів;

- обгрунтувати необхідність формування єдиної стратегії розвитку міжнародного туризму між Азербайджаном, Туреччиною та Грузією та запропонувати механізми її реалізації з урахуванням економічних, екологічних та соціокультурних факторів;

- розробити методичний підхід до оцінювання ефективності міжнародного туристичного співробітництва на основі системного аналізу економічних та інфраструктурних показників, що дозволить визначити перспективні напрями для подальшої інтеграції ринків туризму трьох країн.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Азербайджан має значний туристичний потенціал, що базується на багатій культурній спадщині, різноманітності природних ландшафтів та розвиненій інфраструктурі, яка динамічно модернізується з метою створення сприятливих умов для розвитку міжнародного туризму, зокрема через будівництво нових готельних комплексів, оновлення транспортної мережі та впровадження сучасних цифрових технологій у сфері обслуговування туристів, що дозволяє забезпечити високий рівень комфорту та доступності для відвідувачів із різних кутків світу. Важливим аспектом туристичної привабливості країни є її багатогранний культурний ландшафт, який включає численні історичні пам'ятки, серед яких унікальний Старе місто Ічері-Шехер у Баку, що входить до списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, величні палаци, старовинні мечеті, а також природні об'єкти, такі як грязьові вулкани, Каспійське узбережжя та курортні зони Кавказьких гір, що створюють сприятливі умови для розвитку як екологічного, так і рекреаційного туризму [3, с. 21—22]. Окрім культурного та природного туризму, важливою складовою туристичної індустрії

Азербайджану є сфера оздоровчого та лікувального туризму, що базується на використанні унікальних природних ресурсів, зокрема нафти "Нафталан", яка відома своїми цілющими властивостями, а також мінеральних вод та термальних джерел, що активно використовуються у санаторно-курортному комплексі країни, сприяючи залученню іноземних туристів, які шукають якісні оздоровчі процедури за доступною вартістю [2, с. 175].

В умовах активного розвитку туристичного сектору Азербайджан розглядає міжнародне співробітництво як один із ключових чинників його зростання, що виражається у встановленні партнерських відносин із країнами регіону, зокрема Туреччиною та Грузією, а також у співпраці з міжнародними організаціями, які сприяють реалізації спільних програм, спрямованих на просування туристичних маршрутів, удосконалення туристичної інфраструктури та залучення інвестицій у розвиток туристичних послуг, що відповідають міжнародним стандартам. Туреччина виступає одним із основних партнерів Азербайджану у сфері туризму, оскільки обидві країни мають спільні культурні та історичні зв'язки, що створює сприятливі передумови для формування інтегрованих туристичних продуктів, зокрема організації транс-кордонних маршрутів, що охоплюють визначні місця Азербайджану та Туреччини, а також реалізації спільних ініціатив, спрямованих на розвиток паломницького туризму, з огляду на релігійну та історичну спадщину обох країн. Грузія також є важливим партнером Азербайджану у туристичному секторі, оскільки тісна економічна взаємодія, спрощені процедури перетину кордонів та наявність спільних туристичних ініціатив сприяють активному обміну туристичними потоками, зокрема у сфері культурного, гастрономічного та екологічного туризму, що дає змогу створювати нові комплексні туристичні продукти, орієнтовані на іноземних відвідувачів, які бажають ознайомитися з унікальними традиціями та природними багатствами обох країн [13].

Залучення міжнародних інвестицій є одним із ключових чинників розвитку туристичної індустрії Азербайджану, оскільки фінансові вливання у модернізацію інфраструктури, розвиток готельно-ресторанного бізнесу та створення нових туристичних продуктів сприяють підвищенню привабливості країни як туристичного напрямку, що в свою чергу сприяє зростанню кількості міжнародних відвідувачів та розвитку внутрішнього туристичного ринку. У рамках міжнародного співробітництва в Азербайджані реалізується низка інвестиційних проєктів, що передбачають як будівництво нових готелів світового рівня, так і розвиток транспортної та логістичної інфраструктури, зокрема розширення міжнародного аеропорту Гейдар Алієв у столиці Баку, що є важливим вузлом для залучення туристів із різних кутків світу. Факторним аспектом міжнародної співпраці є розвиток туристичних кластерів, що включають спільні туристичні маршрути, інтегровані цифрові платформи для бронювання та планування подорожей, а також реалізацію міжнародних культурних та спортивних заходів, таких як Європейські ігри, Гран-прі "Формули-1" у Баку та міжнародні музичні фестивалі, що відіграють значну роль у популяризації Азербайджану як туристичного центру регіону [8].

Таблиця 1. Перспективні напрямки розвитку співпраці у туристичному секторі Азербайджану з Туреччиною і Грузією

Напрямок співпраці	Оціночна характеристика	Обсяг потенційних інвестицій	Вплив на розвиток туристичної сфери	Перспективи розширення співробітництва
Спільні туристичні маршрути	Висока привабливість для туристів, інтеграція регіональних маршрутів	80-100 млн дол. США	Збільшення туристичного потоку, розширення пропозицій	Розробка нових міжкраїнових туристичних пакетів
Інвестиції у готельну інфраструктуру	Потреба у збільшенні кількості якісних готельних комплексів	200-300 млн дол. США	Підвищення рівня обслуговування та комфорту для туристів	Будівництво нових готельних комплексів та курортів
Розвиток екологічного туризму	Зростаючий попит на екологічний та стійкий туризм	45-50 млн дол. США	Створення нових еко-маршрутів, залучення екотуристів	Залучення міжнародних екофондів та грантів
Культурний обмін і фестивалі	Підвищення культурної привабливості регіону через міжнародні заходи	15-20 млн дол. США	Збільшення культурного обміну, зростання інтересу до регіону	Організація спільних культурних фестивалів та подій
Модернізація транспортної інфраструктури	Необхідність покращення транспортного сполучення між країнами	150-200 млн дол. США	Спрощення логістики для туристів, збільшення відвідуваності	Розвиток залізничного та авіасполучення між країнами
Співпраця у сфері цифрового маркетингу	Використання цифрових платформ для залучення туристів	40-50 млн дол. США	Збільшення присутності країни у міжнародному онлайн-просторі	Впровадження штучного інтелекту для аналізу туристичних уподобань
Освітні програми та підготовка кадрів	Високий попит на кваліфіковані кадри у туристичній сфері	9-10 млн дол. США	Підвищення рівня професійної підготовки працівників галузі	Співпраця з провідними туристичними університетами світу

Джерело: сформовано автором на основі [14].

Одним із головних напрямів розвитку міжнародного співробітництва Азербайджану у сфері туризму є подальше поглиблення стратегічних партнерських відносин із Туреччиною та Грузією, оскільки ці країни не лише мають спільні історико-культурні зв'язки з Азербайджаном, а й виступають ключовими економічними союзниками, що сприяє формуванню єдиного туристичного простору на основі спільних проєктів та ініціатив, спрямованих на підвищення туристичного потоку та розвиток інтегрованих маршрутів, що поєднують туристичні можливості кожної з країн. Співробітництво з Туреччиною має особливо важливе значення з огляду на високий рівень розвитку туристичної інфраструктури цієї країни, яка є однією з провідних у світі за кількістю міжнародних туристів та рівнем доходів від туристичної галузі, що відкриває можливості для Азербайджану щодо запозичення найкращих практик у сфері управління туристичними потоками, маркетингових стратегій та створення комплексних туристичних послуг, що враховують сучасні потреби міжнародного ринку. Особливо перспективним є розвиток спільних паломницьких та культурних маршрутів, які включатимуть історичні та релігійні пам'ятки Азербайджану та Туреччини, що доз-

волять залучити туристів із країн Близького Сходу, Центральної Азії та Європи, зацікавлених у вивченні історичної спадщини тюркського світу (табл. 1).

Визначним компонентом міжнародної інтеграції туристичного сектору Азербайджану є активна взаємодія з міжнародними організаціями, які сприяють формуванню глобальних стандартів у сфері туризму, розробці стратегій сталого розвитку та просуванню національних туристичних брендів на міжнародному ринку, що дозволяє підвищити впізнаваність країни серед іноземних туристів та забезпечити додаткові фінансові ресурси для розвитку інфраструктури та інноваційних технологій у сфері обслуговування туристів [5].

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку туристичної співпраці Азербайджану є створення туристичних кластерів, які дозволять не лише покращити якість туристичних послуг та сприяти залученню іноземних інвестицій, а й забезпечити комплексний розвиток регіонів, що мають туристичний потенціал, завдяки інтеграції різних секторів економіки, таких як транспорт, готельно-ресторанний бізнес, культурна спадщина та природоохоронні ініціативи. Формування туристичних

кластерів у співпраці з Туреччиною та Грузією дозволить створити унікальні туристичні маршрути, що охоплюють визначні історико-культурні місця, природні заповідники та сучасні туристичні комплекси, забезпечуючи привабливість регіону для міжнародних туристів та підвищуючи економічний потенціал туристичної галузі [1, с. 183]. Одним із таких перспективних кластерів є "Каспійсько-Кавказький туристичний маршрут", що об'єднує прибережні зони Азербайджану, гірські курорти Грузії та культурні об'єкти Туреччини, створюючи єдину туристичну екосистему, орієнтовану на залучення туристів з Європи, Азії та Близького Сходу [9].

Азербайджан, Туреччина та Грузія, маючи вигідне географічне положення, спільні культурно-історичні зв'язки та стратегічні економічні відносини, активно розвивають партнерство у сфері туризму, що відкриває нові можливості для створення спільних проєктів і туристичних маршрутів. Зокрема було відібрано шість перспективних проєктів співпраці у туристичному секторі між вказаними країнами.

1) "Каспійсько-Анатолійський туристичний маршрут" — створення спільного міждержавного туристич-

Таблиця 2. Показники оцінювання проектів співпраці у туристичному сектор між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією

Код показника (j)	Показник (X_j) співпраці у сфері туризму між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією	Вимірювання	Каспійсько-Анатолійський туристичний маршрут	Шовковий шлях 2.0: Відродження історичного маршруту	Чорноморсько-Каспійський круїзний блок	Кавказькі гірськолижні курорти	Туризм без кордонів: Спрощена подорож між трьома країнами	Каспійсько-Кавказький фестивалний альянс
X_{11}	Кількість освітніх закладів вищої та середньої професійної освіти, що здійснюють підготовку фахівців для туристичної галузі в рамках міжнародного співробітництва	од.	12	8	10	9	4	5
X_{12}	Число проведених міжнародних конференцій, форумів та семінарів, присвячених розвитку співпраці	од.	31	27	21	18	16	11
X_{21}	Чисельність працівників, зайнятих у сфері міжнародного туризму та обслуговування туристичних потоків у регіоні	чол.	7000	6300	5600	4900	4200	3500
X_{22}	Обсяг фінансування програм професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації та сертифікації кадрів для туристичного сектору в межах тристоронньої співпраці	тис. дол США.	2800	2520	2240	1960	1680	1400
X_{31}	Загальний обсяг туристичного потоку між країнами в межах міжнародних туристичних маршрутів та екскурсійних програм	тис. чол.	5600	4900	4200	3500	2800	2100
X_{32}	Частка доходів від міжнародного туризму у валовому регіональному продукті з урахуванням мультиплікативного ефекту	%	7,2	6,6	6	5,4	4,8	4,2
X_{33}	Частка витрат на дослідження та інновації у сфері міжнародного туризму у загальному обсязі фінансування туристичних програм тристороннього партнерства	%	3,6	3	2,4	2,16	1,8	1,56
X_{41}	Наявність регіональних та міжнародних нормативно-правових актів, що регулюють транскордонну співпрацю у сфері туризму та рекреації	так = 1, ні = 0	1	1	1	1	1	0
X_{42}	Кількість чинних нормативно-правових документів, що регулюють міжнародне партнерство у туристичному секторі	од.	11	9	8	7	6	5
X_{43}	Кількість реалізованих спільних інвестиційних проєктів у сфері туристичної інфраструктури, рекреації та гостинності в рамках державно-приватного партнерства	од.	6	5	4	4	3	2

Джерело: розроблено автором.

ного продукту, що охоплює історичні та природні пам'ятки Баку, Батумі та Стамбула (PR);

2) "Шовковий шлях 2.0: Відродження історичного маршруту" — розвиток транскордонного туризму вздовж стародавнього Великого шовкового шляху, що проходить через територію Азербайджану, Грузії та Туреччини (OR);

3) "Чорноморсько-Каспійський круїзний блок" — запуск туристичних круїзів між портами Баку, Батумі та турецькими чорноморськими містами з акцентом на культурний та гастрономічний туризм (KR);

4) "Кавказькі гірськолижні курорти" — інтеграція зимових курортів Шахдага (Азербайджан), Гудаурі (Грузія) та Ерзурума (Туреччина) у єдину систему з трансферними маршрутами та спільними туристичними пакетами (ZR);

5) "Туризм без кордонів: Спрощена подорож між трьома країнами" — розробка механізмів для спрощеного перетину кордонів для туристів, що подорожують між Азербайджаном, Грузією та Туреччиною за єдиною туристичною візою або спеціальною програмою безвізового транзиту (LR);

Таблиця 3. Результати ранжування показників співпраці у туристичному секторі між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією

Блок 1		Блок 2		Блок 3			Блок 4		
R_{11}	R_{12}	R_{21}	R_{22}	R_{31}	R_{32}	R_{33}	R_{41}	R_{42}	R_{43}
1	2	2	1	2	1	3	1	2	3

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 4. Результати ранжирування блоків показників співпраці у туристичному секторі між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією

R_1	R_2	R_3	R_4
1	4	2	3

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 5. Розрахунок та нормування вагових коефіцієнтів (показників)

X_j	X_{11}	X_{12}	X_{21}	X_{22}	X_{31}	X_{32}	X_{33}	X_{41}	X_{42}	X_{43}
C_j	1	0,5	0,5	1	0,667	1	0,333	1	0,667	0,333
$\bar{C}_j$	0,7	0,3	0,3	0,7	0,3	0,5	0,2	0,5	0,3	0,2

Джерело: розроблено автором.

б) "Каспійсько-Кавказький фестивальний альянс" — проведення щорічних міжнародних фестивалів (музичних, гастрономічних, культурних) у трьох країнах з метою залучення міжнародних туристів та популяризації культурної спадщини проекту (IFR) [10].

Для визначення рівня ефективності та перспективності спільних проєктів співпраці у туристичному секторі між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією використовувалися комплексні дані, отримані з офіційних державних джерел, що охоплюють статистичну інформацію та аналітичні звіти про розвиток туристичної інфраструктури, міждержавні угоди, а також програми сприяння міжнародному туризму. Використання статистичних даних та офіційних програм сприяло отриманню цілісної картини про поточний стан та потенційні перспективи інтеграції туристичних ринків

зазначених країн, що дозволяє не лише оцінити вже реалізовані проєкти, а й визначити напрями для їхнього подальшого розширення та вдосконалення (табл. 2).

Такий підхід дозволяє не лише наочно продемонструвати значущість різних компонентів партнерства між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією, але й забезпечити можливість подальшого використання розробленої системи показників для аналізу аналогічних міжнародних ініціатив у сфері туристичної співпраці (табл. 3).

Аналогічним чином присвоєно ранги (R_i) блокам показників (R_{ij}).

Результати ранжирування представлені у табл. 4.

І. Збудуємо рейтинг проєктів співпраці у туристичному секторі між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією. На першому етапі проводиться розрахунок комплексного показника щодо кожного з чотирьох блоків. Було здійснено розрахунок вагових коефіцієнтів (C_j) за формулою (1):

$$C_j = 1 - \frac{R_j - 1}{K} \quad (1).$$

Визначимо нормування вагових коефіцієнтів ($\hat{C}_j$) показників кожного з 4-х блоків за формулою (2).

$$\hat{C}_j = \frac{C_j}{\sum_{j=1}^n C_j} \quad (2).$$

Результати розрахунків представлені у табл. 5.

На другому етапі дослідження слід виконати розрахунок вагових коефіцієнтів для кожного з порівнюваних проєктів, враховуючи всі показники, що входять до складу чотирьох основних блоків. Після цього необхідно визначити узагальнені показники для кожного проєкту, інтегруючи дані, отримані за всіма чотирма блоками.

Таблиця 6. Результати розрахунку вагових коефіцієнтів проєктів

Проект (i) / X_j	X_{11}	X_{12}	X_{21}	X_{22}	X_{31}	X_{32}	X_{33}	X_{41}	X_{42}	X_{43}
Каспійсько-Анатолійський туристичний маршрут	0,31	0,3	0,25	0,21	0,3	0,18	0,002	0,2	0,19	0,17
Шовковий шлях 2.0: Відродження історичного маршруту	0,09	0,11	0,17	0,37	0,15	0,28	0,28	0	0,125	0
Чорноморсько-Каспійський круїзний блок	0,17	0,09	0,14	0,22	0,1	0,02	0,005	0,2	0,125	0,33
Кавказькі гірськолижні курорти	0,09	0,22	0,08	0,05	0,06	0,03	0,001	0,2	0,31	0
Туризм без кордонів: Спрощена подорож між трьома країнами	0,14	0,09	0,18	0,1	0,14	0,15	0,002	0,2	0,125	0,17
Каспійсько-Кавказький фестивальний альянс	0,2	0,19	0,18	0,05	0,25	0,34	0,71	0,2	0,125	0,33

Джерело: розроблено автором.

Результати розрахунку вагових коефіцієнтів (C_{ij}), які характеризують кожен проект за показниками кожного з блоків, представлені в табл. 5 [13]. Сформовані коефіцієнти розраховані відповідно до формули (1), що враховує специфіку показників і дозволяє забезпечити об'єктивну порівняльну оцінку проектів у контексті їхнього внеску в розвиток співпраці у туристичному секторі між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією (табл. 6).

II. Розрахуємо узагальнений показник по кожному з порівнюваних проектів ($\bar{X}_{re}$) всередині кожного з 4-х блоків за формулою (3).

$$\bar{X}_{re} = \hat{C}_j \times C_j \quad (3).$$

2.1. Розрахований узагальнений показник по кожному з порівнюваних проектів ($\bar{X}_{re}$) всередині одного блоку:

$$\begin{aligned}\bar{X}_{PR} &= 0,31 \times 0,7 + 0,3 \times 0,3 = 0,307, \\ \bar{X}_{OR} &= 0,09 \times 0,7 + 0,11 \times 0,3 = 0,096, \\ \bar{X}_{KR} &= 0,17 \times 0,7 + 0,09 \times 0,3 = 0,146, \\ \bar{X}_{ZR} &= 0,09 \times 0,7 + 0,22 \times 0,3 = 0,129, \\ \bar{X}_{LR} &= 0,14 \times 0,7 + 0,09 \times 0,3 = 0,125, \\ \bar{X}_{IFR} &= 0,2 \times 0,7 + 0,19 \times 0,3 = 0,197.\end{aligned}$$

2.2. Розрахований узагальнений показник по кожному з порівнюваних проектів ($\bar{X}_{re}$) усередині 2-го блоку:

$$\begin{aligned}\bar{X}_{PR} &= 0,25 \times 0,3 + 0,21 \times 0,7 = 0,222, \\ \bar{X}_{OR} &= 0,17 \times 0,3 + 0,37 \times 0,7 = 0,31, \\ \bar{X}_{KR} &= 0,14 \times 0,3 + 0,22 \times 0,7 = 0,196, \\ \bar{X}_{ZR} &= 0,08 \times 0,3 + 0,05 \times 0,7 = 0,059, \\ \bar{X}_{LR} &= 0,18 \times 0,3 + 0,1 \times 0,7 = 0,124, \\ \bar{X}_{IFR} &= 0,18 \times 0,3 + 0,05 \times 0,7 = 0,089.\end{aligned}$$

2.3. Розрахований узагальнений показник по кожному з порівнюваних проектів ($\bar{X}_{re}$) усередині 3-го блоку:

$$\begin{aligned}\bar{X}_{PR} &= 0,3 \times 0,3 + 0,18 \times 0,5 + 0,002 \times 0,2 = 0,1804, \\ \bar{X}_{OR} &= 0,15 \times 0,3 + 0,28 \times 0,5 + 0,28 \times 0,2 = 0,241, \\ \bar{X}_{KR} &= 0,1 \times 0,3 + 0,02 \times 0,5 + 0,005 \times 0,2 = 0,041, \\ \bar{X}_{ZR} &= 0,06 \times 0,3 + 0,03 \times 0,5 + 0,001 \times 0,2 = 0,0332, \\ \bar{X}_{LR} &= 0,14 \times 0,3 + 0,15 \times 0,5 + 0,002 \times 0,2 = 0,1174, \\ \bar{X}_{IFR} &= 0,25 \times 0,3 + 0,34 \times 0,5 + 0,71 \times 0,2 = 0,387.\end{aligned}$$

Таблиця 8. Рейтинг проектів України за рівнем співпраці у туристичному секторі між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією

Ресстр (i)	$\bar{X}_{re}$	Місце у рейтингу
Каспійсько-Анатолійський туристичний маршрут	0,27411	2
Каспійсько-Кавказький фестивальний альянс	0,17233	3
Кавказькі гірськолижні курорти	0,15131	5
Шовковий шлях 2.0: Відродження історичного маршруту	0,1225	6
Чорноморсько-Каспійський круїзний блок	0,15237	4
Туризм без кордонів: Спрощена подорож між трьома країнами	0,2824	1

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 7. Результати розрахунку та нормування вагових коефіцієнтів для обраних блоків показників

X_i	X_1	X_2	X_3	X_4
C_i	1	0,25	0,75	0,5
$\hat{C}_j$	0,4	0,1	0,3	0,2

Джерело: розроблено автором.

2.4. Розрахований узагальнений показник по кожному з порівнюваних проектів ($\bar{X}_{re}$) усередині 4-го блоку:

$$\begin{aligned}\bar{X}_{PR} &= 0,2 \times 0,5 + 0,19 \times 0,3 + 0,17 \times 0,2 \times 0,191, \\ \bar{X}_{OR} &= 0 \times 0,5 + 0,125 \times 0,3 + 0 \times 0,2 \times 0,0375, \\ \bar{X}_{KR} &= 0,2 \times 0,5 + 0,125 \times 0,3 + 0,33 \times 0,2 \times 0,2035, \\ \bar{X}_{ZR} &= 0,2 \times 0,5 + 0,31 \times 0,3 + 0 \times 0,2 \times 0,193, \\ \bar{X}_{LR} &= 0,2 \times 0,5 + 0,125 \times 0,3 + 0,17 \times 0,2 \times 0,1715, \\ \bar{X}_{IFR} &= 0,2 \times 0,5 + 0,125 \times 0,3 + 0,33 \times 0,2 \times 0,2035.\end{aligned}$$

III. На третьому етапі дослідження необхідно виконати розрахунок узагальненого інтегрального показника для кожного з проектів, які порівнюються в рамках співпраці у туристичному секторі між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією індустрії гостинності. Перш за все, проводиться обчислення вагових коефіцієнтів для блоків показників відповідно до формули (4), яка враховує значущість кожного блоку в загальній структурі оцінювання.

$$C_i = 1 - \frac{R_i - 1}{K} \quad (4).$$

Після цього здійснюється нормування отриманих вагових коефіцієнтів з використанням формули (5), що забезпечує їх пропорційний розподіл і він є основою для врахування специфіки кожного блоку вже у фінальній оцінці (табл. 7).

$$\hat{C}_i = \frac{C_i}{\sum_{j=1}^n C_j} \quad (5).$$

IV. На четвертому етапі проводиться розрахунок комплексного показника для кожного з порівнюваних проектів ($\bar{X}_{re}$). На основі проведеного аналізу та отриманих результатів буде сформовано рейтинг досліджуваних проектів, який враховує критерій максимального значення інтегрального показника. Усі підсумкові результати аналізу, які представлені у таблиці 8, створюють міцну основу для комплексного оцінювання перс-

Таблиця 9. Підсумковий рейтинг відібраних проектів України

Місце у рейтингу	Ресстр (і)
1	Туризм без кордонів: Спрощена подорож між трьома країнами
2	Каспійсько-Анатолійський туристичний маршрут
3	Каспійсько-Кавказький фестивальний альянс
4	Чорноморсько-Каспійський круїзний блок
5	Кавказькі гірськолижні курорти
6	Шовковий шлях 2.0: Відродження історичного маршруту

Джерело: розроблено автором.

пективних проектів співпраці у туристичному секторі між Азербайджаном, Туреччиною та Грузією, дозволяючи візуалізувати їхню роль у зміцненні регіональної інтеграції.

Представлені дані дають змогу визначити ключові напрями взаємодії країн-партнерів у сфері гостинності, оцінити їхній вплив на культурну взаємодію та розширення туристичних можливостей, а також спрогнозувати очікуваний ефект від реалізації спільних ініціатив у середньо- та довгостроковій перспективі. Визначимо рейтинг проектів за результатами методичного підходу по проведенню співпраці у туристичному секторі між Азербайджаном, Туреччиною і Грузією (табл. 9).

На основі проведеного аналізу було здійснено рейтингування перспективних проектів, що дозволяє визначити пріоритетні напрями співпраці між країнами-партнерами, а також оцінити потенціал кожного з них з точки зору соціокультурного та економічного впливу. За результатами методичного підходу найбільш перспективним проектом визначено "Туризм без кордонів: Спрощена подорож між трьома країнами", що відображає актуальну потребу у спрощенні процедур перетину кордонів для туристів і створенні єдиного туристичного простору. Інші проекти, зокрема "Каспійсько-Анатолійський туристичний маршрут", "Каспійсько-Кавказький фестивальний альянс" та "Чорноморсько-Каспійський круїзний блок", також демонструють високий потенціал у розвитку міжнародного туризму, об'єднуючи природні, історико-культурні та рекреаційні можливості країн-учасниць.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході проведеного дослідження виявлено, що міжнародне співробітництво між Азербайджаном, Туреччиною та Грузією у сфері туризму відіграє ключову роль у формуванні єдиного туристичного простору, що сприяє залученню міжнародних туристичних потоків, посиленню економічної інтеграції та популяризації культурно-історичної спадщини регіону. Досліджено, що розвиток спільних ініціатив у галузі туризму дозволяє забезпечити модернізацію туристичної інфраструктури, розширити спектр наданих послуг, а також підвищити конкурентоспроможність туристичних продуктів на міжнародному ринку. На основі проведеного аналізу проаналізовано перспективні напрями розвитку співпраці між трьома країнами, серед яких визначено ключові ініціативи, спрямовані на інтеграцію туристичних маршрутів, розвиток інфраструктури гостинності, впровадження цифрових технологій у туристичну сферу, а також формування туристичних кластерів із залу-

ченням приватного капіталу та міжнародних організацій. У межах дослідження оцінено потенціал спільних інвестиційних проектів та їхній вплив на соціально-економічний розвиток регіону, що дозволяє визначити пріоритетні напрями державної підтримки та оптимальні механізми реалізації міждержавних туристичних ініціатив.

На основі проведених розрахунків обґрунтовано доцільність реалізації шести основних перспективних проектів у сфері туризму, які передбачають створення спільних туристичних маршрутів, розробку механізмів спрощення перетину кордонів для туристів, організацію міжнародних фестивалів та виставок, розвиток транс-кордонного екологічного туризму, інтеграцію гірськолижних курортів, а також запуск круїзних перевезень між трьома країнами. Наукова новизна дослідження полягає у тому, що розроблено методику оцінювання ефективності міжнародної співпраці у сфері туризму між Азербайджаном, Туреччиною та Грузією на основі комплексного підходу, що враховує соціокультурні, економічні та організаційні аспекти реалізації туристичних ініціатив. Запропонована методика дозволяє не лише оцінити поточний стан туристичної співпраці, а й визначити оптимальні стратегічні напрями для її подальшого розвитку.

Література:

- Алієва І. Ш. Проблеми професійної освіти у сфері туризму Азербайджану. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 4 (50). С. 182—184.
- Білалов І. Оцінка ефективності цифрових маркетингових кампаній у розвитку туризму в Азербайджані. Науково-теоретичний альманах Грані. 2024. № 27 (3). С. 172—177. DOI: <https://doi.org/10.15421/172467>.
- Гусейнов Н. Р., Алієв Ш. Т. Актуальні проблеми і тенденції розвитку інфраструктури туристичних підприємств Азербайджану. Scientific Collection "InterConf". 2024. № 190. С. 18—25. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5505>.
- Лісовська М. М. Політика туристичного брендингу країн Закавказзя. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2021. № 1 (9). С. 110—125. DOI: 10.29038/2524-2679-2021-01-110-125.
- Abdullayeva S. H. Developmental problems of rural tourism in Azerbaijan. Economy and Society. 2024. no (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-49>
- Aliyev, Sh. T., Babayev F., Gafarli G., Galandarova U., Balajayeva T. Economic security of regions: A prerequisite for diversifying the Azerbaijan economy. Journal of East European and Central Asian Research (JEECAR). 2023. September. Vol. 10 No. 5 (2023), p. 827—840. <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v10i5.1480>.

7. Azerbaijan Statistical Information Service. Trip distribution of foreign nationals and stateless persons arriving in the country and Azerbaijani citizens going abroad. URL: https://www.azstat.gov.az/portal/tblInfo/TblInfoList.do?vw_cd=MT_ATITLE#

8. Azerbaijan Tourism Board. Slow Food Travel Azerbaijan. URL: <https://azerbaijan.travel/tourism-developmentstrategy/slow-food-travel-azerbaijan>

9. Destination Management Organisations in Azerbaijan. Azerbaijan Tourism Board. URL: <https://www.tourismboard.az/dmo>

10. Gecikli R. M., Turan O., Lachytova L., Dagli E., Kasalak M. A., Ugur S. B., Guven Y. Cultural Heritage Tourism and Sustainability: A Bibliometric Analysis. Sustainability. 2024. no 16 (15). P. 6424. <https://doi.org/10.3390/su16156424>

11. Nizhaieva V., Liganenko M., Muntyan I., Ohienko M., Goncharenko M., Nazarenko O. Balancing interests in the field of tourism based on digital marketing tools. Journal of Information Technology Management. 2022. No 14. P. 59—77. doi:10.22059/jitm.2022.88875

12. Strategic Roadmap for the Development of Specialized Tourism Industry in the Republic of Azerbaijan. URL: <https://monitoring.az/assets/upload/files/d53a6f3606f2ec987a4084ee6664380e.pdf>

13. World travel and tourism council — WTTC. URL: <https://www.wttc.org/>

14. Ye J., Qin Y., Wu H. Cultural heritage and sustainable tourism: unveiling the positive correlations and economic impacts. Current Psychology. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07070-6>

References:

1. Aliyeva, I. Sh. (2017), "Problems of vocational education in the tourism sector of Azerbaijan", Economic Bulletin of Donbas, vol. (4) 50, pp. 182—184.

2. Bilalov, I. (2024), "Evaluation of the effectiveness of digital marketing campaigns in the development of tourism in Azerbaijan", Scientific and Theoretical Almanac Grani, vol. 27 (3), pp. 172—177. <https://doi.org/10.15421/172467>

3. Huseynov, N. R., & Aliyev, Sh. T. (2024), "Current issues and trends in the development of the infrastructure of tourism enterprises in Azerbaijan", Scientific Collection "InterConf", vol. 190, pp. 18—25, available at: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5505> (Accessed 25 Jan 2025).

4. Lisovska, M. M. (2021), "Tourism branding policy of the South Caucasus countries. International Relations", Social Communications and Regional Studies, vol. 1 (9), pp. 110—125. DOI: 10.29038/2524-2679-2021-01-110-125.

5. Abdullayeva, S. H. (2024), "Developmental problems of rural tourism in Azerbaijan" Economy and Society, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-49>

6. Aliyev, S. T., Babayev, F., Gafarli, G., Galandarova, U., & Balayeva, T. (2023), "Economic security of regions: A prerequisite for diversifying the Azerbaijan economy", Journal of East European and Central Asian Research (JEECAR), vol. 10 (5), pp. 827—840. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i5.1480>

7. Azerbaijan Statistical Information Service (2024), "Trip distribution of foreign nationals and stateless persons arriving in the country and Azerbaijani citizens going abroad", available at: https://www.azstat.gov.az/portal/tblInfo/TblInfoList.do?vw_cd=MT_ATITLE# (Accessed 25 Jan 2025).

8. Azerbaijan Tourism Board. (2024), "Slow Food Travel Azerbaijan", available at: <https://azerbaijan.travel/tourism-developmentstrategy/slow-food-travel-azerbaijan> (Accessed 25 Jan 2025).

9. Destination Management Organisations in Azerbaijan (2025), "Azerbaijan Tourism Board", available at: <https://www.tourismboard.az/dmo> (Accessed 25 Jan 2025).

10. Gecikli, R. M., Turan, O., Lachytova, L., Dagli, E., Kasalak, M. A., Ugur, S. B., & Guven, Y. (2024), "Cultural Heritage Tourism and Sustainability: A Bibliometric Analysis", Sustainability, vol. 16 (15), 6424. <https://doi.org/10.3390/su16156424>

11. Nizhaieva, V., Liganenko, M., Muntyan, I., Ohienko, M., Goncharenko, M., & Nazarenko, O. (2022), "Balancing interests in the field of tourism based on digital marketing tools", Journal of Information Technology Management, vol. 14, pp. 59—77. doi:10.22059/jitm.2022.88875

12. President of the Republic of Azerbaijan (2016), "Strategic Roadmap for the Development of Specialized Tourism Industry in the Republic of Azerbaijan", available at: <https://monitoring.az/assets/upload/files/d53a6f3606f2ec987a4084ee6664380e.pdf> (Accessed 25 Jan 2025).

13. World travel and tourism council — WTTC, (2023), available at: <https://www.wttc.org/> (Accessed 25 Jan 2025).

14. Ye, J., Qin, Y., & Wu, H. (2024), "Cultural heritage and sustainable tourism: unveiling the positive correlations and economic impacts", Current Psychology. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07070-6>

Стаття надійшла до редакції 05.02.2025 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

ECONOMIC EFFICIENCY OF IMPLEMENTING INNOVATIVE HEALTH TECHNOLOGIES IN THE FIELD OF MEDICAL TOURISM IN UKRAINE AND THE USA

А. І. Ольшанський,
самозанятий адвокат

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ОЗДОРОВЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ ТА США

Medical tourism is one of the most dynamic and promising sectors of modern tourism, contributing to the development of the economy, medicine and international cooperation. Given the growing demand for high-quality and affordable medical services, Ukraine and the United States have significant potential in this area due to the high level of medical services, innovative technologies and natural and climatic conditions. However, current challenges, such as the lack of an adequate legal framework and insufficient promotion of innovative approaches, require the search for new solutions. Of particular interest is apitherapy, a method that combines natural resources and modern health technologies, demonstrating high efficiency in restoring health.

The purpose of the article is to study the current state of development of medical tourism in Ukraine and the USA and analyse the impact of innovative health technologies, in particular apitherapy, on the demand for medical tourism.

To achieve this goal, a comprehensive approach was applied, including statistical data analysis, a comparative analysis of medical tourism services in Ukraine and the United States, and a literature review on innovative medical technologies.

The study showed that Ukraine has significant potential in medical tourism due to competitive prices and the availability of innovative technologies, such as stem cell therapy and apitherapy. In the US, medical tourism is based on high-quality standards and effective marketing. Apitherapy has proven to be an effective technology that helps restore health, normalise the psychophysical state, strengthen the immune system and fight chronic diseases. At the same time, there are challenges in promoting the technology and integrating it into the medical system.

The development of medical tourism in Ukraine and the United States has prospects thanks to innovative technologies such as apitherapy, which combines natural resources and modern treatments. Integrating apitherapy into the medical tourism system requires regulatory support, funding, and international promotion. Further development of the industry will help increase these countries' competitiveness in the global market, attract foreign tourists, and grow their economic potential.

Медичний туризм є однією з найдинамічніших і перспективних галузей сучасного туризму, що сприяє розвитку економіки, медицини та міжнародної співпраці. В умовах усе вищого попиту на якісні та доступні медичні послуги Україна та США мають значний потенціал у цій сфері завдяки високому рівню медичних послуг, інноваційним технологіям та природно-кліматичним умовам. Однак сучасні виклики, такі як відсутність належної законодавчої бази та недостатня популяризація інноваційних підходів, вимагають пошуку нових рішень. Особливий інтерес викликає апітерапія — метод "бджолиного лікувального ліжка в піраміді" який поєднує природні ресурси та сучасні оздоровчі технології, демонструючи високу ефективність у відновленні здоров'я. Метою статті є дослідження сучасного стану розвитку медичного туризму в Україні та США, аналіз впливу інноваційних оздоровчих технологій, зокрема апітерапії бджолине лікувальне ліжко в піраміді на попит у сфері оздоровчого туризму.

Для досягнення мети застосовано комплексний підхід, що охоплює аналіз статистичних даних, порівняльний аналіз медичних туристичних послуг в Україні та США, огляд літератури за тематикою інноваційних медичних технологій.

Дослідження показало, що Україна має значний потенціал у сфері медичного туризму завдяки конкурентним цінам та наявності інноваційних технологій, таких як лікування стовбуровими клітинами та апітерапія, бджолиним лікувальним ліжком в піраміді. У США медичний туризм базується на високих стандартах якості та ефективному маркетингу. Апітерапія бджолине лікувальне ліжко в піраміді виявилася ефективною технологією, яка сприяє відновленню здоров'я, нормалізації психофізичного стану, зміцненню імунітету та боротьбі з хронічними захворюваннями. Водночас існують виклики, пов'язані з популяризацією технології та інтеграцією її в медичну систему.

Розвиток медичного туризму в Україні та США має перспективи завдяки інноваційним технологіям, таким як апітерапія бджолине лікувальне ліжко в піраміді, яка поєднує природні ресурси та сучасні методи лікування. Інтеграція апітерапії бджолине лікувальне ліжко в піраміді в систему медичного туризму потребує нормативної підтримки, фінансування та міжнародної популяризації. Подальший розвиток галузі апітерапії бджолиного лікувального ліжка в піраміді сприятиме підвищенню конкурентоспроможності цих країн на світовому ринку, залученню іноземних туристів та зростанню економічного потенціалу США

Key words: healthcare system, aging population, quality of life, apitherapy, natural resources.

Ключові слова: система охорони здоров'я, старіння населення, якість життя, апітерапія, бджолине лікувальне ліжко в піраміді, природні ресурси.

PROBLEM STATEMENT

Medical tourism is becoming an important driver of economic development in many countries, including Ukraine and the United States. The growing demand for high-quality medical services and wellness technologies is driven by global changes in healthcare systems, population aging, and people's desire to improve their quality of life. One of the main areas of innovation in this area is the introduction of nature-based wellness technologies, such as apitherapy (treatment and prevention using a bee bed in a pyramid), which has great potential for developing medical tourism in the United States. With its considerable natural resources, traditions, and high-quality bee products, Ukraine has unique prerequisites for developing apitherapy as an element of medical tourism. At the same time, the potential of this technology remains underutilized due to poor infrastructure development, limited funding for innovation, and insufficient promotion on the international market. In the United States, where medical tourism is one of the most developed industries, apitherapy is also limited despite the high demand for nature-based treatments [2].

The problem's relevance lies in the lack of a systematic analysis of the economic efficiency of introducing innovative health technologies in medical tourism in these countries. In the international context, comparing the practices of Ukraine and the United States can serve as a basis for developing effective models for integrating nature-based technologies into medical tourism, which will contribute to the industry's growth, attract investment, and popularize health services based on natural resources.

Thus, the economic efficiency of introducing innovative technologies, such as apitherapy, is crucial for the development of tourism in Ukraine and the United States. Its solution requires a comprehensive analysis, the development of comparative models, and recommendations that will help increase both countries' competitiveness in the global tourism market.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

In recent years, the medical tourism sector has attracted considerable attention from researchers due to its economic potential and the growing demand for

quality medical services. In particular, attention is paid to the role of innovative technologies that contribute to improving the quality of services and increasing the competitiveness of medical centers in the international market.

Studies of the medical tourism market demonstrate its rapid growth on a global scale. According to M.N. Abdul-Rahman and T.H. Hassan [3], the United States remains one of the leaders in this field due to its high standards of medical care and wide range of specialized services. At the same time, according to N. Pankiv and A. Rupina [4], Ukraine has significant potential for the development of medical tourism, particularly in the field of nature-based technologies such as apitherapy, but faces infrastructure problems and a low level of integration into the global market.

Some studies focus on the cost-effectiveness of introducing innovations in medical tourism. For example, E.W. Ford [5], T. Gan, and J. Zheng [6] note that investments in innovative health technologies can significantly increase the sector's profitability. Instead, H. I. Mykhailichenko [7] emphasizes that Ukraine still lacks a systematic approach to assessing the economic efficiency of such technologies, which complicates their large-scale implementation.

Despite significant publications in medical tourism and innovative health technologies, there are certain knowledge gaps. First, no comparative studies have analyzed the experiences of different countries, including Ukraine and the United States. Secondly, insufficient attention has been paid to the cost-effectiveness of introducing specific technologies, such as apitherapy, into medical tourism.

This article aims to fill these gaps by conducting a comparative analysis of the experience of Ukraine and the United States in introducing apitherapy into health care systems and medical tourism.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (STATEMENT OF THE TASK)

The article aims to analyze the economic efficiency of introducing innovative health technologies, particularly apitherapy, in the field of medical tourism in Ukraine and the USA.

Objectives of the article:

- to characterize the current state of development of medical tourism in Ukraine and the USA;
- to study the features of innovative health technologies, in particular apitherapy, and their impact on health and demand in medical tourism
- to assess the benefits and challenges of introducing apitherapy into medical tourism;
- to develop recommendations for increasing the importance of the medical tourism industry in Ukraine.

SUMMARY OF THE PRIMARY RESEARCH MATERIAL

Medical tourism is a form of organized travel aimed at obtaining medical or health services. It covers a wide range of activities, from preventive procedures and treatment to surgical interventions, rehabilitation, and recovery with the help of natural resources.

Medical tourism has deep historical roots. Even in ancient times and the Middle Ages, natural springs rich in minerals, thermal baths, and other healing areas were popular among the elite who sought to restore their health [4, p. 26]. In the nineteenth century, visiting resorts with the possibility of receiving medical services became one of the first types of organized tourist trips that remain popular today.

The dynamic growth of medical tourism in the XX century was driven by the deterioration of people's health in industrialized regions and the growth of prosperity, which made such travel accessible to all segments of the population. In the 21st century, medical tourism has accelerated significantly due to the globalization of tourism services, transport development, Internet access, the popularization of a healthy lifestyle, and the growth of the middle class in developing countries. These factors have created new opportunities for healthcare facilities and travel companies, contributing to the expansion of this market.

The modern travel industry is transforming from "experience tourism" aimed at exploring the world around us to "change tourism" that combines leisure with health benefits or improving physical condition. As one of the leading areas of this transformation, medical tourism is becoming an important tool for realizing patients' rights. For example, the European Charter of Patients' Rights guarantees the right to choose between medical procedures and facilities. However, technical or regulatory limitations in the healthcare systems of many countries force patients to seek treatment in foreign medical facilities [8].

In addition, medical tourism is important for international cooperation. The EU-Ukraine Association Agreement emphasizes the importance of developing tourism products and markets, infrastructure, and human resources, creating preconditions for Ukraine's integration into the global medical tourism market.

According to the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the Period up to 2026, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine on March 16, 2017, No. 168-p, the tourism and resort sector is considered an interconnected system, the development of which is of strategic importance for the state [9]. The main goal of this Strategy is to formulate a strategically oriented state policy that defines tourism as one of the main priorities. This document emphasizes the introduction of economic and legal mechanisms aimed at creating favorable conditions for the development of the tourism business, attracting investment in tourism infrastructure, and ensuring the competitiveness of the national tourism product.

The Strategy envisages an integrated approach to developing tourism and resorts, considering their importance for the country's economy, social sphere, and international cooperation. Implementing innovations, developing human resources, modernizing infrastructure, and improving the legal framework are the main areas of this policy. Particular attention is paid to improving the quality of tourism services, Ukraine's integration into the global tourism market, and promoting national tourism products, including nature-based and medical tours.

In the context of medical tourism, the strategy outlines Ukraine's potential as a country with rich natural resources, unique medical technologies, and competitive prices for medical services. This approach creates the basis for attracting foreign tourists and developing domestic tourism, particularly by increasing the efficiency of using the resources of resorts and sanatoriums.

Medical tourism is becoming increasingly popular every year, especially among United States, Canada, and Western European residents [7]. This is due to economic and legislative factors limiting access to quality medical services in many developed countries. For example, more than 50 million people in the United States do not have full health insurance. For most of the population, it does not cover the treatment of chronic diseases, surgeries, dental treatment, or prosthetics. Because of this, Americans often look for more affordable treatment alternatives abroad, where prices are much lower and the quality of services meets international standards.

There are also situations where patients are forced to seek treatment abroad due to legal restrictions in their home countries. For example, assisted reproductive technologies that are allowed in Ukraine or India remain banned in Italy, Germany, and the Scandinavian countries. This contributes to an increase in the number of patients seeking infertility treatment in Ukrainian clinics, increasing the demand for international medical services.

The development of medical tourism requires significant potential, which includes natural resources, modern infrastructure, and qualified personnel of medical institutions. In particular, Ukraine has great opportunities due to its resorts' natural healing factors, such as mineral waters, mud, and climatic therapy, as well as the availability of highly qualified professionals who offer competitive services at affordable prices.

It is worth noting that medical tourism is often confused with wellness tourism, although these concepts have significant differences. Wellness tourism focuses on the prevention and restoration of physical and psychological health using natural resources or spa procedures, while medical tourism is aimed at diagnosis, treatment, or surgery. As H. I. Mykhailichenko [7], in his research, H.

Table 1. Features of health and medical tourism

Health tourism	Medical tourism
<i>Customers</i>	
Individuals who want to maintain and improve their physical and psychological health	Patients in need of diagnosis, treatment or surgery
<i>Needs</i>	
Disease prevention, stress reduction, energy recovery	Receiving high-quality medical care that may not be available in the country of origin
<i>Services</i>	
Hydromassage, jacuzzi, and thermal water pools; classical, therapeutic, and relaxation massages, yoga and meditation classes; fitness programs; pilates, nordic walking; aqua aerobics, apitherapy; ozone therapy, inhalations; diet and detox programs; thermal springs; therapeutic mud	Surgery, dentistry, infertility treatment, cardiology, oncology, rehabilitation.
<i>Tools</i>	
Natural resources (mineral waters, mud, thermal springs), healthy eating, wellness treatments	High-tech equipment, qualified medical staff, licensed clinics
<i>Institutions and providers</i>	
Resorts, sanatoriums, spas, wellness hotels, ecological resorts	Specialized clinics, medical centers, hospitals, multidisciplinary medical complexes

Source: compiled by the author based on [10].

Cosburn emphasizes the importance of distinguishing between these concepts since each type of tourism has its own unique characteristics that determine consumer demand and infrastructure requirements (Table 1).

The term "medical tourism" has a clear and specific meaning, which is emphasized by foreign researchers. As noted by A. S. Mehovych, M. Bookman, and K. Bookman, it is defined as travel to improve health, as well as an economic activity that combines two sectors: medicine and tourism [10, p. 34]. Thus, medical tourism covers a wide range of services, including diagnosis, treatment, surgery, and rehabilitation, which are carried out in an international context. In contrast to medical tourism, health tourism is more often associated with the term "wellness tourism" based on the wellness concept. Wellness is defined as a state of harmony of body, mind, and spirit achieved through self-responsibility, physical activity, healthy eating, relaxation, meditation, mental harmony, education, and environmental care. Wellness tourism is focused on preventing, maintaining, and improving health, as well as preventing possible diseases, rather than treating existing pathologies.

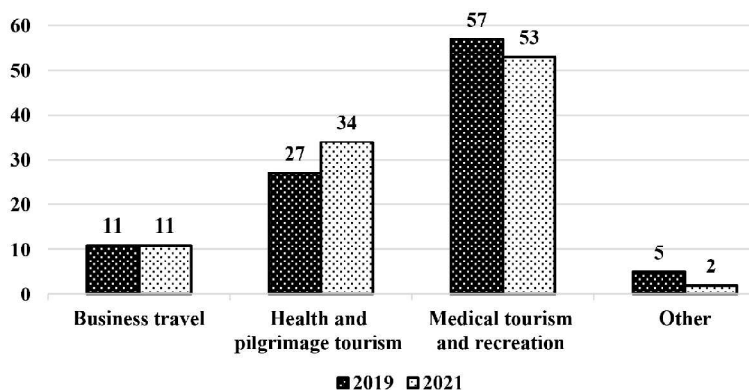


Fig. 1. Structure of the global travel market by purpose of travel, 2021

Source: compiled by the author on the basis of [2, p. 23].

The similarities between wellness and medical tourism lie in the methods applied to clients. However, the main difference lies in the motivation: wellness tourists seek to maintain health and improve physical and psychological well-being, while medical tourists focus on treating specific diseases. Wellness emphasizes an active lifestyle to identify and prevent potential problems and maintain optimal health. According to Fig. 1, tourist travel for medical and recreational purposes remains the leading segment of the tourism industry. In 2019, this direction accounted for 57% of all travel, which indicates its undisputed leadership among other categories [2, p. 23]. However, in 2021, the share of medical tourism decreased to 53%, possibly due to external factors such as restrictions due to the COVID-19 pandemic or changing consumer priorities. Significant growth was recorded in the health and pilgrimage travel segment: the share increased from 27% in 2019 to 34% in 2021. This growth can be attributed to increased interest in spiritual and physical recovery after a difficult global health crisis.

The business travel segment remains stable, with a share of 11% in 2019 and 2021. This indicates a steady demand for this type of tourism, which has not changed significantly even during the pandemic.

At the same time, the share of trips classified as "other" decreased significantly, from 5% in 2019 to 2% in 2021. This trend may indicate a narrowing of this segment due to a decline in demand for uncategorized travel or economic constraints.

The data above indicate a gradual reorientation of tourism priorities toward health, wellness, and treatment, which reflects current global challenges and consumer needs.

The global medical tourism market shows significant growth rates, which, according to various estimates, range from 15% to 30% annually [11, p. 80]. One of the most prestigious methods of assessing the quality of medical care at the international level is the Joint Commission International (JCI) accreditation system, known as the "gold standard of health care." Obtaining this accreditation indicates the highest quality of medical services, patient safety, and effective management of a medical facility. The JCI system includes 197 core standards, 368 general, and 1032 additional indicators [12]. Currently, more than 1000 medical organizations in more than 80 countries have received JCI accreditation, and this number is constantly growing.

In particular 2005, 75 institutions were accredited; in 2008 — 200, and as of 2011, their number was close to 500 [11, p. 80]. Since the JCI standard originates from the United States, most American medical institutions undergo this accreditation to operate in the national and global healthcare market.

The United Arab Emirates, Turkey, and Saudi Arabia have the largest number of JCI-accredited medical institutions. Ukraine is not yet represented in the list of JCI partner countries. Countries in Asia and South America dominate the number of JCI-accredited medical facilities and are leaders in the medical tourism market for consumers from highly developed countries. European clinics (with the exception of the Czech Republic and Hungary) are less active in attracting "mass" medical

consumers, focusing on providing exclusive and high-cost services. However, investments in high-tech equipment and modern medical innovation projects, especially in Asian countries, are already enabling them to compete with European and American medical institutions. Currently, medical tourism in Ukraine, like any other type of tourism, is suffering significant losses due to the war [13]. However, before the pandemic in 2019, Ukraine demonstrated significant results in this area [14]. In particular, about 65 thousand foreign patients visited the country for treatment. The average cost per person was about 2.8 thousand US dollars, which brought about 182 million dollars to the Ukrainian economy.

In addition, about 100,000 foreign patients came to Ukraine for healthcare. Their expenses provided additional revenues to the economy of approximately \$100 million. These figures demonstrate the significant potential of medical tourism as a promising area for developing Ukraine's economy, even given the existing difficulties.

Tourists from Canada, the United States, Germany, France, and the United Kingdom often visit Ukraine. They are usually interested in dental treatment because of the significant price difference (4-7 times), a significant advantage for foreign patients. In addition, resorts with mineral water-based sanatorium treatments are popular in Ukraine, as is pediatric cardiac surgery, which has already reached the level of best Western practices in the US and Western Europe in some aspects.

According to the Ukrainian Association of Medical Tourism, the structure of services in this area significantly emphasizes medical and health improvement areas [15, p. 92]. In particular, 40% of services are direct treatment, indicating the demand for highly qualified medical services, often offered at a competitive price. Wellness services account for 30%, emphasizing the popularity of sanatorium and resort treatment, mineral water therapy, and other rehabilitation activities.

Disease diagnostics accounted for 25%, showing that patients want accurate diagnostic data using modern equipment and techniques. Medical travel insurance also accounts for 5%, which, although still the smallest category, is an important element in ensuring patient safety and comfort. These data demonstrate that the main focus of medical tourism in Ukraine is providing comprehensive services covering treatment, rehabilitation, and diagnostics, which provides a wide range of opportunities for attracting foreign patients. At the same time, the relatively low share of travel insurance indicates the potential for development in this area, as insurance services can be an important factor in improving the overall experience of medical tourists and increasing confidence in the Ukrainian healthcare market.

One of the main obstacles to the full development of medical tourism in Ukraine is the lack of a clear legislative framework regulating this industry. In particular, there is still no specialized law "On Medical Tourism" that would define the basic principles and mechanisms of this sector [16]. There are also no regulations that would control the cooperation of medical institutions, especially state and municipal ones, with foreign clients.

The current Law of Ukraine "On Tourism", adopted back in 1995, is significantly outdated and does not take

into account modern realities, including the specifics of medical tourism, which has been rapidly developing globally in recent years. The absence of an updated regulatory framework makes it difficult to organize high-quality services for foreign patients, create favorable conditions for investors, and integrate Ukrainian medical services into the global market.

The economic attractiveness of Ukraine as a destination for medical tourists is based on a number of factors (Table 2).

Apitherapy, a bee bed in a pyramid, has significant potential for modern medicine and medical tourism development as an innovative medical technology. One of its promising areas is integrating natural healing methods based on the biological activity of bee products with modern scientific approaches. The unique technology of a bee medical bed in a pyramid, developed by API consultant Anatoliy Olshansky, demonstrates a harmonious combination of the energy of the natural environment, pyramidal structures, and the healing properties of these products [1].

The author's healing model, which has received patents in Ukraine and Germany, suggests using a bee bed in a pyramid. It is based on the interaction of the energy flow created by the pyramid and the vibrational field of bee colonies. Scientific studies show that the frequency of bee vibrations coincides with the frequency of a healthy cell in the body, which helps to align the human biofield, normalize physiological processes, and relieve psycho-emotional stress. A. Olshansky's practical experience confirms the effectiveness of this technology: Apitherapy sessions help to normalize blood pressure, eliminate headaches, treat mental and nervous disorders, improve metabolism, eliminate obesity, and fight cancer. The U.S. market

Table 2. Factors of economic attractiveness of Ukraine as a destination for medical tourists

Factors	Characteristics
High quality medical services at an affordable price	Ukraine offers medical services that meet international standards in terms of quality but are much cheaper than in the EU or the US. This helps attract middle- and low-income patients who cannot afford similar treatment in their home countries
Natural, climatic and geopolitical advantages	Unique climatic conditions, such as the presence of resort areas with mineral waters, mud resorts and a favorable climate, create an additional attraction for tourists seeking health and relaxation
Reproductive technologies, dentistry, orthopedics and other areas	These healthcare industries are highly competitive due to modern equipment, innovative technologies and highly qualified specialists
Innovative methods of treatment	Ukraine is one of the leaders in the application of stem cell technologies. Institutions such as the Institute of Cell Therapy, the Biostem International Center for Biotechnology, and the EMCELL Clinic are developing and implementing unique therapeutic techniques that often have no analogs in the world
Highly qualified personnel	Ukrainian medical specialists are known for their professionalism, in-depth knowledge, and many years of experience in many fields of medicine, which is an important factor of trust among foreign patients
Informatization and marketing	Active promotion of Ukraine's medical services in the international market, as well as strengthening its image as a safe and promising medical destination, contribute to an increase in patient flow

Source: compiled by the author on the basis of [17, p. 104].

demonstrates a steady interest in natural and integrative therapies. "The Pyramid Bee Bed has the potential to be widely used in commercial settings, including hospitals, sanatoriums, health centers, eco-hotels, and wellness centers that offer recovery programs based on natural ingredients.

Introducing the "bee pyramid treatment bed" in the United States is important for expanding the apitherapy industry. This technology can create a new market segment focused on environmentally conscious consumers and supporters of natural healing. The use of this technology in the construction of eco-hotels and wellness centers

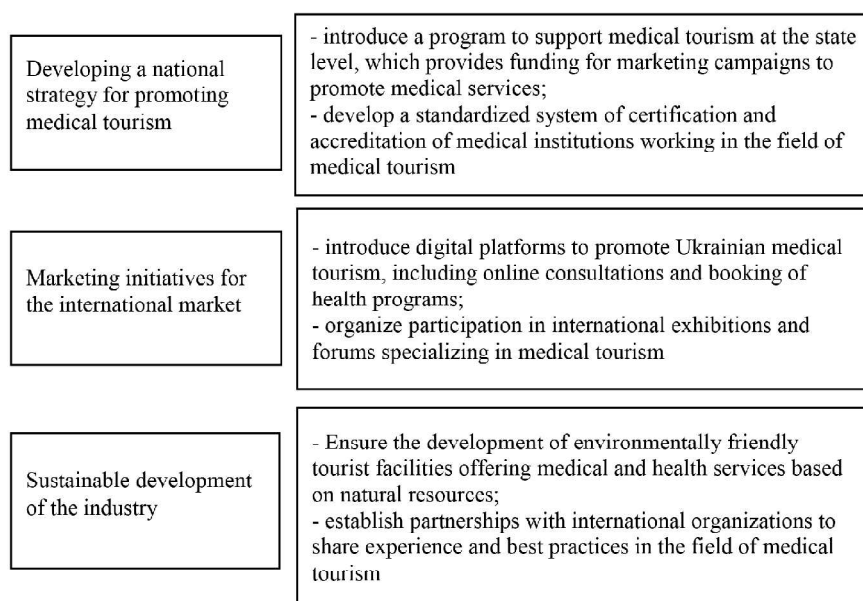


Fig. 2. Recommendations for improving the level of medical tourism in Ukraine and the USA

Source: author's own development.

creates unique vacation destinations that offer customers harmonious recovery based on the bioenergy impact of pyramids and bees. In addition, it can be integrated into specialized medical rehabilitation programs for stress, depression, overwork, and chronic diseases and contribute to the development of green tourism through environmentally friendly materials and sustainable technologies. Thus, introducing the bee bed in the pyramid proprietary technology in the United States will help increase the competitiveness of the apitherapy industry, expand its markets, and provide economic benefits by creating new business opportunities in medical tourism and alternative medicine.

With the right marketing strategy, apitherapy can also become an important tool for the development of medical tourism in Ukraine. It can facilitate investment inflows and strengthen the country's position in the global market for innovative medical technologies.

Medical tourism, particularly with innovative technologies such as apitherapy and a bee bed in a pyramid, is a promising healthcare and economic development area. However, for Ukraine to compete in the international market, it is necessary to consider the needs of consumers and the peculiarities of the modern global environment. Addressing these issues requires the development of specific recommendations aimed at improving the competitiveness of the industry. Below are the main areas of improvement that can help strengthen Ukraine's position in the international market and ensure sustainable growth in this sector (Figure 2).

Implementing these recommendations will help strengthen Ukraine's position in the international medical tourism market, create competitive health programs, and ensure sustainable industry development.

CONCLUSIONS

Medical tourism is a promising sector of the economy for both Ukraine and the United States. In Ukraine, this area has significant potential due to the high quality of medical services at competitive prices, natural and climatic conditions, and the availability of innovative technologies such as stem cell treatment. In 2019, medical tourism brought significant revenue to Ukraine, but further development of the industry is hampered by the lack of a modern legal framework and regulations. In the United States, medical tourism has a well-developed infrastructure based on high-quality standards of medical services, a wide range of innovative technologies, and effective marketing.

As one of the innovative health technologies, apitherapy with a bee bed in a pyramid demonstrates high efficiency in restoring health due to the combination of biological properties of bee products and unique energy effects. The proposed model of a bee bed in a pyramid is an example of an innovative approach that helps improve patients' psychophysical state, strengthen the immune system, and fight chronic diseases. Both scientific research and practical experience confirm the effectiveness of this technology.

In general, the development of medical tourism, particularly through the introduction of innovative

technologies, such as apitherapy, a bee bed in a pyramid, is an important step towards increasing Ukraine and the United States' competitiveness in the global market. Effective government support, international cooperation, and investment can be the basis for successfully realizing this industry's potential.

Література:

1. Бережанський І. Бджолине лікувальне ліжко в піраміді: авторська методика оздоровлення Ольшанського. ТЧН. 24.11.24. URL: <https://tsn.ua/other/bdzholine-likuvalne-lizhko-v-piramidi-avtorska-metodika-ozdorovlennya-olshanskogo-2708838.html> (дата звернення: 05.01.2025).
2. International Tourism Highlights, 2023 Edition. UNWTO. 2023. URL: <https://tourismecotedivoire.ci/wp-content/uploads/2023/12/Tourism-Highlights.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).
3. Abdul-Rahman M.N., Hassan T.H., Abdou A.H., Abdelmoaty M.A., Saleh M. I., Salem A. E. Responding to tourists' intentions to revisit medical destinations in the post-COVID-19 era through the promotion of their clinical trust and well-being. Sustainability (Switzerland), 2023. Vol. 15. №3. DOI: 10.3390/su15032399.
4. Паньків Н., Рупіна А. Тенденції розвитку медичного туризму в умовах глобалізації (на прикладі Туреччини). Development service industry management. 2023. Vol. 1. С. 25—49. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(4)).
5. Ford E.W. The rising tide of medical tourism: Opportunities and challenges for healthcare organizations. Journal of Healthcare Management. 2023. Vol. 68. №4. P. 215—218. DOI: 10.1097/JHM-D-23-00121.
6. Gan T., Zheng J., Li W., Li J., Shen J. Health and wellness tourists' motivation and behavior intention: The role of perceived value. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2023. Vol. 20. №5. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20054339>.
7. Михайліченко Г.І. Розвиток туристичного продукту лікувально-оздоровчого та медичного туризму України. Ефективна економіка. 2020. №2. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.2.
8. Європейська Хартія Прав Пацієнтів в Україні. URL: <https://phc.org.ua/sites/default/files/uploads/files/hartia.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).
9. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.01.2025).
10. Мехович А.С. Концептуальна система сучасного оздоровчо-лікувального туризму. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2021. №576(159?160). С. 30-36. DOI: 10.20998/2313-8890.2021.05.04.
11. Бордун О.Ю. Медичний туризм міста Львова: соціально-економічні можливості для розвитку. Наука й економіка. 2016. № 1 (41). С. 78—85. URL: https://www.researchgate.net/publication/329058926_ZAGALNI_PROBLEMI_EKONOMIKI_MEDICAL_TOURISM_IN_LVIV_REGION_SOCIAL_AND_ECONOMIC_POSSIBILITIES_FOR_DEVELOPMENT (дата звернення: 05.01.2025).

12. Малімон В.В., Вахович І.М. Фактори розвитку регіонального ринку медичного туризму в розвинених країнах світу. Фінансовий простір. 2012. Вип. № 3 (7). С. 38—46. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/123> (дата звернення: 05.01.2025).

13. Сайчук В.С., Дудник І.М., Фокін С.П. Медичний туризм в кризових умовах: чинники та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-47>.

14. Хожайнова В. Термальні джерела Туреччини та води Карпат. Що таке медичний туризм і чи розвинений він в Україні. Суспільне новини. 18.06.2021. URL: <https://suspihne.media/140379-termalni-dzerela-tureccini-ta-vodi-karpat-so-take-medicnij-turizm-i-ci-rozvinenij-vin-v-ukraini/> (дата звернення: 05.01.2025).

15. Гладкий О.В., Килівник В.С., Рудий Ю.Й., Руда І.В., Марчук О.В. Особливості розвитку медичного туризму в західних регіонах України. Реабілітаційні та фізкультурно-рекреаційні аспекти розвитку людини. 2022. № 11. С. 90—95. DOI: [10.32782/2522-1795-2022.11.10](https://doi.org/10.32782/2522-1795-2022.11.10).

16. Духовна О. Що ви чули про медичний туризм в Україні? Юридична газета. 14.09.2021. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/shcho-vi-chuli-pro-medicnij-turizm-v-ukrayini.html> (дата звернення: 05.01.2025).

17. Діденко К.Д., Жученко В.Г. Медичний туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 16. Частина 4. С. 101—105. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_16/4/26.pdf (дата звернення: 05.01.2025).

References:

1. Berezhanskyi, I. (2024), "Bee treatment bed in the pyramid: the author's method of improving Olshansky", TSN, available at: <https://tsn.ua/other/bdzholine-likuvalne-lizhko-v-piramidi-avtorska-metodika-ozdorovlennya-olshanskogo-2708838.html> (Accessed 10 January 2025).

2. UNWTO (2023), "International Tourism Highlights, 2023 Edition", available at: <https://tourismecote-divoire.ci/wp-content/uploads/2023/12/Tourism-Highlights.pdf> (Accessed 10 January 2025).

3. Abdul-Rahman, M.N., Hassan, T.H., Abdou, A.H., Abdelmoaty, M.A. and Saleh, M.I. and Salem, A.E. (2023), "Responding to tourists intentions to revisit medical destinations in the post-COVID-19 era through the promotion of their clinical trust and well-being", Sustainability (Switzerland), vol. 15, no. 3, DOI: [10.3390/su15032399](https://doi.org/10.3390/su15032399).

4. Pankiv, N. and Rupina, A. (2023), "Trends in the development of medical tourism in the context of globalization (on the example of Turkey)", Development service industry management, vol. 1, pp. 25—49, DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(4)).

5. Ford, E.W. (2023), "The rising tide of medical tourism: Opportunities and challenges for healthcare organizations", Journal of Healthcare Management, vol. 68, no. 4, pp. 215—218, DOI: [10.1097/JHM-D-23-00121](https://doi.org/10.1097/JHM-D-23-00121).

6. Gan, T., Zheng, J., Li, W., Li, J. and Shen, J. (2023), "Health and wellness tourists motivation and behavior intention: The role of perceived value", International Journal

of Environmental Research and Public Health, vol. 20, no. 5, DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20054339>.

7. Mykhailichenko, H.I. (2020), "Development of the tourism product of medical and health tourism in Ukraine", Efektyvna ekonomika, vol. 2, DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.2).

8. Center for Public Health of the Ministry of Health of Ukraine (2025), "European Charter of Patients' Rights in Ukraine", available at: <https://phc.org.ua/sites/default/files/uploads/files/hartia.pdf> (Accessed 10 January 2025).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), "On approval of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period until 2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (Accessed 10 January 2025).

10. Mekhovych, A.S. (2021), "Conceptual system of modern health and medical tourism", Enerhozbezrehennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt, vol. 5—6 (159—160), pp. 30—36, DOI: [10.20998/2313-8890.2021.05.04](https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.05.04).

11. Bordun, O.Iu. (2016), "Medical tourism of the city of Lviv: socio-economic opportunities for development", Nauka y ekonomika, vol. 1 (41), pp. 78—85, available at: https://www.researchgate.net/publication/329058926_ZAGALNI_PROBLEMI_EKONOMIKI_MEDICAL_TOURISM_IN_LVIV_REGION_SOCIAL_AND_ECONOMIC_POSSIBILITIES_FOR_DEVELOPMENT (Accessed 10 January 2025).

12. Malimon, V.V. and Vakhovych, I.M. (2012), "Factors of development of the regional medical tourism market in developed countries of the world", Finansovyi prostir, vol. 3 (7), pp. 38—46, available at: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/123> (Accessed 10 January 2025).

13. Saichuk, V.S., Dudnyk, I.M. and Fokin, S.P. (2023), "[Medical tourism in crisis conditions: factors and prospects", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 54, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-47>.

14. Khozhainova, V. (2021), "Thermal springs of Turkey and waters of the Carpathians. What is medical tourism and is it developed in Ukraine", Suspihne novyny, available at: <https://suspihne.media/140379-termalni-dzerela-tureccini-ta-vodi-karpat-so-take-medicnij-turizm-i-ci-rozvinenij-vin-v-ukraini/> (Accessed 10 January 2025).

15. Hladkyi, O.V., Kyliivnyk, V.S., Rudyi, Yu.I., Ruda, I.V. and Marchuk, O.V. (2022), "Peculiarities of the development of medical tourism in the western regions of Ukraine", Reabilitatsiini ta fizkulturno-rekreatsiini aspekty rozvytku liudyny, vol. 11, pp. 90—95, DOI: [10.32782/2522-1795.2022.11.10](https://doi.org/10.32782/2522-1795.2022.11.10).

16. Dukhovna, O. (2021), "What have you heard about medical tourism in Ukraine?", Yurydychna hazeta, available at: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/shcho-vi-chuli-pro-medicnij-turizm-v-ukrayini.html> (Accessed 10 January 2025).

17. Didenko, K.D. and Zhuchenko, V.H. (2016), "Medical tourism in Ukraine: current state and development prospects", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, vol. 16, pp. 101—105, available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_16/4/26.pdf (Accessed 10 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.01.2025 р.

І. М. Грищенко,
д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Національний авіаційний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.212

АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ЧАСТИНІ ВЗАЄМОДІЇ ЙОГО ЕЛЕМЕНТІВ ЯК СКЛАДОВИХ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРИ "СУБ'ЄКТ-ОБ'ЄКТ"

I. Gryshchenko,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department
of Public Management and Administration, National Aviation University

ANALYSIS OF PROFESSIONAL LEADERSHIP
IN TERMS OF THE INTERACTION OF ITS ELEMENTS
AS COMPONENTS OF THE "SUBJECT — OBJECT" MANAGEMENT PAIR

У статті проведено аналіз професійного лідерства в частині взаємодії його елементів як складових управлінської пари. На підставі огляду теорій, серед яких групова теорія лідерства, теорія обміну, теорія підсилення взаємодії, ціннісних теорій, теорії визначеної ролі послідовників, моделі лідерства "трьох кутів" та ін. досліджено, що в умовах підвищених вимог до адаптивності та гнучкості в публічному управлінні та адмініструванні доцільно формувати в органах публічної влади лідерське середовище, засноване на професійному лідерстві. Виокремлено основні характеристики професійного лідерства, що включають особисті якості та навички лідера й окреслюють середовище, в якому формуються взаємозв'язки та взаємозалежність між суб'єктами лідерської взаємодії — лідером та послідовниками. До характерних ознак професійного лідерства віднесено такі ключові навички: лідерство, засноване на цінностях, що ґрунтується на таких якостях особистості як: відповідальність, служіння суспільству, чесність, справедливість; мотивація та натхнення, що передбачає: особистий приклад, створення атмосфери довіри, підтримку та заохочення; відповідальність, як вміння брати на себе особисту відповідальність за дії та рішення, за результати діяльності, за прийняті рішення та дії перед командою та суспільством; прийняття рішень, на основі врахування інтересів стейкхолдерів, обґрунтованості та своєчасності; стратегічне бачення; ефективна комунікація, заснована на вмінні слухати та налагоджувати взаємодію при чіткості та зрозумілості дій всіх учасників взаємодії; управління змінами; розвиток команди через делегування повноважень, навчання та менторство. Встановлено відмінності між професійним лідерством та іншими його видами, що полягають у тому, що професійне лідерство відрізняється від традиційного сприйняття де в центрі уваги завжди особистість лідера з вродженими характеристиками та лідерськими рисами, натомість, професійне лідерство — це взаємовплив у колективі між всіма членами групи, включно з лідером, заснований на сумі професійних навичок членів групи, їх особистих якостей та відношенні й залученості їх до виконання намічених завдань.

The article analyzes professional leadership in terms of the interaction of its elements as components of a management couple. Based on a review of theories, including the group theory of leadership, the theory of exchange, the theory of strengthening interaction, value theories, the theory of the defined role of followers, the "three corners" leadership model, etc. it was investigated that in conditions of increased demands for adaptability and flexibility in public management and administration, it is expedient to form a leadership environment based on professional leadership in public authorities. The main characteristics of professional leadership are highlighted, which include the personal qualities and skills of the leader and outline the environment in which relationships and interdependence are formed between the subjects of leadership interaction — the leader and followers. The characteristic features of professional leadership include the following key skills: leadership based on values, which is based on such personal qualities as: responsibility, service to society, honesty, justice; motivation and inspiration, which involves: personal example, creating an atmosphere of trust, support and encouragement; responsibility, as the ability to take personal responsibility for actions and

decisions, for performance results, for decisions and actions taken before the team and society; decision-making based on taking into account the interests of stakeholders, reasonableness and timeliness; strategic vision; effective communication, based on the ability to listen and establish interaction with the clarity and comprehensibility of the actions of all participants in the interaction; change management; team development through delegation, training and mentoring. The differences between professional leadership and other types of leadership are established, which are that professional leadership differs from the traditional perception, where the focus is always on the personality of the leader with innate characteristics and leadership traits, on the other hand, professional leadership is the mutual influence in the team between all members of the group, including the leader, based on the sum of the professional skills of the members of the group, their personal qualities and attitudes and their involvement in the performance of the intended tasks.

Ключові слова: професійне лідерство, органи публічної влади, взаємодія, навички, лідерство, воєнний стан, нова комплексна невизначеність, сталий розвиток, управлінські технології, співуправління.

Key words: professional leadership, public authorities, interaction, skills, leadership, martial law, new complex uncertainty, sustainable development, management technologies, co-management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах постійних змін та нової комплексної невизначеності, ефективне публічне управління є критично важливим для забезпечення сталого розвитку, стійкості та добробуту громадян. Головним завданням органів публічної влади в сучасній Україні має бути створення інклюзивної організації, де кожен публічний службовець відчує свою причетність до реалізації мети — формування стійкості України у кожній зі сфер життя-забезпечення для наближення перемоги та збереження людського ресурсу для відновлення України. Досягти цього можливо через формування професійного лідерства в органах публічної влади, заснованого на використанні управлінських технологій співуправління, співмислення та співдії через забезпечення лідером режиму не просто залучення та утримання, навчання та розвитку, а режиму спільного, командного, партисипативного, інклюзивного управління для забезпечення тісної взаємодії між лідером та послідовниками.

Впровадження професійного лідерства є критично важливим з багатьох причин, серед яких: потреба у змінах в період трансформації та реформ, а лідерство є необхідним для подолання супротиву і адаптації до нових умов; європейська інтеграція та набуття членства в Європейському Союзі передбачає адаптацію персоналу державної служби до стандартів ЄС, зокрема шляхом формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій; виховання нового покоління, а лідерство є необхідним для виховання покоління активних та відповідальних громадян, здатних брати участь у відновленні України; укріплення національної ідентичності, оскільки лідерство в умовах гібридної війни та інформаційної агресії є важливим для консолідації суспільства та захисту національних інтересів.

Тож актуальність дослідження полягає в необхідності перегляду управління персоналом в органах пуб-

лічної влади шляхом формування організаційної культури на засадах професійного лідерства, що забезпечує створення сильних професійних команд, важливість особистого внеску у загальний результат діяльності, постійну взаємодію для досягнення поставлених цілей і виконання завдань.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Досліджуючи лідерство в органах публічної влади, перше, на що варто звернути увагу, це на Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А" [1], в яких вказані вимоги щодо наявності лідерства як здатності надихати команду, розвивати професійні компетентності співробітників тощо, а також на рекомендації Національного агентства України з питань державної служби "Профілі компетентності лідерства на державній службі", якими передбачено зосередження уваги на тому, як виконується робота та як діє державний службовець, а також на встановленні ключових компетенцій: "управління діяльністю з орієнтацією на результат"; "аналітичне мислення та стратегічне планування"; "відповідальність за управління людськими ресурсами"; "ефективна комунікація" [2].

Науковець Петренко В. у "Дослідженні генезису описів стилів лідерства і управління як теоретичної основи аналізу і синтезу нових підходів до управління персоналом" [3, с. 29] запропонував модель лідерства, що ґрунтується на виконанні певного переліку дій із забезпечення трьох важливих управлінських технологій: співмислення (сінтелектика), співуправління (синархія), співдії (синергія) з досягненням загального синергетичного ефекту в результатах лідерства.

Серед зарубіжних науковців найбільший інтерес для нашого дослідження представляють наукові доробки Matthew Sowcik, представлені в книзі "Лідерство 2050" [4], в якій йдеться про динаміку адаптивних змін й необхідність для влади "об'єднати таланти, ресурси та дух як локально, так і загалом, створити синергію" за рахунок різних сценаріїв розвитку лідерства.

Дослідники лідерства Stephen Josephs та William Joiner у своїй науковій праці "Гнучкість лідера. П'ять рівнів майстерності для передбачення та ініціювання змін" [5] довели, що не особистісні риси лідера, а його гнучкість в реалізації п'яти основних функцій керівника: "співтворця і реалізатора спільної мети", "розв'язання ключових проблем", "синергіста", "досягнення потрібних результатів", "прискорювача і натхненника дій" сприяють формуванню лідерства, що акцентує увагу на згуртованості колективу для виконання професійних завдань.

Один із найбільш відомих світових авторитетів в галузі дослідження лідерства, автор моделі лідерства "трьох кутів" John Eric Adair [6] стверджує, що лідерство — це дія складових управлінської пари "суб'єкт — об'єкт", спрямована на ефективне лідерство з точки зору тих людей, які йдуть за лідером і формують разом з ним лідерське середовище.

Авторка наукової роботи "Характеристики спритних лідерів" Ama Staff також доводить, що згруповані у три ключові діяльнісні компетенції лідера: "співпраця", "комунікації", "приналежність" [7] є найбільш ефективними для формування лідерства.

Грунтовні дослідження лідерства, проведені Американською Асоціацією Менеджменту (ААМ) довели, що жодна команда "не може досягти справжньої гнучкості без сильного та гнучкого лідера, який би нею керував", оскільки в сучасному світі "... кожен лідер повинен визнавати, розуміти та розвивати характеристики гнучкого лідерства" адже, саме стратегічна гнучкість стає "визначальною лідерською майстерністю сучасності" [8].

Підсумовуючи огляд наукових праць за темою дослідження професійного лідерства в частині взаємодії його елементів можемо констатувати, що наукові праці висвітлюють широкий спектр питань проявів та ефективності лідерства, проте, одночасно також звертають увагу на важливості постійного осучаснення підходів до формування лідерства, до розуміння його природи, оскільки лідерство як явище, яке віддзеркалює потреби та цінності суспільства постійно змінюється. Наше дослідження спрямовано на аналіз професійного лідерства в частині взаємодії його елементів як складових управлінської пари "суб'єкт — об'єкт".

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в узагальненні наукових підходів до дослідження професійного лідерства в частині взаємодії його елементів як складових управлінської пари "суб'єкт — об'єкт". В статті передбачається розв'язання наступних завдань:

- проаналізувати наукові доробки та теорії управління, спрямовані на формування професійного лідерства в частині взаємодії його складових елементів;

- виокремити основні характеристики професійного лідерства, що включають особисті якості та навички лідера й окреслюють середовище, в якому формуються взаємозв'язки та взаємозалежність між суб'єктами лідерської взаємодії — лідером та послідовниками;

- сформулювати рекомендації щодо механізмів формування професійного лідерства в органах публічної влади.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Україна відчайдушно бореться на полі бою за свою свободу і незалежність. Український народ на одинадцятому році війни з країною-агресором все більше розуміє, що наша свобода і незалежність — це виключно наша відповідальність, і дякуючи всім нашим партнерам, що підтримують нас у цій боротьбі, ми мали час на аналіз та чітке усвідомлення, що без суттєвих змін до організації управління на всіх рівнях влади, в кожній галузі та в кожній організації ми не матимемо шансу на швидку перемогу. Нам потрібно формувати стійкість у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Саме тому, в умовах підвищених вимог до адаптивності та гнучкості, будь-яка діяльність повинна базуватися на засадах ефективного управління, яке ґрунтується на більш повному і ефективному використанні людського потенціалу, розвитку у людей "правильних цінностей" і організаційної культури, створення духу новаторства, впровадження різних стилів керівництва [9, с. 263].

Йдеться про застосування лідерства як основи ефективного управління, спрямованого не на ієрархічне підкорення підлеглих та тотальний контроль, а на розвиток командної роботи і довіри. Основна цінність та головна передумова лідерства — розвиток довіри в команді, спільності поглядів на ключові питання, взаємної відповідальності, взаємопідтримки, оскільки лідерство передбачає спільну діяльність, що ґрунтується не на зовнішньому контролі та тиску зовнішніх зобов'язань, а на внутрішньому поклику та спільності, вірі у правильність і необхідність дій, взаємній довірі та взаємній відповідальності.

Всі ми стали свідками, як тисячі людей по всій Україні, від початку повномасштабної військової агресії країни-окупанта, взяли на себе особисту відповідальність за вирішення тієї чи іншої нагальної проблеми і власним прикладом, демонстрацією сили волі, заснованої на особистих якостях та цінностях змогли об'єднати навколо себе людей та ефективно розв'язати проблему, яка турбувала багатьох. Так, у непередбачуваних, постійно змінюваних умовах життя, у період дії правового режиму воєнного стану в Україні, відбулося ситуативне зниження впливу традиційної влади та зростання впливу еталонної влади — влади, заснованої на власному прикладі, на силі особистих якостей, харизмі та здібностях лідера.

Громадяни, своїми керівниками на всіх рівнях, хочуть бачити людей, які власним щоденним життям показують приклад людяності, відкритості спілкування, ефективної поведінки при досягненні цілей тощо. Основною, відмінною рисою впливу еталонної влади від впливу інших влад, є відносини між лідером і особами з якими він співпрацює, які будуються на рівних. На рівні підсвідомості всі хочуть набути певних рис лідера, які найбільше імпонують. Лідер є певним еталоном на який хочеться рівнятися.

Науковець Дж.Максвелл зауважував, що "сутність будь-якої можливості чинити вплив полягає у вмінні залучити інших до участі", проте "якщо ви не володієте здатністю чинити вплив, то ніколи не зможете повести за собою інших"; "...лідерство є впливом не більше і не менше" [9, с. 70].

Як правило, на людей, які є визнаними авторитетами, багато хто хоче бути схожим і беруть приклад саме з моральних устоїв та поведінки цієї особи. Таким чином, моральні якості лідера повинні співвідноситися з цінностями, які цінуються в суспільстві, завдяки чому їх слова і дії будуть вселяти довіру, що додасть прихильників і послідовників, а також авторитету. Моральний авторитет лідера ґрунтується на моральних цінностях і якостях особистості, а також на його світоглядних поглядах.

Ще Сократ у своїй "моральній філософії" зазначав, що "царі і правителі не ті, які носять скіпетри, не ті, які вибрані відомими вельможами, і не ті, які досягли влади за допомогою долі або насильством, але ті, які уміють правити" і владарювати "повинні бути наймудріші та високоморальні особистості" [9, с. 45].

Таким чином, із часів Сократа і донині незмінним є те, що моральність особи, яка наділена владою, є волеусливною силою мотиваційного вибору і зумовлює спрямованість дій.

Моральні норми підтримуються суспільною думкою і є важливим елементом групової свідомості, у них закладені суспільні вимоги та заборони поведінки людей. Такі нематеріальні чинники, як чесність, моральність, почуття обов'язку відіграють дедалі більшу роль у соціальній результативності діяльності як окремих особистостей так і різних груп людей.

Наразі більшість відомих теоретичних концепцій лідерства поступово переходять від сприйняття лідера як центрального суб'єкта лідерства, наділеного величезним переліком різноманітних здатностей до лідерства, в якому дія складових управлінської пари "суб'єкт — об'єкт", спрямована на ефективне лідерство з точки зору тих людей, які йдуть за лідером і формують разом з ним лідерське середовище.

Найбільш повно теорії лідерства, які доцільно застосовувати в органах публічної влади в частині розвитку людських ресурсів для ефективного виконання поставлених перед публічними службовцями професійних завдань проаналізовано в дисертаційній роботі "Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування" в якій, зокрема розглянуто лідерство через призму дослідження причин та наслідків взаємодії управлінської пари "суб'єкт — об'єкт" як "лідер — послідовники". Деякі дослідники стверджують, що лідерство можна розглядати як динамічну взаємодію між цілями лідера та цілями і потребами послідовників, де функція лідера зводиться до вибору і досягнення групових цілей. Тут маєтися на увазі, що для того, щоб краще зрозуміти лідерство, необхідно мати уявлення про очікування і цілі послідовників. Вважають, що лідери частково є послідовниками тих, ким вони керують, а послідовники лідерами тих, за ким вони слідуєть [9, с. 69].

За такого розгляду лідерства на перший план виступають стосунки між лідером та прихильниками, що є важливою детермінантою даного процесу. Вибір лідера вузько визначений вимогами послідовників і ніякий набір індивідуальних рис не сприяє лідерові, хоч специфічні риси можуть бути корисними в особливих ситуаціях.

Послідовники схильні вибирати лідерів, які готові до певного типу відносин з ними. Залежно від того, як послідовники структурують свої відносини з оточуючими, так вони і будують відносини з лідером.

Отже, теорії визначеної ролі послідовників бачать лідерство не в особистості, а в запитах, очікуваннях послідовників, які приймають або відштовхують лідера. Лідером стає людина, яка найбільш успішно здійснює орієнтацію на інших. Група вибирає лідера, який відповідає її інтересам і орієнтаціям. Лідером керують, надають йому силу власне його послідовники.

Логічним продовженням ідей взаємодії стала теорія Р. Стогділа "підсилення взаємодії", у якій він розглядає три основні змінні: взаємодію, дію і настрій. Та підкреслює, що підсилення взаємодії і участь в спільній діяльності пов'язані з підсиленням почуття взаємної симпатії і з внесенням більшої визначеності в групові норми. Лідер в цій теорії визначається як ініціатор взаємодії.

Отже, ця теорія базується на твердженні, що у членів групи в процесі взаємодії підсилюються очікування того, що кожен із них буде продовжувати діяти відповідним чином. Роль індивіда визначається взаємними очікуваннями: якщо його дії співпадають з очікуваннями групи, він отримує дозвіл приєднатися до неї, тобто його приймають в групу. Лідерський потенціал людини залежить від її можливості ініціювати взаємодію і очікування [9, с. 70].

Інші теорії, зокрема групова теорія лідерства і теорія обміну, які ґрунтуються на ідеях соціальної психології, стверджують, що лідер просто забезпечує своїм прихильникам більше вигод та винагород, ніж витрат або витрат. Для досягнення групових цілей повинен існувати позитивний обмін між лідером і його послідовниками.

Б. Басс, застосувавши подібний підхід в організації довів: "теорії обміну передбачають, що члени групи роблять певний внесок за свій рахунок, а отримують вигоди за рахунок всієї групи або інших її членів. Взаємодія продовжується тому, що члени групи знаходять соціальний обмін взаємодією" [9, с. 70].

Наразі саме ціннісні орієнтири є надактуальними і про це яскраво свідчить дослідження американського науковця Рональда Інглгардта, в якому він доводить, що "особа починає функціонувати не в режимі виживання з його цінностями матеріального статку, а в режимі самореалізації. Відбувається дематеріалізація цінностей: цінності духовно-культурного порядку заступають собою приземлені цінності добробуту" [10].

Для цілей нашого дослідження, спрямованого на аналіз професійного лідерства в частині взаємодії його елементів як складових управлінської пари "суб'єкт — об'єкт", доцільно виокремити основні характеристики професійного лідерства, які включають особисті якості та навички лідера й окреслюють середовище, в якому формуються взаємозв'язки та взаємозалежність між суб'єктами лідерської взаємодії — лідером та послідовниками.

До характерних ознак професійного лідерства віднесено такі ключові навички:

— Лідерство, засноване на цінностях, що ґрунтується на таких якостях особистості як: відповідальність, служіння суспільству, чесність, справедливість;

— Мотивація та натхнення, що ґрунтується на таких якостях особистості як: особистий приклад, створення атмосфери довіри, підтримка та заохочення;

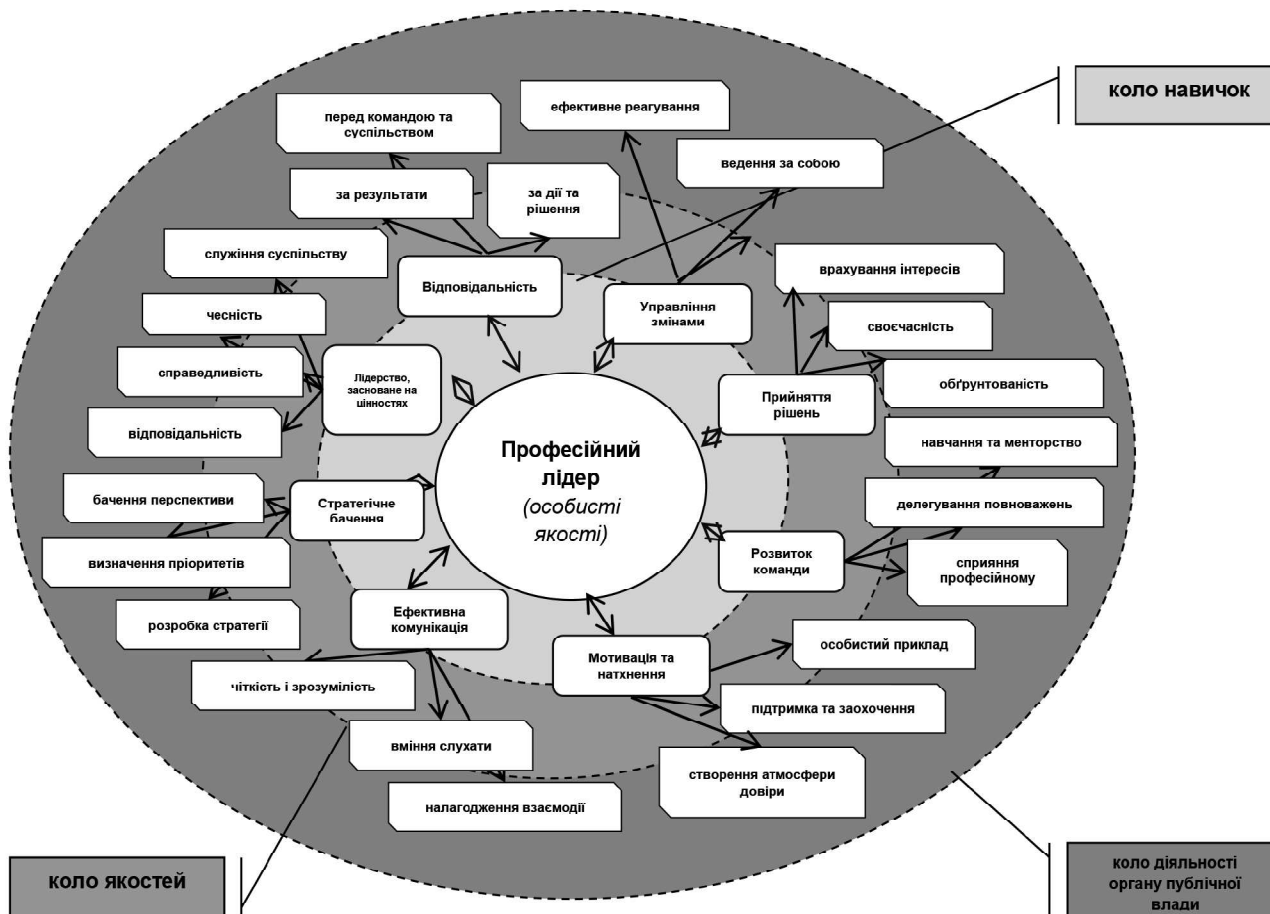


Рис. 1. Модель професійного лідерства Джона Адаїра (Adair, J.)

Джерело: складено автором на основі [6].

— Відповідальність, що ґрунтується на таких якостях особистості як вміння брати на себе особисту відповідальність за дії та рішення, за результати діяльності, за прийняті рішення та дії перед командою та суспільством;

— Прийняття рішень, на основі врахування інтересів стейкхолдерів, обґрунтованості та своєчасності;

— Стратегічне бачення, що передбачає бачення перспективи та вміння визначати пріоритети й розробляти стратегії;

— Ефективна комунікація, заснована на вмінні слухати та налагоджувати взаємодію при чіткості та зрозумілості дій всіх учасників взаємодії;

— Управління змінами, що враховує ефективне реагування на ситуацію, адаптивність та вміння вести за собою;

— Розвиток команди через сприяння професійному зростанню, делегування повноважень, навчання та менторство.

Такий тісний взаємозв'язок та взаємозалежність професійного лідерства, заснованого на навичках та особистих якостях учасників лідерської взаємодії демонструють основні складові управлінської пари "суб'єкт — об'єкт", та підтверджують, що професійне лідерство, зокрема лідерство під час виконання посадових обов'язків публічними службовцями у своїх колективах можливо і необхідно розвивати.

На рис. 1 схематично зображено модель Джона Адаїра (Adair, J.), що представлена трьома колами (коло

навичок, коло якостей, коло організації та суспільства), які показують функціональні дії лідера і те, що професійне лідерство є можливим лише за умови одночасного виконання дій: 1) зі створення і розвитку команди; 2) мотивації і натхнення особистостей; 3) забезпечення досягнення завдання. Крім цього, особливості професійного лідерства полягають у тому, що здатність до лідерства визначається не вродженими характеристиками і рисами певної особистості, як стверджували дослідники лідерства раніше, а навичками людини і діями, яких можна й потрібно навчати та розвивати.

Професійне лідерство відрізняється від традиційного сприйняття лідерства де в центрі уваги завжди особистість лідера з вродженими характеристиками та лідерськими рисами. Професійне лідерство — це взаємовплив у колективі між всіма членами групи, включно з лідером, заснований на сумі професійних навичок членів групи, їх особистих якостях та відношенні й залученості їх до виконання намічених завдань.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Проведений огляд найбільш значимих теорій управління та наукових праць щодо формування та розвитку професійного лідерства в органах публічної влади дозволяє зробити такі висновки. Професійне лідерство, що ґрунтується на теоріях взаємодії лідера і послідовників

є найбільш прийнятне для впровадження в органи публічної влади саме у період дії правового режиму воєнного стану, оскільки передбачає генерування професійних навичок і розкриття особистісних якостей всіх членів колективу через: створення і розвиток команди; мотивації і натхнення особистостей; забезпечення досягнення завдання.

Саме через формування у колективах лідерського середовища можливо генерувати силу колективу та ініціювати нові підходи до роботи, що забезпечать стійкість органу публічної влади, а в кінцевому результаті — стійкість держави. Все починається з малого, тому, рекомендуємо, в кожному органі публічної влади через відділи управління персоналом забезпечити навчання з формування навичок професійного лідерства з акцентом на те, що лідери мають збалансовувати свої дії у всіх трьох ключових сферах, якщо хочуть досягти формування лідерського середовища. Якщо ж лідер буде нехтувати однією зі сфер — успіху досягти буде не можливо. При цьому, для успіху зі створення і розвитку команди, мотивації і натхнення особистостей, забезпечення досягнення завдання необхідно розвивати навички: щодо себе (мотивація, коучінг, консультування); щодо співробітників (мотивація, дисципліна, комунікація, розбудова команди); щодо завдання (розширення відповідальності, встановлення цілей, планування завдань).

Перспективами подальших досліджень є формування комплексного механізму навчання публічних службовців навичкам взаємодії для формування професійного лідерства в органах державної виконавчої влади та в органах місцевого самоврядування.

Література:

1. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А": Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>
2. Профілі компетентності лідерства на державній службі в Україні. <https://www.center.gov.ua/attachments/article/14/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%D0%B2%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf>
3. Петренко В. П. Дослідження генезису описів стилів лідерства і управління як теоретичної основи аналізу і синтезу нових підходів до управління персоналом. Науковий журнал "Вісник Тернопільської Академії Національного Господарства", 2002. Випуск 7/4. 27—30.
4. Matthew, Sowcik. Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, And Emerging Trends (Building Leadership Bridges). Emerald Group Publishing, 2015. 300 p.
5. William, B. Joiner, Stephen, A. Josephs. Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. Jossey-Bass, 2006. 1st ed. 336 p.
6. Adair J. Action Centered Leadership Paperback. — McGraw-Hill Inc., US (1 Jun. 1973). 200 p.
7. Ama Staff. Characteristics of Agile Leaders. American Management Assotiation. June 18, 2020. URL: <https://www.amanet.org/articles/characteristics-of-agile-leaders/>

<https://www.amanet.org/articles/characteristics-of-agile-leaders/>

8. Pavel Ziarana, Renata Kuuerova, Katarina Melasova. The leadership triangle, suggestion for a new theory — an experimental approach. Enterprise and the Competitive Environment 2014 conference, ECE 2014, 6-7 March 2014, Brno, Czech Republic. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114004079?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=74a1b0ebbf3695e

9. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування: дис. ... докт. держ. упр.: 25.00.04 місце-ве самоврядування; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2017. 448 с.

10. Inglehart R. Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in Societies. Princeton University Press, 1997. 453 p.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On the approval of Standard requirements for persons applying for civil service positions of category "A", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (Accessed 4 Feb. 2025).
2. Center for adaptation of the civil service (2010), "Profiles of leadership competence in public service in Ukraine", available at: <https://www.center.gov.ua/> (Accessed 4 Feb. 2025).
3. Petrenko, V. (2002), "Study of the genesis of descriptions of leadership and management styles as a theoretical basis for the analysis and synthesis of new approaches to personnel management", Scientific journal "Bulletin of the Ternopil Academy of National Economy", vol. 7/4, pp. 27—30.
4. Sowcik, M. (2015), Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, And Emerging Trends (Building Leadership Bridges), Emerald Group Publishing, USA.
5. Joiner, W. and Josephs, S. (2006), Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change, 1st ed., Jossey-Bass, San Francisco, USA.
6. Adair, J. (1973), Action Centered Leadership Paperback, McGraw-Hill Inc., NY, USA.
7. Staff, A. (2020), "Characteristics of Agile Leaders", American Management Assotiation, June 18, available at: <https://www.amanet.org/articles/characteristics-of-agile-leaders/> (Accessed 4 Feb. 2025).
8. Ziarana, P., Kucerovala, R. and Melasova, K. (2014), "The leadership triangle, suggestion for a new theory — an experimental approach", Enterprise and the Competitive Environment conference, Brno, Czech Republic, 6-7 March, pp. 101—103.
9. Gryshchenko, I. M. (2017), "Theoretical and methodological principles of the formation and development of leadership in the system of local self-government", Doctor Thesis, Public Administration, National Acad. State example under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
10. Inglehart, R. (1997), "Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in Societies", Princeton University Press, Princeton, USA.

Стаття надійшла до редакції 08.02.2025 р.

М. В. Кочеров,
д. ю. н., професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8687-8604>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.218

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У СФЕРІ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ МІСТ

М. Kocherov,
Doctor of Science of Law, Professor of the Department of Public Management
and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CIVIL SOCIETY
IN THE DEVELOPMENT OF MODERN CITIES

У статті проаналізовано взаємодію органів публічної влади та громадськості в контексті розвитку сучасних міст України. З'ясовано, що сучасна урбанізація та приріст населення створюють нові виклики для ефективного управління міськими громадами, що вимагає інноваційних підходів та активної участі громадян у процесах прийняття рішень. Досліджено вплив національних та міжнародних ініціатив, зокрема таких проєктів, як "Долучайся локально" та участі Києва в програмі "Відкритий уряд — місцевий рівень", на розвиток інклюзивної взаємодії між органами влади та громадянським суспільством. Систематизовано динаміку розвитку такої взаємодії в Україні у 2021–2024 роках, яка включає наукові дослідження, стратегічні документи, практичні проєкти та міжнародні ініціативи. Виявлено посилення ролі громадянського суспільства у процесах прийняття управлінських рішень, особливо під час війни, а також визначено основні виклики, серед яких недостатня прозорість публічної діяльності та низький рівень залучення громадськості. Встановлено тенденцію до поступової інституціоналізації механізмів взаємодії між органами публічної влади та громадськістю, що свідчить про формування більш прозорої, відкритої та інклюзивної системи управління на місцевому рівні. Ці процеси сприяють підвищенню довіри до органів влади, забезпечують ефективніше використання наявних ресурсів та створюють умови для сталого розвитку міських громад. Обґрунтовано необхідність впровадження сучасних цифрових інструментів і механізмів зворотного зв'язку для підвищення рівня участі громадян у міських процесах. Запропоновано подальший розвиток інструментів взаємодії, таких як електронні сервіси, громадські ради, партисипативні механізми (зокрема, громадський бюджет), для посилення довіри до органів влади та забезпечення сталого розвитку міст. Наголошено, що успішна взаємодія між владою та громадськістю є визначальною умовою підвищення якості життя громадян і забезпечення сталого розвитку міських громад, оскільки перспективи такого партнерства відкриває нові можливості для підвищення якості управління сучасними містами.

The article analyzes the interaction between public authorities and civil society in the context of the development of modern cities in Ukraine. It has been identified that contemporary urbanization and population growth pose new challenges for effective urban governance, requiring innovative approaches and active citizen participation in decision-making processes. The impact of national and international initiatives, including projects such as "Engage Locally" and Kyiv's participation in the "Open Government – Local Level" program, on fostering inclusive interaction between authorities and civil society is explored. The dynamics of interaction development in Ukraine from 2021 to 2024 are systematized, encompassing scientific research, strategic documents, practical projects, and international initiatives. The study reveals an increasing role of civil society in decision-making processes, particularly during wartime, and identifies key challenges such as insufficient transparency in governmental activities and low levels of public engagement. A trend toward the gradual institutionalization of mechanisms for interaction between public authorities and civil society is established, signaling the formation of a more transparent, open, and inclusive system of local governance. These processes contribute to building trust in public authorities, ensuring more efficient use of available resources, and creating conditions for the sustainable development of urban communities. The necessity of implementing modern digital tools and feedback mechanisms to enhance citizen participation in urban processes is substantiated. Further development of interaction tools such as e-services, public councils, and participatory mechanisms (e.g., participatory budgeting) is proposed to strengthen trust in authorities and ensure the sustainable development of cities. It is emphasized that successful interaction between authorities and civil society is a key condition for improving the quality of life of citizens and ensuring the sustainable development of urban communities. The prospects of such a partnership open new opportunities for enhancing the quality of governance in modern cities.

Ключові слова: Ключові слова: взаємодія, публічна влада, механізми взаємодії між органами публічної влади та громадськістю, механізми зворотного зв'язку, громадянське суспільство, урбанізація, прозорість, інституціоналізація, сталий розвиток, цифрові інструменти, партисипація, інноваційні підходи, проекти, партнерство, якість управління сучасними містами.

Key words: interaction, public power, mechanisms of interaction between public authorities and the public, feedback mechanisms, civil society, urbanization, transparency, institutionalization, sustainable development, digital tools, participation, innovative approaches, projects, partnership, quality of management of modern cities.

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

Сучасні міста стикаються з багатогранними викликами, що потребують ефективного та інноваційного підходу до управління, який враховує інтереси громадян та забезпечує сталий розвиток. Швидка урбанізація, приріст населення, екологічні загрози, а також необхідність модернізації інфраструктури створюють нові умови для взаємодії між органами публічної влади та громадськістю. Взаємодія цих суб'єктів є важливим чинником для реалізації стратегій сталого розвитку, підвищення рівня довіри до органів влади та формування активного громадянського суспільства.

Однак таке партнерство в умовах сучасного міського розвитку стикається з низкою проблем. Однією з основних є відсутність належної прозорості та недостатня участь громадян у процесі прийняття рішень. Почасті механізми залучення громадськості залишаються формальними або малоефективними, що знижує рівень довіри до органів публічної влади. Суспільство не завжди має достатні ресурси чи знання для активної участі у форму-

ванні міської політики. Виклики також включають бюрократичні бар'єри, низький рівень використання сучасних інформаційних технологій для комунікації з громадянами, а також брак ефективних механізмів зворотного зв'язку між владою та громадськістю. Іншою проблемою є недостатнє використання інструментів партисипації чи інші сучасні механізми комунікації, що обмежує можливість громадян впливати на процес прийняття рішень і залишає актуальними питання недовіри до влади. Зазначене актуалізує дослідження розкриття потенціалу громадської участі, визначення наявних бар'єрів та формулювання рекомендацій щодо покращення взаємодії між органами публічної влади та громадськістю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові доробки останніх років демонструють зростання уваги до проблем взаємодії органів публічної влади та громадськості в контексті управління розвитком міст. У центрі уваги дослідників перебувають питання ефективності механізмів залучення громадян до прийняття управлінських рішень, впровадження інноваційних технологій для розвитку місько-

Таблиця 1. Ключові документи, ініціативи та проекти у сфері взаємодії влади та громадськості за період 2021–2024 років

Рік	Ініціатива/Проект	Характеристика	Мета/Результат
2021	Результати дослідження взаємодії організацій громадянського суспільства та органів влади («Місто змістів»)	Дослідження стану взаємодії між організаціями громадянського суспільства та органами влади у певний період часу	Оцінка рівня взаємодії та виявлення проблемних аспектів
2021	Указ Президента України №487/2021 «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки»	Стратегічний документ, що визначає напрями державної політики у сфері розвитку громадянського суспільства на період 2021-2026 років	Створення правових та організаційних умов для розвитку ефективної взаємодії між владою та громадськістю на національному та місцевому рівнях, сприяння розвитку громадянського суспільства.
2022	Дослідження взаємодії організацій громадянського суспільства та органів місцевої влади у місті Вінниця	Опитування, що засвідчило налагодження взаємодії за останні роки, проте з необхідністю подальшого розвитку механізмів впливу громадськості на прийняття рішень	Оцінка динаміки розвитку взаємодії та виявлення потреб у вдосконаленні механізмів впливу громадськості.
2023	Круглий стіл Асоціації міст України «Взаємодія державної влади, місцевого самоврядування та громадськості у сфері забезпечення безпеки громадян»	Захід, присвячений обговоренню питань взаємодії між різними рівнями влади та громадськістю у сфері забезпечення безпеки громадян	Підкреслення важливості взаємодії у контексті забезпечення безпеки, обмін досвідом та пошук шляхів покращення співпраці.
2023-2024	Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) щодо стану розвитку громадянського суспільства в Україні	Аналіз стану розвитку громадянського суспільства в Україні за період 2023-2024 років, включаючи питання взаємодії з владою	Оцінка ролі громадянського суспільства у формуванні державної політики та взаємодії з владою, виявлення викликів та потреб у подальшому розвитку та підтримці. Підкреслення високого рівня довіри до волонтерських організацій під час війни
2023	Колективна монографія «Українське суспільство в умовах війни. Рік 2023»	Аналіз трансформацій, що відбулися в українському суспільстві під впливом повномасштабної російської агресії	Виявлення ключових тенденцій та викликів воєнного часу, зокрема високого рівня згуртованості та адаптивності суспільства, зростання ролі громадянського суспільства
2024	Дослідження взаємодії муніципальної влади з громадськістю в рамках проекту «Долучайся локально» (Івано-Франківська, Сумська та Тернопільська громади)	Дослідження, спрямоване на створення засад для інклюзивного залучення громадськості до місцевого управління та налагодження якісної взаємодії між владою та громадою	Створення міцних засад для ефективної взаємодії між владою та громадою, сприяння сталому розвитку територій
2024	Дослідження «Взаємодія муніципальної влади з громадськістю: для чого це потрібно громадам?» («Громадський простір»)	Дослідження, що фокусується на обґрунтуванні необхідності взаємодії з точки зору потреб та інтересів громад	З'ясування потреб громад у взаємодії з владою та врахування їхніх інтересів при формуванні місцевої політики
2024	Приєднання Києва до програми «Відкритий уряд – місцевий рівень»	Київ офіційно приєднався до глобальної мережі «Відкритий уряд – місцевий рівень», ставши частиною міжнародної ініціативи	Сприяння обміну досвідом та впровадженню кращих практик у сфері взаємодії влади та громадськості, підвищення відкритості та підзвітності міської влади

Джерело: систематизовано автором.

го середовища тощо [1, с. 182]. Дослідження показують, що вищий рівень взаємодії — це діалог та партнерство, які дозволяють залучати громадськість до прийняття рішень та підвищувати її вплив на управлінські процеси. У роботах вчені приходять до висновку про необхідність системного підходу до цієї взаємодії, розвитку законодавчої бази, підтримки інститутів громадянського суспільства та активізації громадянської участі [2]. Відтак, вважаємо, що перспективи такого партнерства відкривають нові можливості для підвищення якості управління сучасними містами.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — аналіз особливостей взаємодії органів публічної влади та громадськості у сфері розвитку сучасних міст, виявлення ключових проблем та бар'єрів цієї взаємодії, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів залучення громадян до прийняття управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах сучасного розвитку суспільства, ефективна взаємодія між органами публічної влади та громадсь-

кістю набуває особливого значення, оскільки є визначальним фактором успішного розвитку міст та територіальних громад. Ця взаємодія забезпечує врахування інтересів різних груп населення, підвищує легітимність управлінських рішень та сприяє формуванню активної громадянської позиції.

Аналіз практичних ініціатив дозволяє окреслити основні тенденції та напрями розвитку цієї сфери в Україні. Зокрема, дослідження взаємодії муніципальної влади з громадськістю, проведене у 2024 році в рамках проєкту "Долучайся локально" в Івано-Франківській, Сумській та Тернопільській територіальних громадах, підкреслює важливість інклюзивного залучення громадськості до місцевого управління. Цей проєкт спрямований на створення міцних засад для налагодження якісної та ефективної взаємодії між владою та громадою, що є необхідною умовою для сталого розвитку територій. Оскільки проєкт реалізується в різних регіонах України, його результати можуть відображати регіональну специфіку та особливості такої взаємодії. Важливим аспектом дослідження є з'ясування потреб громад у взаємодії з владою. Зважаючи на те, що громади є безпосередніми стейкхолдерами розвитку міст, їхні потреби та інтереси повинні бути враховані при формуванні місцевих політик [3].

Аналіз динаміки розвитку взаємодії між організаціями громадянського суспільства та органами місцевої влади відображено в опитуваннях, проведених у місті Вінниця. До прикладу, дослідження 2022 року засвідчило значне налагодження взаємодії за останні роки, проте водночас підкреслило необхідність подальшого розвитку механізмів впливу громадськості на прийняття управлінських рішень. Це підкреслює, що, незважаючи на позитивні зрушення, існують певні перешкоди для повноцінної участі громадян у реалізації публічно-управлінських рішень на місцях [4].

Стратегічним документом, що визначає напрями державної політики у сфері розвитку громадянського суспільства, є Указ Президента України №487/2021 "Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021—2026 роки". Цей документ створює правові та організаційні умови для розвитку ефективної взаємодії між владою та громадськістю на національному та місцевому рівнях [5].

Важливість взаємодії між різними рівнями влади та громадськості у сфері забезпечення безпеки громадян була підкреслена під час круглого столу, організованого Асоціацією міст України у 2023 році. Забезпечення безпеки є однією з основних функцій держави та місцевого самоврядування, тому залучення громадськості до цього процесу є надзвичайно важливим [6]. Загалом, для вдосконалення взаємодії між владою та громадськістю необхідно створити прозорі та ефективні механізми участі громадськості у прийнятті рішень, підвищити рівень використання сучасних технологій для комунікації та забезпечити дієві канали зворотного зв'язку.

Реалізація ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд" в Україні є важливим кроком у напрямі розвитку громадянського суспільства та забезпечення прозорості публічного управління. Приєднання Києва до програми "Відкритий уряд — місцевий рівень" у 2024 році стало важливим кроком на шляху до більшої відкритості та

підзвітності міської влади. Ця ініціатива, що є частиною глобальної мережі [7], об'єднує 77 країн та 152 місцевих органів самоврядування, сприяє обміну досвідом та впровадженню кращих практик у сфері взаємодії влади та громадськості [8]. У таблиці 1 систематизовано динаміку розвитку взаємодії між органами публічної влади та громадськістю в Україні протягом періоду 2021—2024 років. Вона відображає різноманітні форми діяльності, спрямовані на зміцнення цього діалогу, включаючи наукові дослідження, стратегічні документи державного рівня, практичні проєкти та міжнародні ініціативи.

Зазначене демонструє зростання наукового інтересу до цієї проблематики та прагнення до глибокого розуміння процесів, що відбуваються в цій сфері; створення правових та організаційних передумов для розвитку ефективної взаємодії між владою та громадськістю на різних рівнях; практичну спрямованість ініціатив; важливість співпраці між різними рівнями влади та громадськістю у вирішенні конкретних проблем, здатність українських громадян до самоорганізації та активної участі у вирішенні суспільно важливих питань.

Вище вказане дозволяє дійти висновку, що на сучасному етапі відбувається поступовий розвиток тенденцій до інституціоналізації механізмів взаємодії між органами публічної влади та громадськістю, що свідчить про формування більш прозорої, відкритої та інклюзивної системи управління на місцевому рівні. Ці тенденції підтверджуються певним зростанням ролі громадянського суспільства у процесах прийняття рішень, що, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри до органів влади, а також забезпечує більш ефективне використання наявних ресурсів для сталого розвитку міст.

Водночас важливо визнати, що ефективна взаємодія між громадськістю та органами публічної влади нерідко стикається з численними бар'єрами, які уповільнюють процеси прийняття рішень та не сприяють довірі до органів публічної влади. Вважаємо, що до основних проблем у цій сфері варто віднести такі:

- бюрократичні перепони (надмірна кількість адміністративних процедур і складність регламентів часто ускладнюють доступ громадян до процесів ухвалення рішень, що знижує активність громадськості та створює відчуття віддаленості органів влади від реальних проблем суспільства)

- низький рівень прозорості (недостатній обсяг інформації щодо діяльності органів влади, закритість процедур і непрозорість прийняття рішень породжують недовіру громадян);

- слабка довіра до влади (тривала історія формального підходу до залучення громадськості формує у громадян скептичне ставлення до ініціатив органів влади та підсилюється відсутністю результативних механізмів зворотного зв'язку);

- недостатній рівень комунікації (органи влади не завжди активно використовують сучасні комунікаційні технології для взаємодії з громадськістю, що створює комунікаційний розрив, особливо у великих містах, де складніше забезпечити охоплення всіх груп населення);

- обмеженість інструментів партисипації (нечасте або формальне використання механізмів громадських слухань, публічних консультацій чи електронних плат-

форм обмежує можливості громадян впливати на розвиток міст).

Разом із цим, впровадження сучасних цифрових інструментів, таких як електронні платформи та інтерактивні механізми зворотного зв'язку, видаються необхідною умовою для розширення участі громадян у міських процесах. Ці інструменти не лише підвищують доступність інформації, а й створюють нові можливості для впливу громадськості на прийняття управлінських рішень. Отже, можна стверджувати, що ефективна взаємодія між владою та громадськістю стає визначальним чинником у досягненні якості та сталості управління в сучасних містах.

Україна активно розвиває інструменти взаємодії влади та громадськості. Наприклад, у рамках Ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд" Україна зробила суттєві кроки щодо підвищення рівня відкритості врядування та впровадження суспільно важливих реформ, включаючи залучення громадськості до розроблення та реалізації планів відновлення та розвитку регіонів.

Крім того, в Україні розвиваються електронні сервіси для комунікації влади та громадян, зокрема електронні петиції та портали відкритих даних. Громадські ради та партисипативні механізми, як-от громадський бюджет, також відіграють важливу роль у забезпеченні участі громадськості у розвитку міських громад.

В аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень щодо стану розвитку громадянського суспільства в Україні за період 2023—2024 років зазначається, що громадянське суспільство продовжує відігравати важливу роль у формуванні державної політики та взаємодії з владою. Доповідь підкреслює зростання довіри населення до організацій громадянського суспільства, особливо волонтерських, під час війни. Станом на грудень 2022 року рівень довіри до волонтерських організацій становив 84%. У доповіді також розглядаються питання співпраці між державою та організаціями громадянського суспільства, яка перебуває на високому рівні сьогодні, під час російської військової агресії. Громадянське суспільство продовжує бути активним у просуванні реформ та моніторингу державної діяльності. Однак, як і раніше, існують виклики щодо ефективності механізмів взаємодії між владою та громадськістю, зокрема щодо залучення громадськості до прийняття рішень та підвищення прозорості державної діяльності. Загалом, громадянське суспільство України демонструє стійкість та здатність до адаптації до нових викликів, що свідчить про його важливу роль у суспільстві та потребу у подальшому розвитку та підтримці [9].

Колективна монографія "Українське суспільство в умовах війни. Рік 2023" надає ґрунтовний аналіз трансформацій, що відбулися в українському суспільстві під впливом повномасштабного російського вторгнення. На основі проведених соціологічних досліджень, автори окреслюють низку важливих висновків, які відображають ключові тенденції та виклики воєнного часу.

Одним із центральних висновків є високий рівень соціальної згуртованості та національної єдності, що проявилися в українському суспільстві з початком війни. Консолідація нації навколо спільної мети — захисту суверенітету та територіальної цілісності — стала по-

тужним фактором протистояння агресору. Важливу роль у підтримці стійкості суспільства відіграє зростання ролі громадянського суспільства. Масштабний волонтерський рух, активна діяльність громадських організацій та благодійних фондів стали невід'ємною частиною воєнної реальності. Громадянське суспільство взяло на себе значну частину функцій з підтримки армії, допомоги внутрішньо переміщеним особам та вирішення нагальних соціальних проблем, демонструючи високу здатність до самоорганізації та ефективної діяльності в кризових умовах. Незважаючи на складні умови, українське суспільство демонструє високий рівень адаптивності до нових реалій. Зміни в моделях поведінки, економічній активності, соціальній взаємодії та повсякденному житті свідчать про здатність швидко реагувати на виклики та пристосовуватися до змін. Ця адаптивність є важливим фактором стійкості суспільства та його здатності до післявоєнного відновлення [10]. Висновки дослідження обґрунтовують важливість консолідації суспільства та розвитку демократичних інститутів, високий рівень згуртованості, адаптивності, важливість міжнародної підтримки та необхідність подолання психологічних наслідків війни. Ці прояви, зокрема зростання ролі громадянського суспільства, створюють сприятливий ґрунт для впровадження партисипативних механізмів управління, які дозволяють громадянам безпосередньо впливати на формування місцевої політики.

Зарубіжні приклади демонструють ефективність таких підходів. Одним з найвідоміших є партисипативне бюджетування в місті Порту-Алегрі, Бразилія. Цей підхід було вперше успішно реалізовано наприкінці 1980-х років. Він став одним з найуспішніших прикладів залучення громадськості до прийняття рішень щодо розподілу бюджетних коштів, його було впроваджено як механізм, який дозволяє мешканцям міста брати участь у визначенні пріоритетів для використання частини міського бюджету та передбачає проведення регулярних громадських зборів та нарад, де жителі обговорюють і приймають рішення щодо розподілу коштів. Такий підхід не лише покращив інфраструктуру та соціальні послуги міста, але й знизив політичну напруженість, покращив культуру сплати податків та підвищив обізнаність громадян щодо використання бюджетних коштів. Партисипативне бюджетування в Порту-Алегрі також сприяло зниженню корупції та створенню нової громадянської культури. Жінки стали активними учасниками громадських процесів, що раніше було малопоширеним у місті. Завдяки успіху цього підходу партисипативне бюджетування було впроваджено в багатьох інших містах Бразилії та поширилося по всьому світу [11].

Естонія є лідером у сфері електронного урядування. Платформа e-Estonia забезпечує широкий спектр державних послуг онлайн, включаючи електронне голосування та реєстрацію бізнесу. Це дозволяє громадянам легко взаємодіяти з владою та отримувати необхідні послуги безпосередньо через Інтернет [12].

Цифрова платформа Decidim у Барселоні, Іспанія, дає можливість громадянам брати участь в обговоренні та прийнятті рішень з різних питань міського життя. Платформа забезпечує прозорість та відкритість процесу прийняття рішень, що сприяє розвитку громадянської активності та підвищенню рівня довіри до влади [13].

Програмне забезпечення LiquidFeedback у Німеччині забезпечує онлайн-голосування та обговорення, мотивуючи громадян висловлювати свою думку та впливати на формування політики. Це програмне забезпечення використовується для організації процесів прямої демократії та підвищення рівня участі громадян у прийнятті рішень [14].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, зазначимо, що наведені приклади демонструють, що партисипативні підходи можуть бути ефективними у різних країнах та контекстах, сприяючи розвитку демократії та підвищенню рівня громадянської активності. Аналізуючи можливості та виклики запровадження партисипативного бюджетування в Україні, доцільно врахувати особливості українського контексту. Україна має нормативно-правові основи, які створюють формальні передумови для впровадження партисипативного бюджетування. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" гарантує громадянам можливість брати участь у вирішенні питань місцевого значення. Крім того, окремі нормативно-правові акти на місцевому рівні регулюють процес реалізації громадських бюджетів. Завдяки цим нормам органи місцевого самоврядування отримали чіткі інструменти для залучення громадян до бюджетного планування, що дозволяє ефективніше використовувати фінансові ресурси. Події Революції Гідності та російська військова агресія значно активізували громадянське суспільство. Серед громадян зростає усвідомлення важливості участі у вирішенні місцевих питань, що створює сприятливий ґрунт для реалізації партисипативного бюджетування. Підвищена зацікавленість населення у питаннях розвитку своїх міст стимулює органи місцевої влади до впровадження більш відкритих та інклюзивних управлінських практик.

В Україні вже існують успішні приклади реалізації проєктів громадського бюджету. В багатьох містах, таких як Львів, Київ, Вінниця, цей механізм продемонстрував свою ефективність у залученні громадськості до визначення пріоритетних напрямів розвитку міських територій. Накопичений досвід можна використати для вдосконалення існуючих підходів та розширення практики на нові регіони. Сучасні новітні технології створюють додаткові можливості для впровадження партисипативного бюджетування. Онлайн-платформи значно спрощують процес подання пропозицій, організації голосування та інформування громадськості про результати.

Цілком очевидно, що використання таких інструментів не лише здешевлює процеси, але й сприяє залученню ширшого кола громадян, зокрема молоді, до управлінських процесів. З одного боку, наявність законодавчої бази, зростання громадянської активності, використання цифрових рішень та міжнародна підтримка створюють сприятливі передумови для успішного впровадження. З іншого боку, такі виклики, як бюрократичні бар'єри, низький рівень фінансової грамотності населення, цифрова нерівність, потребують особливої уваги та вирішення.

Для подолання цих перешкод необхідно забезпечити широку інформаційно-просвітницьку кампанію, яка сприятиме підвищенню обізнаності громадян, спростити адміністративні процедури та активніше використовувати можливості цифрових технологій. Успішне вирішення цих питань дозволить широко реалізувати партисипативні підходи як важливого елементу демократизації управління в Україні, сприяючи сталому розвитку міських територій та зміцненню довіри між громадськістю та владою. Окрім того, важливим напрямом подальших досліджень є розвиток та впровадження місцевих стратегій сталого розвитку, адже вони можуть стати потужним інструментом для розширення партисипативних можливостей та забезпечення сталого розвитку міських територій.

Література:

1. Шаульська Г.М. Деякі сучасні механізми взаємодії влади і громадянського суспільства в Україні: аналіз ефективності. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2019. № 2. С. 180—189. URL: https://www.researchgate.net/publication/333239449_Deaki_sucasni_mehanizmi_vzaemodii_vladi_i_gromadanskogo_suspilstva_v_Ukraini_analiz_efektivnosti
2. Русинюк М.М. Механізми взаємодії публічної влади та громадянського суспільства у процесі реалізації публічної політики України. Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського, 2019. Том 30 (69) № 4. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/22.pdf
3. Дослідження взаємодії муніципальної влади з громадськістю: для чого це потрібно громадам? Громадський простір, 2024. URL: <https://www.prostir.ua/?library=doslidzhennya-vzajemodiji-munitsypalnoji-vlady-z-hromadskisty-dlya-choho-tse-potribno-hromadam>
4. Результати дослідження взаємодії організацій громадянського суспільства та органів влади. Місто змістів, 2021. URL: <https://mistozmistiv.vn.ua/2021/01/27/rezultaty-doslidzhennia-vzajemodii-orhanizatsii-hromadianskoho-suspilstva-ta-orhaniv-vlady/>
5. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України. №487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>
6. Круглий стіл "Взаємодія державної влади, місцевого самоврядування та громадськості у сфері забезпечення безпеки громадян". Асоціація міст України, 2023. URL: <https://auc.org.ua/novyna/kruglyy-stil-vzajemodiya-derzhavnoyi-vlady-miscevogo-samovryaduvannya-ta-gromadskosti-u-sferi>
7. Міжнародна ініціатива Open Government Partnership спрямована на забезпечення прозорості та участі громадян в управлінні. Open Government Partnership. URL: <https://www.opengovpartnership.org/about/who-we-are/>
8. Ініціатива "Партнерство "Відкритий Уряд". Місцевий рівень". Офіційний портал Києва, 2024. URL: https://kyivcity.gov.ua/iniatsiativa_partnerstvo_vidkritiy_uryad_mistseviy_riven.html

9. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023—2024 роках: аналіт. доп. / [Каплан Ю., Скворцова В., Валецький О. та ін.]; за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ: НІСД, 2024. 47 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_gromad_suspilstvo-2023_15112024.pdf

10. Українське суспільство в умовах війни. Рік 2023: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2023. 343 с. URL: https://isnasu.org.ua/assets/files/books/2023/Maket_Ukr_suspilstvo_2023.pdf

11. Engaging communities & deepening democracy. Participatory Budgeting Project. 2025. URL: <https://www.participatorybudgeting.org/>

12. e-Estonia. 2025. URL: <https://e-estonia.com/>

13. Decidim is a digital platform for citizen participation. URL: <https://decidim.org/>

14. Decisions made easy with a powerful enterprise platform. URL: <https://liquidfeedback.com/en/>

References:

1. Shaul'ska, H.M. (2019), "Some Contemporary Mechanisms of Interaction Between Government and Civil Society in Ukraine: Effectiveness Analysis", Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine, vol. 2, pp. 180—189, Available at: https://www.researchgate.net/publication/333239449_Deaki_sucasni_mehanizmi_vzaemodii_vladi_i_gromadanskogo_suspilstva_v_Ukraini_analiz_efektivnosti (Accessed: 25 January 2025).

2. Rusyn'iuk, M.M. (2019), "Mechanisms of Interaction Between Public Authority and Civil Society in the Process of Public Policy Implementation in Ukraine", Scientific Notes of the Tavria National University named after V.I. Vernadskyi, Vol. 30 (69), No. 4, Available at: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/22.pdf (Accessed: 25 January 2025).

3. Public Space (2024), "Research on the Interaction of Municipal Authorities with the Public: Why Is It Necessary for Communities?", Available at: <https://www.prostir.ua/?library=doslidzhennya-vzajemodijimunitsypalnoji-vlady-z-hromadskisty-dlya-choho-tsepotribno-hromadam> (Accessed: 25 January 2025).

4. City of Content (2021), "Results of the Research on the Interaction Between Civil Society Organizations and Authorities", Available at: <https://mistozmistiv.vn.ua/2021/01/27/rezultaty-doslidzhennia-vzaiemodii-orhanizatsii-hromadianskoho-suspilstva-ta-orhaniv-vlady/> (Accessed: 25 January 2025).

5. President of Ukraine (2021), Decree "On the National Strategy for the Promotion of Civil Society Development in Ukraine for 2021—2026", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (Accessed: 25 January 2025).

6. Association of Ukrainian Cities (2023), Round Table "Interaction of State Authorities, Local Self-Government, and Civil Society in Ensuring Citizen Safety", Available at: <https://auc.org.ua/novyna/kruglyy-stil-vzayemodiyaderzhavnoyi-vlady-miscevogo-samovryaduvannya-ta-gromadskosti-u-sferi> (Accessed: 25 January 2025).

7. Open Government Partnership (2024), "The International Initiative Open Government Partnership Aims to Ensure Transparency and Citizen Participation in Governance", Available at: <https://www.opengovpartnership.org/about/who-we-are/> (Accessed: 25 January 2025).

8. Official Portal of Kyiv (2024), "The Initiative Open Government Partnership: Local Level", Available at: https://kyivcity.gov.ua/iniatsiativa_partnerstvo_vidkritiy_uryad_mistseviy_riven.html (Accessed: 25 January 2025).

9. Kaplan, Yu., Skvortsova, V. and Valevskiy, O. (2024), Stan rozvytku hromadians'koho suspil'stva v Ukraini u 2023-2024 rokakh: analit. dop. [State of Civil Society Development in Ukraine in 2023-2024: Analytical Report], National Institute for Strategic Studies, Kyiv, Ukraine, Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_gromad_suspilstvo-2023_15112024.pdf (Accessed: 25 January 2025).

10. Dembitskyi, S. Zlobina, O. and Kostienko, N. (2023), Ukrains'ke suspil'stvo v umovakh viiny. Rik 2023: Kolektyvna monohrafiia [Ukrainian Society in Wartime. Year 2023: Collective Monograph], Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, Available at: https://isnasu.org.ua/assets/files/books/2023/Maket_Ukr_suspilstvo_2023.pdf (Accessed: 25 January 2025).

11. Participatory Budgeting Project (2025), "Engaging Communities & Deepening Democracy", Available at: <https://www.participatorybudgeting.org/> (Accessed: 25 January 2025).

12. e-Estoni (2025)a, Available at: <https://e-estonia.com/> (Accessed: 25 January 2025).

13. Decidim (2025), "A Digital Platform for Citizen Participation", Available at: <https://decidim.org/> (Accessed: 25 January 2025).

14. LiquidFeedback (2025), "Decisions Made Easy with a Powerful Enterprise Platform", Available at: <https://liquidfeedback.com/en/> (Accessed: 25 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.02.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

В. О. Шведун,
д.держ.упр., професор, професор кафедри економіки та публічного управління, Національний
аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5470-8288>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.225

ПОЛІТИКО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНИМ ПОВОЄННИМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ

V. Shvedun,
Doctor of Science in Public Administration, Full Professor, Professor of the Department of Economics and Public
Administration, National Aerospace University named after M.Ye. Zhukovsky "Kharkiv Aviation Institute"

POLITICAL AND LEGAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF SAFE POST-WAR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS

У статті здійснено дослідження політико-правового механізму державного управління безпечним повоєнним соціально-економічним розвитком регіонів. Зокрема, охарактеризовано особливості підзаконних актів у сфері забезпечення соціально-економічної безпеки регіонів. Проаналізовано засоби державно-правового регулювання у сфері соціально-економічної безпеки регіонів. Виокремлено шляхи забезпечення повоєнного розвитку соціально-економічної безпеки регіонів України.

Підкреслено, що у вузькому сенсі державно-правове регулювання у сфері соціально-економічної безпеки регіонів можна розглянути як діяльність органів державної влади, яка здійснюється на основі та на виконання законів, спрямована на вплив на суспільні відносини, пов'язані із захистом загальнодержавних і суспільних інтересів, а також досягненням повоєнних стратегічних пріоритетів.

Зазначено, що специфіка державно-правового регулювання соціально-економічної безпеки регіонів визначає імператив держави на використання всіх трьох методів регулювання: дозвіл, припис і заборона. Зокрема, дозвіл реалізується за допомогою відповідних норм права; припис і заборона — найбільш відомі і часто вживані на практиці, як види державно-правового регулювання — та включені в механізм застосування заходів адміністративного примусу у сфері соціально-економічної безпеки.

Підкреслено, що визначений наразі курс на повоєнне забезпечення соціально-економічної безпеки регіонів в Україні за рахунок економічного зростання шляхом розвитку національної інноваційної системи, підвищення продуктивності праці, освоєння нових ресурсних джерел, модернізації пріоритетних секторів національної економіки, удосконалення банківської системи, фінансового сектора послуг і міжбюджетних відносин тощо об'єктивно зумовлює зростання значення та ролі, насамперед, регуляторної політики та виваженого державно-правового забезпечення такого виду безпеки.

The article studies the political and legal mechanism of public administration of safe post-war socio-economic development of regions. In particular, the features of by-laws in the sphere of ensuring of the socio-economic security of regions are characterized. The means of state-legal regulation in the sphere of socio-economic security of regions are analyzed. The ways of ensuring of the post-war development of socio-economic security of the regions of Ukraine are proposed.

It is emphasized that in a narrow sense, state-legal regulation in the sphere of socio-economic security of regions can be considered as the activities of public authorities, which are carried out on the basis of and on the implementation of laws, aimed at influencing public relations concerning protection of national and public interests, as well as the achievement of post-war strategic priorities.

It is shown that the specificity of state-legal regulation of socio-economic security of regions determines the imperative of the state to use of all three methods of regulation: permission, prescription and prohibition. In particular, permission is implemented through the relevant rules of law; prescription and prohibition are the most well-known and often used methods in practice, as types of state-legal regulation and are included in the mechanism for applying of administrative coercion measures in the field of socio-economic security.

It is emphasized that the current course on the post-war provision of socio-economic security of regions in Ukraine due to the economic growth through the development of the national innovation system, increase in labor productivity, development of new resource sources, modernization of priority sectors of the national economy, improvement of the banking system, the financial sector of services and interbudgetary relations, etc., objectively determines the growth of importance and role, first of all, of regulatory policy and balanced state-legal provision of this type of security.

Ключові слова: політико-правовий механізм, соціально-економічний розвиток регіонів, державно-правове-регулювання, повоєнні стратегічні пріоритети.

Key words: political and legal mechanism, socio-economic development of regions, state-legal regulation, post-war strategic priorities.

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

Аналіз розвитку соціально-економічної ситуації в Україні свідчить, що необхідний комплекс заходів, які б дозволили не тільки вчасно виявляти і нейтралізувати загрози соціально-економічній безпеці регіонів, але створювали б умови для ефективного і динамічного повоєнного розвитку вітчизняної економіки. Йдеться про забезпечення результативності компонентів політико-правового механізму забезпечення соціально-економічної безпеки, які об'єднують всі елементи системи з метою реалізації стратегії такої безпеки як концепції, що визначає один із напрямів державної соціально-економічної політики.

Слід зауважити, що стан справ у сучасній економіці України вимагає внесення певних коректив до Стратегії національної безпеки у напрямку підтримки економічної безпеки. При цьому, крім визначення системи загроз і ступеня їх небезпеки економічній безпеці регіонів, варто також вести мову і про нові виклики для неї. Окрім закріплених в аналізованій стратегії загроз (в енергетичній, інфраструктурній та інших сферах), до них можемо віднести також негативні фактори у фінансовій сфері, зокрема нецільове використання бюджетних коштів, масштабне ухилення від сплати податків, незаконне переведення в готівку грошових коштів, фіктивні фінансові операції і легалізація злочинно нажитих до-

ходів тощо. Вищенаведене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наразі важливою дослідницькою проблемою є з'ясування питання про те, наскільки зазначені особливості у сфері соціально-економічної безпеки регіонів відповідають загальним тенденціям розвитку співвідношення закону і підзаконних актів у системі державного управління сучасної України. Приймаючи до уваги численні наукові авторські напрацювання у цьому контексті, зокрема, таких авторів, як: В. Артеменко, В. Василенко, З. Герасимчук тощо, слід зазначити, що недостатньо дослідженими залишаються механізми державного управління безпечним повоєнним соціально-економічним розвитком регіонів, зокрема, політико-правовий.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження політико-правового механізму державного управління безпечним повоєнним соціально-економічним розвитком регіонів.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

— охарактеризувати особливості підзаконних актів у сфері забезпечення соціально-економічної безпеки регіонів;

— проаналізувати засоби державно-правового регулювання у сфері соціально-економічної безпеки регіонів;

— виокремити шляхи забезпечення повоєнного розвитку соціально-економічної безпеки регіонів України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Слід зауважити, що існують такі особливості підзаконних актів у сфері забезпечення соціально-економічної безпеки регіонів:

— вони деталізують і конкретизують значну кількість вихідних положень законів, забезпечуючи таким чином, максимальну реалізацію законних інтересів особистості, юридичних осіб і суспільства в цілому у різних сферах економіки та життєдіяльності;

— у випадках відсутності законодавчого регулювання підзаконні акти у сфері соціально-економічної безпеки регулюють суспільні відносини, що входять у предмет відання органу, який видає даний вид актів, замість закону;

— підзаконні акти у сфері соціально-економічної безпеки відрізняються різноманітністю і неоднорідністю, однак через відсутність достеменного закріплення ієрархії нормативно-правових актів непоодинокими є випадки, коли ускладненням є визначення юридичної сили відповідних документів;

— підзаконні акти у сфері соціально-економічної безпеки мають державний характер, оскільки реалізацію прийнятих актів, включаючи і примусовий вплив на осіб, які ухиляються від їх виконання, є обов'язком державних органів;

— зазначені акти приймаються відповідно до встановленої іншими правовими актами процедури, і з урахуванням вимог до змісту і форми [1; 3; 5].

Отже, у вузькому сенсі державно-правове регулювання у сфері соціально-економічної безпеки регіонів можна розглянути як діяльність органів державної влади, яка здійснюється на основі та на виконання законів, спрямована на вплив на суспільні відносини, пов'язані із захистом загальнодержавних і суспільних інтересів, а також досягненням повоєнних стратегічних пріоритетів.

Слід зазначити, що багато принципових положень вітчизняного законодавства, що стосуються забезпечення соціально-економічної безпеки, зокрема, статусу учасників правових відносин, розпорошені серед значної кількості нормативно-правових актів різної юридичної сили. Іншими словами, у сучасному законодавстві з питань безпеки відсутнє єдине законодавче ядро — спеціальний закон, який регулює сферу соціально-економічної безпеки регіонів. На наше переконання, у такому законі можна було б зафіксувати групи норм, що встановлюють таке:

а) основні принципи державного управління у сфері соціально-економічної безпеки регіонів;

б) правове становище суб'єктів у цій сфері;

в) форми і методи державно-управлінської діяльності і реалізації державного управління у сфері соціально-економічної безпеки;

г) способи та порядок забезпечення законності в державному управлінні у сфері соціально-економічної безпеки регіонів;

д) критерії, індикатори та показники соціально-економічної безпеки регіонів, за якими можливо оцінювати стан її забезпечення, а також інституціональні особливості здійснення моніторингу соціально-економічної безпеки регіонів [2; 4].

У продовження зауважимо, що динамічний розвиток соціально-економічних відносин має суттєвий вплив на відповідні зміни правової бази, коригуючи і змінюючи її. Беручи до уваги зазначену роль державно-правових засобів у регулюванні соціально-економічних процесів, можемо стверджувати, що правові засоби інституційно оформлюють існуючі соціально-економічні відносини та надають ринковим механізмам статусу легітимних, а це дозволяє в межах закону впливати на розвиток таких відносин, здійснювати їх охорону власними й йому специфічними засобами [1; 4].

Засоби державно-правового регулювання у сфері соціально-економічної безпеки регіонів, будучи правовими засобами досягнення цілей і вирішення задач держави, а також виконання державних функцій, представляють собою складне явище правової дійсності і характеризують саму систему юридичних засобів і способів, за допомогою яких такі відносини регулюються. Під методом у праві розуміється сукупність прийомів, засобів, принципів і правил, за допомогою яких охоплюється сутність явища, його ключові риси та специфіка [2; 5].

Ім протиставляються цивільно-правові методи, властиві цивільно-правовим і подібним з ними правовідносинам, у яких існує рівність сторін. Однак така класифікація виявляється досить обмежувальною та потребує уточнення за рахунок застосування положень міждисциплінарної науки — державне управління, оскільки вони дозволяють охопити все різноманіття існуючих правовідносин у сфері соціально-економічної безпеки. Власне кажучи, методи правового регулювання в означеній сфері можуть бути дозвільного, забороняючого, стимулюючо-мотиваційного та іншого характеру. При цьому в правовій системі України використовується три основні методи державно-правового регулювання: які зобов'язують, ті, що забороняють, і ті, що дозволяють, тобто — це припис, заборона та дозвіл. Сукупність зазначених методів державно-правового регулювання визначають напрямки забезпечення соціально-економічної безпеки [1; 3].

У сфері соціально-економічної безпеки переважаючим є державно-правовий метод приписів, що обумовлено специфікою управлінських відносин, в яких суб'єкт державного управління впливає на об'єкт управління методом розпорядчого характеру. Інші особливості методу державно-правового регулювання правовідносин у даній сфері впливають з самих особливостей цих відносин.

Суб'єкти державної влади у сфері соціально-економічної безпеки наділені правом застосовувати найрізноманітніші заходи впливу на інших учасників правовідносин у цій сфері, зокрема, вони можуть таке: затребувати пояснення, відкласти розгляд, дати вказівки, відмовити в проханні, використовувати засоби адміністративного, дисциплінарного примусу тощо. Логічно продовжити, що з некоректними діями суб'єктів влади громадяни, установи та підприємства можуть боротися

найчастіше виключно за допомогою подачі скарг (позовів) до компетентних державних органів [2-4].

Таким чином, у сфері соціально-економічної безпеки регіонів засобами державно-правового впливу на функціонування цієї сфери є заборони, обмеження та зобов'язання, а також дозволи, рекомендації та заохочення. Щодо оперативного-розпорядчої діяльності, то в якості методів вона здійснюється в межах структуризації, правонаділення, розподіл обов'язків і ресурсів, легалізації, обліку, контролю, заохочення, переконання та тимчасових обмежень. У цій державно-управлінській діяльності використовуються такі правові методи, як вирішення спорів і примус [2; 5].

Таким чином, специфіка державно-правового регулювання соціально-економічної безпеки регіонів визначає імператив держави на використання всіх трьох методів регулювання: дозвіл, припис і заборона. Дозвіл реалізується за допомогою відповідних норм права; припис і заборона — найбільш відомі і часто вживані на практиці, як види державно-правового регулювання — включені в механізм застосування заходів адміністративного примусу у сфері соціально-економічної безпеки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, визначений наразі курс на повоєнне забезпечення соціально-економічної безпеки регіонів в Україні за рахунок економічного зростання шляхом розвитку національної інноваційної системи, підвищення продуктивності праці, освоєння нових ресурсних джерел, модернізації пріоритетних секторів національної економіки, удосконалення банківської системи, фінансового сектора послуг і міжбюджетних відносин тощо об'єктивно зумовлює зростання значення та ролі, насамперед, регуляторної політики та виваженого державно-правового забезпечення такого виду безпеки.

Визначення принципів подібного забезпечення соціально-економічної безпеки є важливим, зважаючи на те, що принципи значимі як для структурованості системи законодавства, так і для правозастосування — вони допомагають детермінувати сенс правових норм і (якщо буде потреба) влучно заповнити наявні прогалини.

Література:

1. Артеменко В. Комплексне оцінювання ефективності соціально-економічного розвитку регіонів на основі критеріїв якості життя населення. Регіональна економіка. 2005. № 3. С. 84—93.
2. Білак Г. Діагностика подібності регіонів України за проблемами соціально-економічного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 12. С. 115—123.
3. Василенко В. Про деякі результати економічної діагностики розвитку регіонів. Економіка України. 2013. № 1. С. 12?25.
4. Герасимчук З. Економічна сутність інвестиційної інфраструктури регіону. Регіональна економіка. 2008. № 5. С. 1—9.
5. Корж І. Ф. Державна безпека: методологічні підходи до системи складових понять. Правова інформатика. 2012. № 4 (36). С. 69—75.

References:

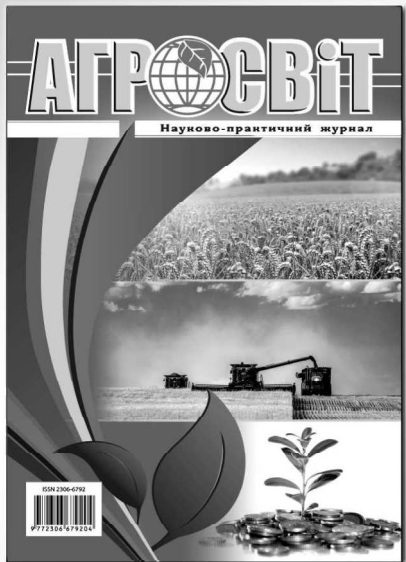
1. Artemenko, V. (2005), "Comprehensive assessment of the effectiveness of socio-economic development of regions on the basis of criteria for the quality of life of the population", *Rehionalna ekonomika*, vol. 3, pp. 84—93.
2. Bilak, H. (2013), "Diagnostics of similarity of regions of Ukraine on the problems of socio-economic development", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 12, pp. 115—123.
3. Herasymchuk, Z. (2008), "Economic essence of the investment infrastructure of the region", *Rehionalna ekonomika*, vol. 5, pp. 1—9.
4. Korzh, I. F. (2012), "State security: methodological approaches to the system of constituent concepts", *Pravova informatyka*, vol. 4 (36), pp. 69—75.
5. Vasilenko, V. (2013), "On some results of economic diagnostics of regional development", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 12—25.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2025 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

*І. В. Драган,
д. держ. упр., старший науковий співробітник, професор кафедри публічного управління
та адміністрування, Заклад вищої освіти "Університет трансформації майбутнього"*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6906-5000>

*Н. В. Дацій,
д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-6426>

*О. М. Долінченко,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Заклад вищої освіти "Університет трансформації майбутнього"*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2449-1049>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.229

ФЕНОМЕН ДЕРЖАВНОГО МАЙНА ЯК ОБ'ЄКТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

I. Dragan,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management
and Administration, Higher Education Institution "University of Future Transformation"

N. Datsii,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Theory,
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University

O. Dolinchenko,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration,
Higher Education Institution "University of Future Transformation"

THE PHENOMENON OF STATE PROPERTY AS OBJECT OF PUBLIC MANAGEMENT AT MODERN CONDITIONS OF SOCIAL DEVELOPMENT

Статтю присвячено дослідженню термінологічних та класифікаційних аспектів управління державної власністю. Розуміння особливостей цієї категорії формує поведінкові реакції суб'єктів господарювання та виступає фактором, що перетворює попит та пропозицію щодо об'єктів державної власності на джерело розвитку економіки країни та її регіонів. Доведено, що цьому перешкоджають нераціональне формування регулюючих впливів у сфері управління майновими об'єктами, зокрема державної форми власності. Майно державної форми власності виступає матеріальною основою виконання державою своїх соціально-політичних функцій, є потужним економічним інструментом для коригування дій ринкових структур, тому механізм управління державним майном завжди займав особливе місце у системі державного управління. Проте, на сьогодні бракує дієвих механізмів соціально-економічного зростання регіону, потребує конкретизації місце державного

майна як його ключового інструменту. Організаційні форми взаємодії суб'єктів регіону стримують розвиток його різних сфер діяльності. Досвід реформ останніх двадцяти років показав, що відмова від державної власності неможлива, проте необхідна її оптимізація. Це зумовлено тим, що надмірні масштаби державної власності будуть з великою ймовірністю характеризуватись високою неефективністю, що негативно позначиться на економіці загалом.

Зазначено, що оптимізація державної власності доцільна у двох випадках. По-перше, необхідність зміни форм власності пов'язана з рівнем розвитку продуктивних сил. Якщо одна форма власності гальмує розвиток продуктивних сил та існує реальна можливість формування нового суб'єкта, зацікавленого у технологічному прогресі, зміна такої форми власності стає об'єктивною економічною необхідністю. Відповідно нова форма власності покликана дати простір розвитку продуктивних сил. Отже, прогрес способу виробництва веде до зростання обсягів випуску та ефективності, що становить базу для соціального прогресу. Зміна форм власності, якщо вона реалізується як об'єктивна економічна необхідність, має колосальну формаційну та перетворювальну силу. Але якщо зміна форм власності є не результатом об'єктивно визрілої економічної необхідності та здійснюється на користь суб'єкта, не зацікавленого у технологічному прогресі, наслідки будуть іншими, руйнівними.

The article is devoted to the study of terminological and classification aspects of state property management. Understanding the features of this category shapes the behavioral reactions of business entities and acts as a factor that transforms demand and supply for state property into a source of economic development of the country and its regions. It is proven that this is hindered by the irrational formation of regulatory influences in the field of property management, in particular state ownership. State property serves as the material basis for the state to perform its socio-political functions, is a powerful economic tool for adjusting the actions of market structures, therefore the mechanism of state property management has always occupied a special place in the system of state administration. However, today there is a lack of effective mechanisms for the socio-economic growth of the region, and the place of state property as its key tool needs to be specified. Organizational forms of interaction of the region's entities hinder the development of its various spheres of activity. The experience of reforms over the past twenty years has shown that the rejection of state property is impossible, but its optimization is necessary. This is due to the fact that excessive scales of state ownership will most likely be characterized by high inefficiency, which will negatively affect the economy as a whole.

Having considered the above definitions, we can draw the following conclusions. First, state ownership implies a set of relations. These can be economic relations regarding the involvement of such property in market circulation, on the basis of public-private partnership, as well as social relations regarding the support of unprofitable public projects. Secondly, state ownership is not fully public. In terms of public interests, the participation of society is limited. As a rule, these restrictions are of an administrative or political nature. At the same time, it is the political component, not having any specific resource, that is able to integrate and use all other resources with the help of the state in such a way that no other component is able to compete with it. Due to this, it performs its main functions, which cannot always be measured by the economic or social component. At the same time, the political component is completely dependent on the above components and relies on their resources. Based on these conclusions, in our opinion, state ownership should be understood as socio-economic and political relations regarding the exercise of property rights in relation to property owned by the state, including property complexes of state enterprises and state institutions.

It is noted that the optimization of state ownership is advisable in two cases. First, the need to change the forms of ownership is associated with the level of development of productive forces. If one form of ownership inhibits the development of productive forces and there is a real possibility of forming a new entity interested in technological progress, the change of such a form of ownership becomes an objective economic necessity. Accordingly, the new form of ownership is designed to provide space for the development of productive forces. Thus, the progress of the production method leads to an increase in output and efficiency, which is the

basis for social progress. The change of forms of ownership, if it is implemented as an objective economic necessity, has a colossal formative and transformative power. But if the change of forms of ownership is not the result of an objectively mature economic necessity and is carried out in favor of an entity not interested in technological progress, the consequences will be different, destructive.

Ключові слова: державна політика, державне майно, суб'єкт господарювання, управління державною власністю, управлінська система.

Keywords: state policy, state property, business entity, state property management, management system.

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

Власність є найважливішим економічним та політичним фактором розвитку національної економіки. Збалансована політика в галузі управління державною власністю (у тому числі майном), спрямована на гармонізацію інтересів багатьох учасників відносин у цій сфері, може забезпечити накопичення потенціалу розвитку країни та її регіонів. Однак цьому перешкоджають нерациональне формування регулюючих впливів у сфері управління майном. На сьогодні не створено дієвий механізм економічного зростання регіону та не визначено місце державного майна як його ключового інструменту. Організаційні форми взаємодії суб'єктів регіону стримують розвиток його різних сфер діяльності.

Змінити ситуацію можна шляхом розробки заходів, спрямованих на вдосконалення організаційно-економічного механізму та методичного забезпечення управління майном регіону, задіявши всі фактори, що впливають на ефективне використання та розподіл державного майна, що забезпечують гармонізацію інтересів суб'єктів ринку та зумовлюють потенціал зростання економіки регіону.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ.

Окремі питання організації управління державної власності та державним майном розглянуто у роботах Балацького Е., Бикова Р., Білокура Є., Кочеткової С., Кравчук О., Пасхавера Б., Пількевича В., Савченко В., Шкільняка М. Шамрая В., Шемшученка Ю. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження проблемних аспектів управління державним майном, а також розкрити специфіку державного майна як об'єкта управління в сучасних умовах суспільного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Майно державної форми власності виступає матеріальною основою виконання державою своїх соціально-політичних функцій, є потужним економічним інструментом для коригування дій ринкових структур, тому механізм управління державним майном завжди займав особливе місце у системі державного управління. Незважаючи на те, що в Україні питання ефективного та результативного управління державною власністю почали розглядати відносно недавно, що зумовлено відмовою від панівної за радянських часів адміністративно-командної системи, у науковому середовищі проблематика такого управління розглядається не одне десятиліття.

На нашу думку, все різноманіття теорій управління, які в тій чи іншій мірі можна віднести до цієї проблеми, можна розглянути в рамках двох аспектів: вдосконалення організаційно-функціональної структури та якісної зміни відносин управління державним майном. Великий вплив на реалізацію першого аспекту зробили класична (традиційна) та адміністративно-функціональна школи управління, представниками яких є Форд Г., Файоль А., Урвік Л., Вебер М., Муні Дж., Рейлі А..

Г. Форд говорив про спроможність ринку та заперечував необхідність прямого державного втручання в економіку. На його думку, всі соціальні грошові потоки держави необхідно перевести у приватну промисловість, що сприяло б виробництву більшої кількості дешевших товарів, а також зняло б із суспільства тягар податків та підняло суспільний добробут.

Подібних думок дотримувалися вітчизняні науковці на початку 1990-х рр. Однак подібні думки неспроможні у періоди криз та при наданні збиткових соціальних послуг. Широке визнання щодо державної власності отримали елементи управління класика менеджменту Файоля А., у тому числі функція адміністрування, під якою він розумів управління, що включає такі елементи, як передбачення, організація, розпорядництво, координу-

вання і контроль. Ці елементи заклали основи структурного функціонального підходу та дали життя делегуванню повноважень, які є основою управління державною власністю.

Великий внесок у дослідження принципів організації зробив німецький соціолог Вебер М., який розробив "ідеальний тип" адміністративної організації, позначений ним терміном "бюрократія", який загалом аналогічний елементам управління Файоля А. і є соціологічною концепцією раціоналізації колективної діяльності. На думку Вебера М., ієрархія, влада та бюрократія становлять основу будь-яких соціальних організацій. Ідеальна бюрократія Макса Вебера передбачає вибірккову реконструкцію реального світу, що відкриває нові можливості організації праці. Вона не існує в реальності і є своєрідною формою раціональності, заснованою на чіткому визначенні завдань і обов'язків кожної з ланок організації; ієрархії побудови; системі абстрактних правил, що визначають відповідальність кожного члена організації та форми координації їх індивідуальної діяльності.

Розробка передбачає розрахунок адміністративних процедур та часу їх проходження. Розвиваючи ідеї Файоля А., Урвік Л. наголошував на необхідності підкріплення обов'язків відповідними правами, у той час як Файоль А. відповідальність розглядав ізольовано. Урвік Л. чітко сформулював проблему "діапазону контролю", тобто необхідності обмеження кількості осіб у безпосередньому підпорядкуванні керівника (на його думку, їх має бути не більше 5—6).

Проблема контролю залишається актуальною і зараз. На нашу думку, результати управління державною власністю, крім контролю спеціалізованих організацій, повинні контролюватись громадськістю через найбільш значущі суспільні організації. Відносини державної власності є тим стрижнем у суспільстві, навколо якого формуються та розвиваються державні установи та підприємства, що виробляють суспільні блага. Під такими відносинами розуміють ті дії чи сукупність дій з об'єктами (ресурсами, предметами споживання тощо), які індивід чи інший суб'єкт може здійснити з об'єктом, не наражаючись на загрозу санкцій з боку інших суб'єктів [2, 8, 13].

Відповідно до підходу Савченко В., під такими відносинами розуміється право власності на майно, що складається з наступних базових норм: 1) права користування майном; 2) права його змінювати; 3) права отримання вигоди від майна; 4) права передачі всіх або деяких прав, зазначених у пунктах 1, 2 та 3 іншим особам за певну плату за взаємною домовленістю [11].

У той же час широкого поширення набули не правові теорії та підходи, які багато дослідників вважають основними у відносинах державної власності. Так, Кубліков В., Гринивецька О. виділяють структурно-галузевий, інституційно-правовий, економіко-організаційний та "накопичувальний" підхід, кожен із яких розглядає формування та використання державної власності [7]. Засновники теорії еволюційної економіки Менгер К., Хайєк Ф., Шумпетер Й. приділяли велику увагу розвитку економічних систем, складові частини яких не тільки функціонально доповнюють й, таким чином обумовлю-

ють взаємний рівень розвитку, але й еволюційно розвивають один одного. На їх думку, система управління державною власністю практично ніколи не буде оптимальною.

Наведені в рамках двох аспектів теорії, розглядають сукупність відносин, що регулюють порядок отримання корисності з економічних благ, у ролі яких виступає державне майно, які можна розглядати як економічні, соціальні та політичні інститути управління державною власністю. Вони включають весь комплекс заходів, спрямованих на формування повного реєстру державного майна, чітке розмежування та координацію повноважень усіх державних органів, задіяних у цьому процесі, застосування механізму ринкової оцінки при використанні майна; ревізії та запровадження жорсткого контролю за використанням за призначенням та збереженням майна державними підприємствами та установами; створення правової бази механізму розпорядження державним майном, включаючи відпрацювання питання щодо відшкодування витрат на здійснення управління ним; екологічний стан; кадрове забезпечення.

В останні роки в Україні питання доцільності реформування державної власності не стоїть. Вчені Національної академії наук України наполягають про необхідність посилення державної участі у розвитку реальної економіки за допомогою державно-приватного партнерства з перспективою зміни балансу на користь приватного сектору, а також використання державної власності для стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу [12].

Одним із основних завдань влади сьогодні є забезпечення модернізації та технологічного оновлення всієї виробничої сфери. Для вирішення цього завдання насамперед необхідно зайнятися модернізацією державного сектора, частка якого не опускається нижче 40%. Зберігати величезний обсяг власності без його модернізації безглуздо. Тому Уряду необхідно забезпечити оптимізацію обсягу державної власності та ефективності участі держави у діяльності комерційних організацій. У сучасних умовах безперспективними виглядають державні корпорації, які "мають певні рамки роботи, які мають після завершення їх діяльності бути ліквідовані, а ті, що працюють у комерційному, у конкурентному середовищі, повинні бути згодом перетворені на акціонерні товариства, контрольовані державою. Надалі вони або зберезуться у державному секторі, там, де нам це необхідно, або будуть реалізовані приватним інвесторам".

Є очевидним, що сучасні методи управління державною власністю в більшості є пережитком радянського часу, виявилися неактуальними в сучасний період. Можливості застосування сучасних методів управління обмежені відсутністю необхідного правового поля. Більшість проблем, пов'язані з низькою, а часом негативною ефективністю управління державною власністю, ставлять нові методологічні та концептуально-теоретичні дослідницькі завдання в галузі державної майнової політики. Потрібна реалізація комплексу заходів, вкладених у вдосконалення методів і запровадження принципово нових підходів у сфері управління держав-

ною власністю. Для цього необхідно визначити обґрунтовані підходи до управління державною власністю, які відповідають сучасним потребам держави та суспільства.

Енциклопедія сучасної України під власністю розуміє "суспільні відносини між людьми з приводу привласнення благ. Як економічна категорія власність розкривається через систему економічних відносин, притаманну суспільству на тому чи іншому етапі його розвитку, і характеризує розподіл благ між суб'єктами господарювання". Державна ж власність це "форма власності, при якій майно, зокрема засоби та продукти виробництва, належать державі повністю або на основі часткової чи спільної власності" [4].

Проте, окрім приватної та державної, існує комунальна власність, власність некомерційних організацій, змішана власність. З урахуванням публічності та відносин Москалюк Н.Б. визначає державну власність як "систему відносин щодо присвоєння матеріальних та духовних благ державою з метою реалізації державних та громадських інтересів" [9]. Попри те, що державна власність є різновидом суспільної власності, остання категорія є ширшою включає власність державну й комунальну. Більш суспільною, ніж державна власність, є комунальна власність, яка наближена до громади щодо реалізації інтересів громадян на місцях. Тут менше заборон та обмежень, що пояснюється характером повноважень, що виконуються. У свій час, Бакуменко В.Д. зазначав, що державна власність виступає матеріальною умовою виконання місії, економічної, соціальної, політичної та інших функцій державою у соціально-економічній системі України [1]. Місія держави полягає у забезпеченні високого рівня якості життя, головним чином, за рахунок створення загальних умов для суспільного відтворення та відтворення життя населення, забезпечення потреб у всебічному розвитку особистості кожного громадянина.

На думку Гуськової І. що державна власність є сукупністю автономних сегментів (фінансові та природні ресурси, підприємницький сектор, у тому числі природні монополії та ВПК, об'єкти соціальної та виробничої інфраструктури тощо), призначених для реалізації державою своїх функцій як суб'єкта громадського відтворення, суб'єкта економічного зростання та соціального прогресу тощо. [3].

При цьому вона зазначає, що до структури державного сектору економіки включаються не лише підприємства та установи, що перебувають у власності держави, а й сукупність ресурсів у безпосередньому розпорядженні держави. Визначальна роль серед компонентів державного сектора приділяється державному бюджету, його доходам та видаткам. Дане визначення близьке до вищезгаданих позицій діяльності держави, сформульованих Дж.Ю. Стігліцем. Визначення є всеохоплюючим, оскільки згадана у ньому "сфера економічного простору" включає як організації, створені з урахуванням чи з використанням державного майна, а й доходи і витрати бюджетів відповідних рівнів. В даному випадку може йтися як про запас ресурсів, так і про фінансові потоки. Ця

думка не дає змоги позначити конкретні об'єкти державної власності та визначити відносини, що виникають у процесі управління нею.

Розглянувши зазначені визначення, можна зробити такі висновки. По-перше, державна власність передбачає сукупність відносин. Це можуть бути економічні відносини щодо залучення такого майна до ринкового обігу, на засадах державно-приватного партнерства, а також соціальні відносини щодо підтримки збиткових суспільних проектів. По-друге, державна власність є суспільною не в повному обсязі. У частині державних інтересів участь суспільства обмежена. Як правило, ці обмеження мають адміністративний, або політичний характер.

При цьому саме політична складова, не маючи ніякого специфічного ресурсу, здатна за допомогою держави інтегрувати і так задіяти всі інші ресурси, що конкурувати з нею ніяка інша складова не в змозі. За рахунок цього вона виконує свої основні функції, які не завжди можна виміряти економічною чи соціальною складовою. У той самий час політична складова цілком залежить від вищевказаних складових і спирається на їх ресурси.

На підставі даних висновків, на нашу думку, під державною власністю слід розуміти соціально-економічні та політичні відносини щодо реалізації прав власності щодо майна, що перебуває у власності держави, включаючи майнові комплекси державних підприємств, державних установ.

ВИСНОВКИ

Досвід реформ останніх двадцяти років показав, що відмова від державної власності неможлива, проте необхідна її оптимізація. Це зумовлено тим, що надмірні масштаби державної власності будуть з великою ймовірністю характеризуватись високою неефективністю, що негативно позначиться на економіці загалом.

Зазначено, що оптимізація державної власності доцільна у двох випадках. По-перше, необхідність зміни форм власності пов'язана з рівнем розвитку продуктивних сил. Якщо одна форма власності гальмує розвиток продуктивних сил та існує реальна можливість формування нового суб'єкта, зацікавленого у технологічному прогресі, зміна такої форми власності стає об'єктивною економічною необхідністю. Відповідно нова форма власності покликана дати простір розвитку продуктивних сил. Отже, прогрес способу виробництва веде до зростання обсягів випуску та ефективності, що становить базу для соціального прогресу. Зміна форм власності, якщо вона реалізується як об'єктивна економічна необхідність, має колосальну формаційну та перетворювальну силу. Але якщо зміна форм власності є не результатом об'єктивно визрілої економічної необхідності та здійснюється на користь суб'єкта, не зацікавленого у технологічному прогресі, наслідки будуть іншими, руйнівними.

Література:

1. Бакуменко В.Д. Розвиток теорії та методології державного управління: Наукове видання Збірка вибраних наукових праць у 2 ч. Ч.1. К.: АМУ, 2015. — 320 с.

2. Білокур Є.І. Управління об'єктами державної власності як складова змісту державно-управлінської діяльності. Вісник Чернівецького факультету Національного університету "Одеська юридична академія". 2015. Вип. 2. С. 35—45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vchfo_2015_2_6

3. Гуськова І. Особливості управління комунальною власністю як специфічною формою групової власності. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-4/doc/3/08.pdf> (дата звернення: 12.12.2024 р.).

4. Енциклопедія сучасної України URL: <https://esu.com.ua/> (дата звернення: 12.01.2025 р.).

5. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.11.2024 р.).

6. Кравчук, О. О. Управління державною власністю: адміністративно-правові засади: монографія; "НТУУ КПІ". Київ: "НТУУ КПІ", 2013. 444 с.

7. Кубліков В.К., Гринивецька О.С. Управління державною власністю в Україні: регіональний аспект. Оdesa: Вид-во "Астропринт", 2006. 160 с.

8. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України: наук. доп. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2013. 120 с. 13.

9. Москалюк Н. Б. Загальне управління власністю як категорія здійснення права державної власності. Проблеми цивільного та господарського права. 2020. № 1. С. 82—85.

10. Плакіда В.Т. Управління державною власністю: світовий досвід та реалії України: монографія. Донецьк, 2010. 400 с.

11. Савченко В.Ф. Державне регулювання відносин власності у ринковій економіці. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 3. С. 9—18.

12. Траєкторія сталого розвитку України до 2030 року: національна доповідь: монографія за ред. акад. М. А. Хвесика [Електронний ресурс] Інститут демографії та проблем якості життя Національної академії наук України. Київ 2019. 500 с. (дата звернення: 1.01.2025 р.).

13. Щербина М. Чи покращиться управління державним майном? 2018. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/chipokrashchitsya-upravlinnya-derzhavnim-maynom-2473115.html> (дата звернення: 2.12.2024 р.).

References:

1. Bakumenko, V.D. (2015), Rozvytok teorii ta metodolohii derzhavnoho upravlinnia [Development of the theory and methodology of public administration], AMU, Kyiv, Ukraine.

2. Bilokur, Ye.I. (2015), "Management of state property as a component of the content of state administrative activity", Visnyk Chernivets'koho fakul'tetu Natsional'noho universytetu "Odes'ka iurydychna akademiia", vol. 2, pp. 35—45. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vchfo_2015_2_6 (accessed: 12.12.2024).

3. Hus'kova, I. (2012), "Features of management of communal property as a specific form of group ownership", Available at: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-4/doc/3/08.pdf> (accessed: 12.12.2024).

4. Encyclopedia of Modern Ukraine (2025), Available at: <https://esu.com.ua/> (accessed: 12.01.2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (accessed: 12.11.2024).

6. Kravchuk, O. O. (2013), Upravlinnia derzhavnoiu vlasnistiu: administratyvno-pravovi zasady: [Management of State Property: Administrative and Legal Principles], "NTUU KPI", Kyiv, Ukraine.

7. Kublikov, V.K. and Hrynyvets'ka, O.S. (2006), Upravlinnia derzhavnoiu vlasnistiu v Ukraini: rehional'nyj aspekt [Management of State Property in Ukraine: Regional Aspect], Vyd-vo "Astroprynt", Odesa. Ukraine.

8. Kovbasiuk, Yu.V. (2013), Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia ta ievropejs'ka intehtratsiia Ukrainy [Modernization of public administration and European integration of Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine.

9. Moskaliuk, N. B. (2020), "General property management as a category of exercising state property rights", vol. 1, pp. 82—85.

10. Plakida, V.T. (2010) Upravlinnia derzhavnoiu vlasnistiu: svitovij dosvid ta realii Ukrainy [Management of public property: world experience and realities of Ukraine], Donets'k, Ukraine.

11. Savchenko, V.F. (2015), "State regulation of property relations in a market economy", Naukovyj visnyk Polissia, vol. 3, pp. 9—18.

12. Khvesyk M. A. (2019), Traiektoriia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku: natsional'na dopovid' [Trajectory of sustainable development of Ukraine by 2030: national report], Instytut demohrafii ta problem iakosti zhyttia Natsional'noi akademii nauk Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

13. Scherbyna, M. (2018), "Will the management of state property improve?", Available at: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/chipokrashchitsya-upravlinnya-derzhavnim-maynom-2473115.html> (accessed: 2.12.2024). *Стаття надійшла до редакції 07.02.2025 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 352:338.465:004.77(045)

А. П. Лелеченко,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0850-3724>

Т. М. Дерун,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-2206>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.235

ВПЛИВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ПРОЦЕСИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ РОЗБУДОВИ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ

A. Lelechenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

T. Derun,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE INFLUENCE OF PUBLIC AUTHORITIES ON THE PROCESSES OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE CONTEXT OF BUILDING A SERVICE-ORIENTED STATE

У статті досліджено вплив органів публічної влади на процеси надання адміністративних послуг у контексті розбудови сервісної держави. Аналіз вітчизняних наукових праць дозволив встановити, що реформування системи адміністративних послуг в Україні у напрямі сервісної моделі держави є тенденцією, спрямованою на підвищення ефективності публічного управління та забезпечення громадян якісними, доступними та зручними публічними сервісами. Розглянуто визначальні чинники трансформації ролі органів публічної влади у цій сфері, зокрема: перехід від традиційної бюрократичної моделі до клієнтоорієнтованого управління, діджиталізацію та автоматизацію процесів, підвищення прозорості та підзвітності, а також розвиток державно-приватного партнерства у сфері надання адміністративних послуг. Обґрунтовано, що визначення оптимальних механізмів впливу органів влади на систему надання адміністративних послуг забезпечить досягнення балансу між державною регуляцією, ефективністю процедур і задоволенням потреб громадян, оскільки органи публічної влади, як основні регулятори та постачальники послуг, потребують трансформації управлінських процесів, адаптації до нових викликів та поліпшення взаємодії з громадянами. Доведено, що впровадження сервісного підходу в діяльність органів публічної влади забезпечує підвищення ефективності адміністративних процесів, покращення доступності послуг для населення, мінімізацію бюрократич-

них бар'єрів та зниження корупційних ризиків. Окрему увагу приділено питанню децентралізації та інтеграції цифрових технологій, що дозволяє забезпечити рівномірний доступ громадян до отримання адміністративних послуг незалежно від їхнього місця проживання. Запропоновано систематизацію принципів і відповідних інструментів реалізації сервісної держави, що включає електронні реєстри, відкриті дані, онлайн-платформи, стандартизовані процедури та автоматизовані системи прийняття рішень. Обґрунтовано, що впровадження запропонованих принципів трансформує функціональну роль органів публічної влади, орієнтуючи їх на клієнтоорієнтований менеджмент замість традиційної бюрократичної моделі. Доведено, що внаслідок цього публічні інституції перестають бути лише регуляторними органами, зосередженими на контролі та дозвільних функціях, і набувають характеристик постачальників якісних, ефективних і зручних послуг, що відповідають світовим стандартам сервісної держави.

The article explores the influence of public authorities on the provision of administrative services in the process of building a service-oriented state. The research analyzes studies that confirm that the reform of the administrative services system in Ukraine toward a service-oriented state model is a trend aimed at increasing the efficiency of public administration and providing citizens with high-quality, accessible, and convenient public services. Key factors influencing the transformation of the role of public authorities are discussed, including the shift from the traditional bureaucratic model to client-oriented management, the digitalization and automation of processes, increased transparency and accountability, as well as the development of public-private partnerships in the provision of administrative services. It is argued that determining the optimal mechanisms for the influence of public authorities on the administrative services system will allow for a balance between state regulation, procedural efficiency, and citizens' needs satisfaction. Public authorities, as the main regulators and service providers, require a transformation of management processes, adaptation to new challenges, and improved interaction with citizens. The article proves that the implementation of a service-oriented approach in the activities of public authorities enhances the efficiency of administrative processes, improves service accessibility for the population, minimizes bureaucratic barriers, and reduces corruption risks. Special attention is given to decentralization and the integration of digital technologies, which ensure equal access for citizens to administrative services regardless of their place of residence. A systematization of the principles and corresponding tools for the implementation of a service-oriented state is proposed, including electronic registers, open data, online platforms, standardized procedures, and automated decision-making systems. It is substantiated that the implementation of these principles transforms the functional role of public authorities by shifting them toward client-oriented management, moving away from the traditional bureaucratic model. As a result, public institutions cease to be solely regulatory bodies focused on control and permit functions and take on the characteristics of providers of high-quality, effective, and convenient services that meet the global standards of a service-oriented state.

Ключові слова: сервісна держава, адміністративні послуги, публічне управління, органи публічної влади, цифровізація, децентралізація, відкриті дані, державно-приватне партнерство, публічні сервіси, трансформація, клієнтоорієнтоване управління, прозорість та підзвітність, зниження корупційних ризиків, автоматизовані системи прийняття рішень, світові стандарти сервісної держави.

Key words: service state, administrative services, public administration, public authorities, digitization, decentralization, open data, public-private partnership, public services, transformation, client-oriented management, transparency and accountability, reduction of corruption risks, automated decision-making systems, world standards of service state.

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

Сучасні тенденції розвитку публічного управління характеризуються переходом від традиційної моделі владного адміністрування до концепції сервісної дер-

жави, де в центрі уваги перебувають потреби громадян. У цьому контексті сфера надання адміністративних послуг відіграє вирішальну роль, адже саме вона є своєрідним індикатором ефективності держави у її взаємодії з суспільством.

Трансформація цієї сфери пов'язана не лише з удосконаленням процедур та впровадженням інноваційних

технологій, але й фундаментальною зміною підходів до взаємодії між державою та суспільством. Органи публічної влади, як ключові актори цього процесу, відіграють визначальну роль у формуванні та реалізації політики надання адміністративних послуг. Однак, попри активні реформи, спрямовані на вдосконалення системи адміністративних послуг, їх ефективність та доступність все ще залишаються актуальною проблемою в розбудові сервісної держави.

Органи публічної влади, виконуючи роль основних регуляторів і провайдерів цих послуг, потребують трансформації управлінських процесів, адаптації до сучасних викликів та підвищення якості взаємодії з громадянами. Основна проблема полягає у визначенні оптимальних механізмів впливу органів публічної влади на систему надання адміністративних послуг, що забезпечать баланс між державною регуляцією, ефективністю процедур та задоволенням потреб суспільства. Недостатня цифровізація, бюрократичні перепони, нерівномірний рівень якості послуг у регіонах, а також обмеженість ресурсів визначаються нами як стримуючі фактори в цьому процесі.

Отже, дослідження особливостей впливу органів публічної влади на сферу надання адміністративних послуг, аналіз їх функціональної ролі в умовах переходу до сервісної моделі публічного управління та визначення основних напрямів удосконалення цієї сфери є надзвичайно актуальним.

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

В останні роки значна увага приділяється реформуванню системи надання адміністративних послуг в Україні, що є важливим завданням формування сервісної держави. Наукові праці у цій сфері висвітлюють різноманітні проблеми, як-то: ефективність діяльності органів публічної влади, правове забезпечення, механізми надання адміністративних послуг тощо. Зокрема, в роботах обґрунтовується важливість удосконалення процедур розгляду звернень до органів публічної влади з визначенням конкретних етапів прийняття рішень задля підвищення ефективності надання адміністративних послуг та підкреслюється необхідність системного підходу до управлінських процесів [1]; визначається сервісна орієнтованість як запорука розвитку сучасних управлінських методів, що покращують якість публічних послуг та задовольняють потреби громадян [2]; досліджуються проблеми законодавчого забезпечення, необхідності усунення правової невизначеності у сфері надання адміністративних послуг, створення зручних умов для реалізації прав громадян та запобігання корупції в цій сфері [3]; обґрунтовується необхідність комплексного підходу до удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні [4] тощо.

Разом із цим, у наукових публікаціях недостатньо висвітлено питання безпосереднього впливу органів

публічної влади на процеси надання адміністративних послуг у контексті розбудови сервісної держави та трансформації публічного управління. Залишається відкритим питання щодо того, як саме здійснюється цей вплив, якими принципами сервісної держави послуговується та які управлінські інструменти є найбільш ефективними для забезпечення якісних і доступних адміністративних послуг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз впливу органів публічної влади на процес надання адміністративних послуг у контексті розбудови сервісної держави та визначення перспектив удосконалення цієї сфери.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Концепція сервісної держави є сучасною парадигмою публічного управління, що передбачає переорієнтацію діяльності органів публічної влади з акцентом уваги на громадян та їхні потреби. Вона виникла в результаті еволюції моделей публічного управління, поєднуючи елементи нової публічної служби, електронного урядування та клієнтоорієнтованого підходу. Основна мета полягає у створенні ефективної, прозорої та доступної системи адміністративних послуг, що базується на принципах партнерства між державою, суспільством і бізнесом.

Вітчизняні дослідження [5; 6] підкреслюють, що сервісна орієнтованість є головною умовою покращення якості управлінських рішень та ефективності роботи державного апарату. Сервісна держава має на меті створення умов, у яких громадянин стає основним бенефіціаром публічних послуг. Важливою складовою цього процесу є персоналізація надання адміністративних послуг, врахування індивідуальних запитів та потреб кожного громадянина. Основою сервісно-орієнтованого управління є формування механізмів адаптації органів публічної влади до потреб суспільства та створення конкурентоспроможного сервісного середовища [7]. Такий підхід забезпечує підвищення довіри громадян до публічних інституцій та сприяє ефективному використанню державних ресурсів.

Проблема надання адміністративних послуг у контексті сервісно-орієнтованої держави в Україні розглядається нами через визначення ролі цих послуг як пріоритетної функції публічної влади та характеристики сервісної держави. Важливими є також конституційні принципи, зокрема людиноцентризм, що вимагає від держави забезпечення якісних адміністративних послуг. Серед характеристик сервісної держави виділяються такі, як пасивність у наданні послуг "за запитом", конкурентність у наданні адміністративних послуг, обов'язковість надання певних послуг, а також спеціалізація фахівців у цій сфері [8]. Зміни в підходах до взаємодії між державою та громадянами, чіткі механізми надання послуг, а також подальше дослідження категорії "адміністративна послуга" є необхідними для ефективної реалізації сервісної моделі публічного управління в Україні.

Таблиця 1. Принципи функціонування сервісної держави та інструменти їх реалізації

Принципи сервісної держави	Інструменти реалізації
Орієнтація на громадянина та його потреби	- система зворотного зв'язку - омніканальність обслуговування - формат «єдиного вікна» - адаптивні сервіси
Прозорість і підзвітність органів влади	- електронні реєстри - відкриті дані - механізми електронної демократії - антикорупційний моніторинг
Діджиталізація та інноваційність	- електронний документообіг - онлайн-сервіси - штучний інтелект у публічному адмініструванні - хмарні технології
Децентралізація та розширення доступності послуг	- центри надання адміністративних послуг - мобільні адміністративні офіси - інтегровані територіальні платформи - цифрові інклюзивні рішення
Спрощення та уніфікація процедур	- реінжиніринг адміністративних процесів - стандартизовані регламенти - єдині державні цифрові платформи - автоматизовані алгоритми прийняття рішень
Організація партнерських відносин між державою, громадськістю та бізнесом	- державно-приватне партнерство - соціальне замовлення - механізми громадської участі - спільні територіальні цифрові платформи

Джерело: складено автором.

Однією з основних характеристик сервісної держави є відкритість публічного управління, що передбачає забезпечення вільного доступу громадян до інформації про діяльність органів влади, впровадження механізмів громадського контролю та запобігання корупції. Впровадження концепції публічно-сервісної діяльності держави сприяє формуванню довіри населення через прозорість процедур, підзвітність посадових осіб та відкритий діалог між владою і суспільством. У цьому контексті важливу роль відіграють інструменти електронного урядування, які дозволяють громадянам контролювати дії органів влади та брати участь у прийнятті рішень [5].

Впровадження цифрових технологій є необхідною умовою ефективного функціонування сервісної держави. Використання інформаційно-комунікативних технологій сприяє автоматизації процесів, покращенню доступу до адміністративних послуг та підвищенню рівня зручності для громадян. Цифровізація адміністративних послуг не лише спрощує адміністративні процедури, а й підвищує ефективність управлінських рішень за рахунок використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем обробки запитів [6].

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління є одним із визначальних чинників розбудови сервісної держави, оскільки обумовлює впровадження сучасних управлінських технологій, оптимізацію цих процесів, зниження бюрократичного навантаження та підвищення рівня надання послуг. Основними методами досягнення цього є клієнтоорієнтований менеджмент, процесний підхід та оцінювання ефективності діяльності органів влади. За дослідженнями Т. Слобо-

денюка [9], перспективна модель публічно-сервісної держави в Україні повинна ґрунтуватися на засадах ефективного управління, де основним фактором є баланс між децентралізацією процесів надання послуг та централізацією стратегічних рішень.

Розвиток сервісної держави нерозривно пов'язаний із процесами децентралізації, які сприяють наближенню адміністративних послуг до громадян. Важливим завданням є ефективне функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), мобільних сервісів та розширення можливостей електронного урядування. Такий підхід сприяє підвищенню рівня доступності адміністративних послуг у сільській місцевості та малих населених пунктах, що дозволяє говорити про скорочення цифрового розриву. Дослідження засвідчують [6], що децентралізація сприяє покращенню доступності послуг через автоматизацію, а також підвищенню рівня ефективності місцевих органів влади за рахунок автономії у прийнятті рішень.

Окрім того, для забезпечення ефективної роботи сервісної держави необхідне спрощення адміністративних процедур та стандартизація надання послуг. Цілком очевидно, що такі кроки забезпечать зменшення кількості необхідних документів, впровадження єдиних цифрових платформ для реєстрації та отримання послуг, а також усунення дублюючих функцій публічних інституцій.

Вищезазначене дозволяє сформулювати основні принципи функціонування сервісної держави та інструменти їх реалізації (табл. 1), частина з яких уже впроваджується на практиці. Водночас, пропонується їх систематизація та розширення з метою підвищення ефективності функціонування публічних інституцій і вдосконалення механізмів надання послуг громадянам.

Орієнтація на громадянина та його потреби передбачає формування системи публічних послуг, що базується на врахуванні інтересів і запитів громадян, забезпечення персоналізованого підходу до надання адміністративних послуг та підвищення рівня задоволеності користувачів. Інструментами реалізації вбачаємо такі:

— система зворотного зв'язку — опитування, електронні форми відгуків та гарячі лінії, які дають змогу громадянам оцінювати якість послуг та пропонувати покращення;

— омніканальність обслуговування — доступність послуг через різні канали: вебпортали, мобільні додатки, телефонну підтримку та фізичні відділення;

— формат "єдиного вікна" — можливість подання всіх документів та отримання адміністративних послуг в одному місці, без необхідності звернення до різних організацій;

— адаптивні сервіси — персоналізовані послуги, які враховують потреби конкретного громадянина або бізнесу, наприклад, автоматичне надання пільг на основі баз даних.

Прозорість і підзвітність органів влади є невід'ємною складовою ефективного публічного управління, що передбачає доступність інформації про діяльність державних інституцій, відкритість процедур прийняття рішень і можливість громадського контролю. Пропоновані інструменти реалізації:

— електронні реєстри — відкритий доступ до державних баз даних про власність, фінанси, державні закупівлі, що мінімізує ризики зловживань;

— відкриті дані — публікація державними органами інформації у форматі відкритих даних для аналізу та використання громадянами і бізнесом;

— механізми електронної демократії — онлайн-петиції, громадські обговорення, електронне голосування, що дозволяють громадянам впливати на ухвалення рішень;

— антикорупційний моніторинг — автоматизовані системи контролю за прозорістю тендерних процедур, розподілом бюджетних коштів, механізми декларування доходів чиновників.

Діджиталізація та інноваційність виступають головними факторами модернізації адміністративних процесів, сприяючи автоматизації послуг, зменшенню бюрократичного навантаження та підвищенню ефективності державного управління. Цей принцип може послуговуватись такими інструментами:

— електронний документообіг — цифровий обіг документів між державними органами, що зменшує потребу в паперовій бюрократії;

— онлайн-сервіси — можливість подання документів, отримання довідок, реєстрації бізнесу та інших послуг через інтернет;

— штучний інтелект у публічному адмініструванні — аналіз великих даних для прогнозування потреб громадян, автоматизація прийняття рішень;

— хмарні технології — створення єдиних платформ для зберігання та обробки державної інформації з доступом у режимі реального часу.

Децентралізація та розширення доступності послуг спрямовані на наближення адміністративних сервісів до громадян, особливо в сільській місцевості та віддалених регіонах, що дозволяє оперативніше реагувати на їхні потреби та забезпечувати рівний доступ до публічних послуг. Вказаний принцип пов'язується із наступними інструментами:

— центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) — створення регіональних офісів, що забезпечують доступ до основних державних сервісів;

— мобільні адміністративні офіси — спеціально оснащені транспортні засоби, які надають послуги у віддалених населених пунктах;

— інтегровані територіальні платформи — об'єднання послуг місцевого та державного рівня на єдиному порталі для швидкого доступу;

— цифрові інклюзивні рішення — спеціальні сервіси для людей з інвалідністю, малозабезпечених верств населення, що забезпечують рівний доступ до послуг.

Спрощення та уніфікація процедур сприяють усуненню надмірного адміністративного навантаження, мінімізації дублювання функцій різних органів публічної влади та створенню зручного та ефективного механізму взаємодії громадян із публічними інституціями. Інструменти реалізації наступні:

— реінжиніринг адміністративних процесів — оптимізація процедур, скорочення термінів розгляду звернень, усунення зайвих регламентів;

— стандартизовані регламенти — уніфіковані вирази до документів та послуг, що спрощують взаємодію громадян із установами;

— єдині цифрові платформи — надання послуг через державні онлайн-портали, що дозволяє мінімізувати необхідність відвідування органів публічної влади;

— автоматизовані алгоритми прийняття рішень — використання ІТ-систем для розгляду звернень громадян без залучення посадовців, що мінімізує корупційні ризики.

Організація партнерських відносин між державою, громадськістю і бізнесом сприяє підвищенню якості публічних послуг, залученню інноваційних рішень та ефективному використанню ресурсів через налагодження конструктивної взаємодії всіх зацікавлених сторін. Інструменти реалізації пов'язуються із:

— державно-приватним партнерством (ДПП) — залучення бізнесу до розбудови інфраструктури публічних послуг та впровадження інновацій;

— соціальним замовленням — підтримка державою громадських ініціатив, що спрямовані на покращення якості життя;

— механізмами громадської участі — формування громадських рад при органах влади, залучення громадян до оцінки політик і програм;

— спільними цифровими платформами — інтерактивні сервіси для обговорення проєктів, голосування за ініціативи, обмін думками між владою, бізнесом і громадянським суспільством.

У табл. 1 узагальнено основні принципи сервісної держави та визначено відповідні інструменти їх реалізації, що дає змогу оцінити їхній вплив на трансформацію системи адміністративних послуг.

Вважаємо, що впровадження запропонованих принципів змінює функціональну роль органів публічної влади, спрямовуючи їх від традиційної бюрократичної моделі до клієнтоорієнтованого менеджменту. У результаті публічні інституції перестають бути виключно регуляторними структурами, зосередженими на контролі та дозвільних функціях, і набувають нового змісту як провайдери якісних, ефективних і зручних сервісів, що відповідають потребам громадян.

Таким чином, імплементація принципів сервісної держави не лише оптимізує процеси надання адміністративних послуг, а й змінює саму природу взаємодії між державою та громадянами, сприяючи утвердженню ефективного, прозорого та клієнтоорієнтованого публічного управління.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, зазначимо, що процес розбудови сервісної держави зумовлює необхідність автоматизації адміністративних процесів, що сприяє зниженню навантаження на громадян і державний апарат. Використання цифрових технологій скорочує час надання послуг, мінімізує кількість фізичних контактів із чиновниками та знижує ризики корупційних проявів. Водночас, розширення можливостей електронного урядування сприяє підвищенню підзвітності та прозорості діяльності органів влади. Відкриті дані, цифрові реєстри та механізми громадського контролю створюють умови для зростання довіри до державних інституцій та посилення суспільного впливу на ухвалення управлінських рішень.

Розвиток сервісного підходу також передбачає децентралізацію надання адміністративних послуг, що забезпечує їхню більшу доступність для громадян. Ство-

рення центрів надання адміністративних послуг, мобільних офісів та цифрових платформ сприяє усуненню територіальних бар'єрів і забезпеченню рівного доступу до державних сервісів незалежно від місця проживання.

Важливим аспектом трансформації є посилення партнерської взаємодії між державними установами, громадянським суспільством і бізнесом. Запровадження механізмів державно-приватного партнерства, спільного розроблення сервісних рішень та використання інноваційних технологій підвищує якість послуг, роблячи їх більш гнучкими та адаптованими до потреб суспільства. Подальші дослідження за цією темою можуть охоплювати аналіз успішних кейсів впровадження сервісного підходу в країнах ЄС та розробку рекомендацій щодо адаптації цих практик до українських реалій. Крім того, перспективним є вивчення соціального виміру сервісної держави, зокрема рівня цифрової обізнаності населення, індикаторів доступності адміністративних послуг та їхнього впливу на соціальну згуртованість.

Література:

1. Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017, № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041>
2. Ангел А. А. Сервісна політика держави як запорука стійкого розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2023, № 3 (81). С. 90—94. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/14.pdf
3. Жукова Є. О. Надання адміністративних послуг як вид публічного адміністрування. Право та державне управління. 2022, № 1. С. 94—97. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/13.pdf
4. Паутова Т. О., Неділько А. І. Формування та удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017, № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1081>
5. Слободенюк Т. О. Сутність і поняття публічно-сервісної діяльності держави. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 5 2020. С. 37—43. URL: http://www.pubadm-vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/9.pdf
6. Гнатівська А. І. Концепція "сервісної держави": досвід іноземних держав та особливості впровадження в Україні в умовах цифровізації. Наукові праці Національного університету "Одеська юридична академія". 2021. С. 37—43. URL: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom28/7.pdf>
7. Євсюкова О. В. Концепція сервісно-орієнтованого розвитку держави на засадах формування механізмів управління процесами сервісного спрямування органів публічної влади. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2018, Випуск 5. URL: <https://pag-journal-iei.od.ua/archives/2018/5-2018/12.pdf>
8. Шандрук С. М. Адміністративні послуги як функція сервісно-орієнтованої держави. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО. 2024, Випуск 85: частина 3. С. 175—180. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/29-2.pdf>
9. Слободенюк Т. О. Перспективна модель публічно-сервісної держави в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024, № 18. С. 155—160. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4599/4638>

References:

1. Zhivnirchik, Y. F. (2017), "Reforming the System of Administrative Service Provision by Executive Authorities and Local Self-Government Bodies", Public Administration: Improvement and Development, vol. 3, Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041> (Accessed: 04 January 2025).
2. Angel, A. A. (2023), "State Service Policy as a Guarantee of Sustainable Development", State and Regions. Series: Public Administration and Management, vol. 3 (81), pp. 90—94, Available at: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/14.pdf (Accessed: 02 December 2024).
3. Zhukova, Y. O. (2022), "Provision of Administrative Services as a Type of Public Administration", Law and Public Administration, vol. 1, pp. 94—97, Available at: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/13.pdf (Accessed: 20 January 2025).
4. Pautova, T. O. and Nedilko, A. I. (2017), "Formation and Improvement of the Administrative Service Provision System in Ukraine", Public Administration: Improvement and Development, vol. 5, Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1081> (Accessed: 12 December 2024).
5. Slobodenuk, T. O. (2020), "Essence and Concept of Public-Service Activity of the State", Scientific Notes of the V.I. Vernadskyi Taurida National University. Series: Public Administration, Vol. 31 (70), No. 5, pp. 37-43, Available at: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/9.pdf (Accessed: 17 January 2025).
6. Hnatovska, A. I. (2021), "The Concept of 'Service State': Experience of Foreign Countries and Features of Implementation in Ukraine in the Context of Digitalization", Scientific Papers of the National University "Odessa Law Academy", pp. 37—43, Available at: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom28/7.pdf> (Accessed: 09 January 2025).
7. Yevsyukova, O. V. (2018), "The Concept of Service-Oriented Development of the State Based on the Formation of Management Mechanisms for Service-Directed Processes of Public Authorities", Public Administration and Management in Ukraine, vol. 5. Available at: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/5-2018/12.pdf> (Accessed: 21 December 2024).
8. Shandruk, S. M. (2024), "Administrative Services as a Function of a Service-Oriented State", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, Series LAW, Vol. 85, no. 3, pp. 175—180, Available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/29-2.pdf> (Accessed: 14 January 2025).
9. Slobodenuk, T. O. (2024), "Prospective Model of a Public-Service State in Ukraine", Investments: Practice and Experience, Vol. 18, pp. 155—160, Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4599/4638> (Accessed: 20 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.02.2025 р.

УДК 351:37.07:005:95

*К. М. Романенко,**д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та права,
Комунальний заклад вищої освіти "Дніпровська академія неперервної освіти"
Дніпропетровської обласної ради"*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3985-3791>*М. І. Романенко,**д. філос. н., професор, професор кафедри філософії,
Комунальний заклад вищої освіти "Дніпровська академія неперервної освіти"
Дніпропетровської обласної ради"*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1495-6762>*С. О. Ісаєва,**аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти
"Дніпровська академія неперервної освіти" Дніпропетровської обласної ради"*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1387-5258>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.241

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ У СИСТЕМІ ГАЛУЗЕВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

K. Romanenko,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Public Administration and Law Department, Communal institution of higher education "Dnipro Academy of Continuing Education" of the Dnipropetrovsk Regional Council"

M. Romanenko,

Doctor of Sciences in Philosophy, Professor, Professor of the Department of Philosophy, Communal institution of higher education "Dnipro Academy of Continuing Education" of the Dnipropetrovsk Regional Council"

S. Isaieva,

PhD student of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education "Dnipro Academy of Continuing Education"

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF RESEARCH OF STRATEGIC PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF THE SOCIAL SPHERE IN THE SYSTEM OF SECTORAL PUBLIC ADMINISTRATION

У статті на основі вітчизняних джерел проаналізовано концептуальні засади дослідження стратегічного планування у соціальній сфері як важливої проблеми публічного управління. Обґрунтовано використання концепцій та методів, які забезпечують органічну єдність реформ у соціальній сфері та галузевій підсистемі публічного управління нею. Проаналізовано необхідність оновлення підходів до стратегічного планування розвитку соціальної сфери та його осмислення через інтерпретацію даного розвитку у термінології та закономірностях інноваційних концепцій управління, що передбачає перехід до перевірених у міжнародній практиці методологій та технологій поступового впровадження управлінських новацій у соціальній сфері. Їхня основа — принципи інституційної та партиципативної демократії, децентралізації, а також

орієнтації на ринкові механізми у форматі клієнтоцентризму. Завдяки цьому стратегічне планування у соціальній сфері отримує ефективні інструменти для зменшення бюрократизації та спрямування діяльності органів соціального забезпечення відповідно до потреб громадян. На теоретичному рівні йдеться про необхідність використання інноваційно-синергетичної методології. Стратегічне планування розвитку соціальної сфери слід розглядати передусім як публічно-управлінський феномен, а не виключно економічний, з урахуванням динамічних соціальних змін, потреб інноваційного розвитку країни та соціальної сфери. Його реалізація повинна спиратися на механізми стратегічного менеджменту та відповідати завданням реформування як самої соціальної сфери, так і системи галузевого публічного управління. Стратегічне планування виступає як публічно-управлінський механізм не лише керування інноваційними змінами соціальної сфери, а й їх ініціювання. Доведено необхідність використання інформаційно-мережної інтерпретації соціальної сфери як об'єкта публічного управління. Інтегруючою основою концептуальних засад дослідження стратегічного планування у соціальній сфері має бути комплекс інноваційних управлінських теорій, апробований у світовій практиці та адаптований до вітчизняних потреб і специфіки публічно-управлінської діяльності. Подальше удосконалення управління соціальною сферою в умовах її реформування потребує розвитку концептуальних основ наявних теорій та врахування нових реалій інформаційного суспільства.

The article is based on the national sources and analyses the conceptual foundations of the study of strategic planning in the social sphere as an important problem of public administration. The use of concepts and methods that ensure the organic unity of reforms in the social sphere and the sectoral subsystem of its public administration is substantiated. The author analyses the need to update approaches to strategic planning of the social sphere development and its comprehension through the interpretation of this development in the terminology and patterns of innovative management concepts, which involves the transition to internationally proven methodologies and technologies for the gradual introduction of management innovations in the social sphere. They are based on the principles of institutional and participatory democracy, decentralisation, and a focus on market mechanisms in the format of client-centrism. This provides strategic planning in the social sector with effective tools for reducing bureaucracy and directing the activities of social security agencies in line with the needs of citizens. At the theoretical level, it is necessary to use an innovative and synergistic methodology. Strategic planning for the development of the social sphere should be viewed primarily as a public administration phenomenon, not exclusively economic, taking into account dynamic social changes, the needs of innovative development of the country and the social sphere. Its implementation should be based on the mechanisms of strategic management and meet the objectives of reforming both the social sphere itself and the system of sectoral public administration. Strategic planning is a public administration mechanism not only for managing innovative changes in the social sphere, but also for initiating them. The necessity of using the information network interpretation of the social sphere as an object of public administration is proved. The integrating basis of the conceptual framework for the study of strategic planning in the social sphere should be a set of innovative management theories, tested in world practice and adapted to domestic needs and specifics of public administration. Further improvement of social sector management in the context of its reform requires the development of the conceptual foundations of existing theories and consideration of the new realities of the information society.

Ключові слова: публічне управління, соціальна сфера, інновації, концепція, методологія, стратегічне управління, механізм управління.

Key words: public administration, social sphere, innovation, concept, methodology, strategic planning, management mechanism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інноваційний розвиток соціальної сфери є одним з найбільш важливих аспектів інноваційної трансформації українського суспільства у процесі здійснення модернізаційних реформ та інтеграції до європейського со-

ціокультурного простору. Від успішної стратегії розвитку соціальної сфери залежить як соціальна безпека країни, так і максимізація людського капіталу — основного ресурсу економічної конкурентоспроможності в умовах сучасного інформаційного суспільства. При цьому саме

виокремлення концептуальних основ та методів дослідження розвитку соціальної сфери є визначальним для розуміння як природи даної складової галузевого публічного управління, так і цілей регулюючої діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в соціальній сфері.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Концептуальні проблеми дослідження соціальної сфери як механізму публічного управління стали предметом наукових розвідок таких вітчизняних фахівців як Антонова Л. В., Балака Б. О., Дегтяр О. А., Кальницька М. А., Колосовська І. І., Кучин С. П., Лутай Л. А., Телічко Н. А. та інших. У їхніх працях піднімаються питання застосування методологічного інструментарію науки публічного управління та адміністрування для визначення ефективних методів дослідження соціальної сфери. Разом з тим ряд методологічних аспектів аналізу її розвитку залишаються на периферії наукового аналізу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Визначення концептуальних та методологічних засад дослідження розвитку соціальної сфери як проблематики публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Узагальненим концептуальним базисом інтерпретації проблематики стратегічного планування розвитку соціальної сфери слід вважати обґрунтування соціокультурних трансформацій українського суспільства, які включають і значні зміни у системі соціальних відносин, соціальній структурі, соціальних потребах та інтересах громадян. Репрезентацією цього процесу є системна модернізація соціальної сфери, що є управлінською адаптацією регулюючих механізмів публічного управління до нових потреб суспільства та громадян. Як соціальні реформи загалом, так і реформування соціальної сфери зокрема можуть успішно здійснюватися лише на основі розуміння та артикуляції галузевою системою публічного управління стратегічних цілей та засобів модернізаційних змін з орієнтацією на становлення інноваційної моделі розвитку соціальної сфери у межах засад сталого розвитку, забезпечення високих європейських стандартів соціального забезпечення на всіх рівнях, переорієнтацію управління соціальною сферою на засади клієнталізму та публічного врядування. Лише з визначенням стратегічних цілей системної модернізації соціальної сфери можливе подальше планування конкретних соціальних проектів, які у свою чергу мають здійснюватися на основі стратегічного планування процесу їх реалізації з використанням інноваційних управлінських методологій та технологій [5].

На сьогодні у нашій країні процес стратегічного планування у соціальній сфері стосується насамперед радикальної, проте упорядкованої трансформації усіх складових системи соціального забезпечення, зміни її функцій на основі сучасних європейських стандартів, а також як наслідок — і процеси перебудови організаційних засад, процесуальної складової та модельно-парадигмальної основи галузевого розвитку. Все це

актуалізує використання концепцій та методів, які забезпечують органічну єдність реформ у соціальній сфері та галузевій підсистемі публічного управління нею. Йдеться насамперед про використання синергетичних засад організації управління соціальними інноваціями з боку органів державної влади та місцевого самоврядування, оскільки тільки вони забезпечують планування та управління процесом упровадження масштабних та всеосяжних нововведень у соціальній сфері в умовах невизначеності та непередбачуваності глобальних і національних трендів соціального розвитку.

Загалом інноваційний характер змін у соціальній сфері визначає пріоритетність у діяльності галузевої системи публічного управління формування здатності до упровадження нововведень у сфері цілепокладання соціальної політики та механізмів реалізації цілей [2]. Саме це актуалізує завдання набуття нової якості стратегічного планування розвитку соціальної сфери і відповідно інтерпретацію цього розвитку у термінології та закономірностях інноваційних концепцій управління.

У практичному вимірі це означає переорієнтацію на апробовані у практиці соціального управління розвинених країн методологію та технології еволюційного упровадження управлінських інновацій у соціальній сфері, в основі яких знаходяться принципи інституційної та партиципативної демократії, децентралізації та маркетизації у вигляді клієнталізму. На основі цього стратегічне планування у соціальній сфері отримує інструментарій дебюрократизації та переорієнтації на потреби споживачів послуг органів соціального забезпечення [4].

На теоретичному рівні йдеться про необхідність використання інноваційно-синергетичної методології у вигляді низки конкретних концептуальних настанов інтерпретації публічного управління розвитком соціальної сфери. Стратегічне планування розвитку соціальної сфери має розглядатися як публічно-управлінський, а не економічний феномен, з врахуванням динаміки соціальних змін, вимог інноваційного розвитку країни та соціальної сфери, з використанням механізмів стратегічного менеджменту та у контексті завдань реформування як соціальної сфери, так і системи галузевого публічного управління. Воно має розглядатися у різноманітних соціальних та управлінських вимірах, насамперед з боку системи публічного управління, тенденцій розвитку соціально-економічної системи, врахування політичних та нормативно-правових чинників і завдань соціокультурного розвитку українського суспільства, при цьому інтегруючою основою має бути його інтерпретація як діяльності суб'єктів публічного управління з власними проблемами, інтересами та мотивацією. Фокусом аналізу стратегічного планування розвитку соціальної сфери є обґрунтування напрямів оптимізації даного процесу на системно-модельному рівні, а інтегруючою ціллю цієї оптимізації є забезпечення ефективності публічного управління розвитком галузі з використанням системних інновацій різного рівня.

Відтак доцільно використовувати і традиційну системну методологію для дослідження публічного управ-

ління розвитком соціальної сфери саме у її інноваційно-синергетичній інтерпретації [3]. Остання орієнтує на багатоаспектний підхід до об'єкта дослідження із забезпеченням взаємозв'язку усіх чинників та складових розвитку соціальної сфери як на структурно-функціональному, так і на просторовому рівні з врахуванням необхідності вірогіднісно-сценарного розуміння процесу планування його розвитку в умовах невизначеності соціокультурного контексту. Відповідно концептуальні засади дослідження публічного управління розвитком соціальної сфери включають комплекс базових положень та настанов, які в інтегрованому у межах методології дослідження вигляді дають можливість використовувати увесь необхідний науковий інструментарій та визначають основні орієнтири і напрями наукового пошуку.

У руслі сучасного розуміння наукової методології дослідження галузевого стратегічного планування має включати синергетичну проблематику орієнтирів-аттракторів розвитку соціальної сфери, а також виявлення наявних концептуально-проблемних обмежень такого розвитку. Врахування першої складової орієнтує на обґрунтування практичних рекомендацій щодо оптимізації у системі галузевого публічного управління процесу стратегічного планування розвитку соціальної сфери як свого роду процесуальної візуалізації її майбутнього удосконаленого стану. У другому випадку йдеться про концептуальне рамкове окреслення як предмету дослідження, так і його можливих результатів на основі інтегрування мети, завдань, предмету, напрямів, понятійного апарату дослідження. У цьому сенсі має акцентуватися публічно-управлінський вимір проблеми у межах метапарадигмального та полідисциплінарного аналізу феномена стратегічного планування розвитку соціальної сфери.

Що стосується конкретних методів та інструментарію дослідження публічного управління розвитком соціальної сфери, то вони є репрезентацією концептуальних засад і у процесі наукового пошуку вибірково та аспектно адаптуються до тих чи інших проблем, які вимагають специфічного підходу до свого аналізу. Загальне структурування таких методів визначається послідовністю етапів наукового дослідження проблеми стратегічного галузевого планування: розробка концепції публічного управління цим процесом, обґрунтування практичних напрямів концептуалізації у вигляді застосування теоретичних настанов на практичному рівні, побудова моделі такого планування у межах системи галузевого публічного управління, розробка практичних рекомендацій щодо використання даної моделі для здійснення інноваційних змін у соціальній сфері.

Таким чином, концептуальні засади сучасного дослідження соціальної сфери мають включати компоненти, що відображають нові реалії інформаційного суспільства. Адже основною характеристикою соціальної сфери сьогодні є створення на основі інформаційно-мережних технологій цілісного простору інтерактивних взаємодій її суб'єктів, орієнтованого на пріоритетність інтересів споживачів послуг соціального забезпечення. Формування е-урядування в соціальній сфері створює

принципово нову ситуацію для стратегічного планування її розвитку [1].

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

У цілому саме інноваційні концепції управління, інтегровані у межах системно-синергетичної методології, мають розглядатися як теоретико-методологічна основа і дослідження стратегічного планування розвитку соціальної сфери як механізму публічного управління, і практичного застосування цього механізму. При цьому стратегічне планування виступає як публічно-управлінський механізм не лише керування інноваційними змінами соціальної сфери, а й їх ініціювання. Подальше удосконалення публічного управління соціальною сферою в умовах її реформування потребує розвитку концептуальних основ наявних теорій та врахування нових реалій інформаційного суспільства.

Література:

1. Антонова Л. В., Антонов А. В. Е-урядування як сервісно-орієнтований інструмент державного управління соціальною сферою. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 7. С. 37—56.
2. Балика Б. О. Публічне управління у сфері соціальної політики. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2021. № 2. С. 67—70.
3. Кальницька М. А. Системний підхід в управлінні розвитком соціальної сфери. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6 (1). С. 203—207.
4. Колосовська І. І. Модернізація публічно-управлінських підходів у соціальній сфері. Ефективність державного управління. 2021. Вип. 2. С. 67—76.
5. Лутай Л. А., Баранець І. М. Теоретичні засади управління проектами публічної та соціальної сфер. Ринок праці та зайнятості населення. 2018. № 3. С. 20—25.

References:

1. Antonova, L. V. and Antonov, A.V. (2020), "E-governance as a service-oriented tool of state management of the social sphere", *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 7, pp. 37—56.
2. Balyka, B. O. (2021), "Public administration in the sphere of social policy", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2, pp. 67—70.
3. Kalnytska, M. A. (2014), "Systemic approach in managing the development of the social sphere", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, vol. 6 (1), pp. 203—207.
4. Kolosovska, I. I. (2021), "Modernization of public management approaches in the social sphere", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 67—76.
5. Lutai, L. A. and Baranets, I.M. (2018), "Theoretical principles of project management in the public and social spheres", *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia*, vol. 3, pp. 20—25.

Стаття надійшла до редакції 27.01.2025 р.

М. Р. Ковальський,
к. держ. упр., начальник управління забезпечення примусового виконання рішень
в Житомирській області, Центральне міжрегіональне управління
Міністерства юстиції України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3273-7985>
М. М. Негрич,
к. держ. упр., докторант, Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4494-3759>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.245

ЕВОЛЮЦІЯ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

М. Kovalskyi,
PhD in Public Administration, Head of the Department for Enforcement of Decisions in Zhytomyr Region,
Central Interregional Department of the Ministry of Justice of Ukraine
М. Negrych,
PhD in Public Administration, Doctoral student,
Interregional Academy of Personnel Management

EVOLUTION OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP INSTITUTE IN THE DIGITAL ECONOMY

Зазначено, що цифрова економіка призводить до того, що механізм державно-приватного партнерства (ДПП) еволюціонує, набуває нових якостей і властивостей і поширюється більш широке коло об'єктів. Також істотним змінам піддається зовнішнє середовище, в якому розробляються та реалізуються проекти. З'являються нові пріоритети ДПП в умовах цифрової економіки.

Використання елементів та досягнень цифрової економіки найближчими роками може стати однією з найхарактерніших рис проектів державно-приватного партнерства. Це буде невід'ємною складовою частиною складних проектів, що реалізуються з урахуванням сучасного рівня розвитку техніки і технологій. В результаті відбувається посилення ролі механізму ДПП в умовах цифрової економіки як найефективнішого способу реалізації високотехнологічних проектів у вітчизняних умовах.

Зазначено, що, незважаючи на наявність низки спірних моментів (наприклад, неясно, як цифровізація впливає на форму власності на створювані активи; чому концесійна форма відноситься до приватної форми власності (суть концесійних угод за українським законодавством полягає у збереженні власності на суспільно значущий актив) державою) або чому у якості конкурсних процедур розглядається тільки аукціон), наведене порівняння досить наочно демонструє ті зміни, які зазнає інститут ДПП під впливом цифровізації. Слід зазначити, що зміни торкнуться інших аспектів: процес розробки проектів, розподіл ризиків і надходів, взаємодія учасників проектів тощо.

Зазначено, що спостерігається подвійний вектор розвитку ролі інституту державно-приватного партнерства. З одного боку, елементи цифрової економіки активно впроваджуються у процеси розробки, прийняття рішень, обґрунтування, реалізації, контролю за ДПП-проектами. З іншого боку, відбувається розширення сфери застосування механізму ДПП на перелік об'єктів, що належать до сфери цифрової економіки. В умовах, що склалися, необхідно розвиток існуючих підходів, що дозволяють ефективно впливати на управлінські та організаційно-економічні зміни, до яких призведе цифрова трансформація. В умовах цифрової економіки необхідний пошук нових шляхів, що дозволяють збалансувати інтереси держави, бізнесу та населення у проектах ДПП. У тому числі перетворення можуть бути піддані існуючі моделі реалізації проектів у рамках інституту державно-приватного партнерства.

Незважаючи на те, що дослідниками відзначається ряд недоліків сформованої системи ДПП в Україні, використання цього механізму для реалізації проектів у сфері цифрової економіки є найбільш доцільним у сучасних умовах. Слід зазначити, що на національному та регіональному рівнях останні десятиліття вже було сформовано необхідну базу реалізації проектів ДПП і концесії, водночас адаптація цієї бази для проектів сфери цифровий економіки — завдання сучасного етапу.

Ефективність ДПП у сфері цифрової економіки залежить від багатьох факторів, що залишилися за межами наведених авторами критеріїв. Так, ефективність проектів цифрової економіки багато в чому визначатиметься рівнем розвитку інноваційної сфери: рівень інноваційного розвитку; наявність інноваційної інфраструктури; інноваційний клімат, сформований у конкретній території; доступ до фінансування інноваційних проектів тощо.

It is noted that the digital economy leads to the fact that the mechanism of public-private partnership (PPP) evolves, acquires new qualities and properties and extends to a wider range of objects. The external environment in which projects are developed and implemented is also undergoing significant changes. New priorities for PPP in the digital economy are emerging.

The use of elements and achievements of the digital economy in the coming years may become one of the most characteristic features of public-private partnership projects. This will be an integral part of complex projects implemented taking into account the current level of development of technology and equipment. As a result, the role of the PPP mechanism in the digital economy is strengthened as the most effective way to implement high-tech projects in domestic conditions.

It is noted that, despite the presence of a number of controversial issues (for example, it is unclear how digitalization affects the form of ownership of created assets; why the concession form refers to the private form of ownership (the essence of concession agreements under Ukrainian law is to preserve ownership of a socially significant asset by the state) or why only an auction is considered as a competitive procedure), the above comparison quite clearly demonstrates the changes that the PPP institution undergoes under the influence of digitalization. It should be noted that the changes will affect other aspects: the project development process, the distribution of risks and excess income, the interaction of project participants, etc.

It is noted that there is a double vector of development of the role of the public-private partnership institution. On the one hand, elements of the digital economy are actively introduced into the processes of development, decision-making, justification, implementation, and control of PPP projects. On the other hand, the scope of application of the PPP mechanism is expanding to the list of objects belonging to the digital economy. In the current conditions, it is necessary to develop existing approaches that allow for effective influence on the managerial and organizational and economic changes that digital transformation will lead to. In the conditions of the digital economy, it is necessary to find new ways that allow balancing the interests of the state, business and the population in PPP projects. Including, existing models of project implementation within the framework of the public-private partnership institute can be transformed.

Despite the fact that researchers note a number of shortcomings of the existing PPP system in Ukraine, the use of this mechanism for the implementation of projects in the digital economy is the most appropriate in modern conditions. It should be noted that at the national and regional levels in recent decades, the necessary base for the implementation of PPP projects and concessions has already been formed, while adapting this base for projects in the digital economy is a task of the modern stage.

The effectiveness of PPP in the digital economy depends on many factors that remain outside the criteria given by the authors. Thus, the effectiveness of digital economy projects will largely be determined by the level of development of the innovation sphere: the level of innovative development; the availability of innovative infrastructure; innovation climate formed in a specific territory; access to financing for innovation projects, etc.

Ключові слова: інститут державно-приватного партнерства, концесійні угоди, цифрова економіка, цифровізація.

Key words: public-private partnership institute, concession agreements, digital economy, digitalization.

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

В економіці України в останні десятиліття накопичилася низка протиріч, які заважають сталому економічному зростанню. Одним із таких протиріч є необхідність прискореного розвитку цифрової економіки в умовах ускладнення міжнародного співробітництва в інноваційній сфері та доступу до міжнародного ринку капіталу. Складна соціально-економічна ситуація, пов'язана з повномасштабною збройною агресією росії проти України також призводить до зниження видатків бюджетів усіх рівнів, зменшення ресурсів банківського сектора та підприємців. Нестача фінансування одна із головних проблемних аспектів розвитку цифрової економіки та всієї економіки України у цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі розвитку державно-приватного партнерства (ДПП) присвячені праці таких науковців, як: В. Дергачова, К. Кузнєцова, О. Малін, А. Мельник, С. Підгаєць, О. Фоменко та ін. Автори аналізують досвід ДПП у світі, розвиток партнерських відносин, прояви державного управління та їх функції. Однак, досі не вибудовано альтернативних рішень для подолання існуючого дефіциту інфраструктури ДПП.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Провести аналіз та визначити напрями еволюції інституту державно-приватного партнерства в умовах цифрової економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток цифрової економіки, зважаючи на необхідність суттєвої перебудови системи функціонування організацій та цілих галузей, вимагає ще більшої інтенсифікації інвестиційних процесів та доведення частки інвестицій у ВВП хоча б до мінімальної величини у 25%. Досягнення цієї мети буде неможливим без активного застосування механізмів державно-приватного партнерства.

Дослідниками зазначається, що державне фінансування інноваційної сфери в сучасних умовах не відповідає актуальним вимогам цифрової економіки з таких причин:

- недостатньо висока ефективність інвестицій;
- найчастіше необгрунтований розподіл бюджетного фінансування;
- слабкий взаємозв'язок між обсягом коштів, що інвестуються, і одержуваними результатами;
- фінансовані інститути інноваційного розвитку діють розрізнено та результати їхньої діяльності не вкладаються в загальну систему стратегічного інноваційного розвитку та ін. [1].

Можна назвати ще безліч інших причин, таких як інноваційна діяльність часто не пов'язана з реальним інноваційним виробництвом, неефективна система розподілу та контролю фінансування, нестабільність запланованого фінансування та інше. Але загалом висновок можна зробити досить однозначний: державне фінансування інноваційної сфери в українських умовах не дає необхідних результатів. У зарубіжних країнах із розвинутою інноваційною сферою держава також не відіграє вирішальної ролі у фінансуванні інноваційної діяльності. Але у сучасній парадигмі за умов високої волатильності економічних процесів підприємці скорочують обсяги ризикового фінансування. В умовах, коли бізнес не готовий брати на себе підвищені ризики в нестабільних умовах, доцільно для проектів цифрової економіки використовувати механізм державно-приватного партнерства (ДПП).

Механізми державно-приватного партнерства є очевидними напрямками розвитку цифрової економіки України. Для цього сформовано, і багато десятиліть досить ефективно використовується нормативна база з державно-приватного партнерства та концесійних угод. Є й інші форми взаємодії держави та приватного сектора, які за міжнародною практикою також належать до категорії ДПП.

У вітчизняній практиці до проектів ДПП відносять не тільки об'єкти, що створюються відповідно до Закону про державно-приватне партнерство, а й низку інших типів проектів, що мають ознаки ДПП:

- контракти життєвого циклу;
- енергосервісні контракти;
- договори офсетної закупівлі;

Таблиця 1. Порівняльний аналіз характеристик державно-приватного партнерства (ДПП) до та після становлення цифрової економіки

Критерій порівняння	Характеристика ДПП		Пріоритети ДПП в умовах цифрової економіки
	до становлення цифрової економіки	після становлення цифрової економіки	
Тип тендеру на участь приватного бізнесу у проектах партнерства	паперовий аукціон	Електронний аукціон	ефективність
Інформаційна підтримка проектів партнерства	низька	висока	доступність
Форми партнерства (форма власності на активи)	приватна	державна	
Активи, доступні для створення приватним партнером	додаткове обладнання (зростання виробничих потужностей)	інноваційне цифрове обладнання (модернізація)	інноваційність
Наслідки партнерства для послуг, що надаються	підвищення доступності	цифровізація (зростання якості та сервісу)	
Моніторинг та контроль партнерства	ускладнений (аудит, перевірки) через паперову форму звітності та складність збору зворотного зв'язку	спрощений (дистанційний) завдяки електронній звітності та збору електронного зворотного зв'язку	прозорість

- довгострокові договори з інвестиційними зобов'язаннями;
- договори оренди з інвестиційними зобов'язаннями;
- спеціальні інвестиційні контракти;
- спільні підприємства та ін.

Віднесення окремих типів проектів до категорії ДПП, на думку авторів дослідження, не є однозначним, проте їх специфіка має бути вивчена для вибору найбільш оптимальної для умов цифрової економіки моделі.

Дослідники історико-економічного розвитку державно-приватного партнерства зазначають, що перші елементи ДПП можна знайти на Стародавньому Сході в законах Хаммурапі у Вавилоні (у XVIII ст. до н. е.) [2]. Такий глибокий історичний екскурс показує, наскільки концептуальною є основа взаємодії влади та приватного сектору. Воно є базисним і характерним для ранніх періодів становлення суспільних систем. Водночас система такої взаємодії істотно еволюціонує у зв'язку зі змінами соціально-економічної, політичної, технологічної формації. В даний час перед інститутом ДПП стоять нові завдання вбудовування в цифрову економіку як одного з найефективніших інструментів розвитку.

Цифрова економіка призводить до того, що механізм ДПП еволюціонує, набуває нових якостей і властивостей і поширюється більш широке коло об'єктів. Також істотним змінам піддається зовнішнє середовище, в якому розробляються та реалізуються проекти. З'являються нові пріоритети ДПП в умовах цифрової економіки.

Використання елементів та досягнень цифрової економіки найближчими роками може стати однією з найхарактерніших рис проектів державно-приватного партнерства. Це буде невід'ємною складовою частиною складних проектів, що реалізуються з урахуванням су-

часного рівня розвитку техніки і технологій. В результаті відбувається посилення ролі механізму ДПП в умовах цифрової економіки як найефективнішого способу реалізації високотехнологічних проектів у вітчизняних умовах.

У таблиці 1 проведено порівняння ДПП до та після впровадження інструментів цифрової економіки.

Слід зазначити, що, незважаючи на наявність низки спірних моментів (наприклад, неясно, як цифровізація впливає на форму власності на створювані активи; чому концесійна форма відноситься до приватної форми власності (суть концесійних угод за українським законодавством полягає у збереженні власності на суспільно значущий актив) державою) або чому у якості конкурсних процедур розглядається тільки аукціон), наведене порівняння досить наочно демонструє ті зміни, які зазнає інститут ДПП під впливом цифровізації. Слід зазначити, що зміни торкнуться інших аспектів: процес розробки проектів, розподіл ризиків і надходів, взаємодія учасників проектів тощо.

Слід зазначити, що спостерігається подвійний вектор розвитку ролі інституту державно-приватного партнерства. З одного боку, елементи цифрової економіки активно впроваджуються у процеси розробки, прийняття рішень, обґрунтування, реалізації, контролю за ДПП-проектами. З іншого боку, відбувається розширення сфери застосування механізму ДПП на перелік об'єктів, що належать до сфери цифрової економіки. В умовах, що склалися, необхідно розвиток існуючих підходів, що дозволяють ефективно впливати на управлінські та організаційно-економічні зміни, до яких призведе цифрова трансформація. В умовах цифрової економіки необхідний пошук нових шляхів, що дозволяють збалансувати інтереси держави, бізнесу та населення у проектах ДПП. У тому числі перетворення можуть бути піддані

існуючі моделі реалізації проектів у рамках інституту державно-приватного партнерства.

Актуальним завданням нині слід назвати підвищення ефективності проектів ДПП за умов цифровізації економіки. Для цього мають бути вирішені такі завдання:

- проаналізувати світовий досвід реалізації інвестиційних проектів цифрової економіки за схемою ДПП;
- проаналізувати вітчизняну практику реалізації інвестиційних проектів цифрової економіки за схемою ДПП;
- систематизувати фактори, що впливають на ефективність функціонування ДПП у проектах цифрової економіки;
- розробити аналітичний інструментарій оцінки рівня ефективності інвестиційних проектів цифрової економіки за схемою ДПП.

Незважаючи на те, що дослідниками відзначається ряд недоліків сформованої системи ДПП в Україні, використання цього механізму для реалізації проектів у сфері цифрової економіки є найбільш доцільним у сучасних умовах. Слід зазначити, що на національному та регіональному рівнях останні десятиліття вже було сформовано необхідну базу реалізації проектів ДПП і концесії, водночас адаптація цієї бази для проектів сфери цифрової економіки — завдання сучасного етапу.

Дослідники зазначають, що ефективність використання механізму ДПП у цифровій сфері залежить від низки факторів: умов ведення бізнесу, інфраструктури, що історично склалася в регіоні, особливостей менталітету населення та інших [1]. Погоджуючись із цією думкою, не можна не помітити, що ефективність ДПП у сфері цифрової економіки залежить від багатьох факторів, що залишилися за межами наведених авторами критеріїв. Так, ефективність проектів цифрової економіки багато в чому визначатиметься рівнем розвитку інноваційної сфери: рівень інноваційного розвитку; наявність інноваційної інфраструктури; інноваційний клімат, сформований у конкретній території; доступ до фінансування інноваційних проектів тощо.

Одними із критеріїв, які дозволяють оцінити потенціал застосування механізму ДПП, є різні рейтинги та індекси. Так, науковий інтерес представляє індекс Infrascoper, розроблений Economist Intelligence Unit за спонсорської підтримки Міжамериканського банку розвитку та Європейського банку реконструкції та розвитку [3]. Індекс Infrascoper враховує п'ять компонентів:

- актуальні закони та постанови;
- інституційне середовище;
- операційна зрілість;
- інвестиційний та діловий клімат;
- можливості фінансування інфраструктурних проектів.

Оцінка поточного рівня розвитку ДПП дозволяє виявити позитивні та негативні сторони механізму та оцінити його доцільність для застосування щодо конкретного проекту цифрової економіки.

Механізми державно-приватного партнерства (зокрема концесії) добре себе зарекомендували в Україні в останні десятиліття для інфраструктурних об'єктів абсолютно різної природи та призначення. У зв'язку з цим логічним виглядає поширення практики цього механізму і проекти цифрової економіки. Однак на законодав-

чому рівні інфраструктура цифрової економіки тривалий час не могла бути предметом концесійних угод ДПП. Це не заважало тому, що елементи цифрової інфраструктури в низці проектів були частиною загального майна, що створюється.

Слід зазначити, що переважною формою реалізації проектів сфери цифрової економіки є концесія (концесійні угоди), друге місце за частотою використання — державно-приватне партнерство. Такий розподіл загальною характерний не тільки для сфери цифрової економіки.

Подані дані суттєво відрізняються від інших типів проектів, що належать до категорії державно-приватного партнерства, які здійснюються на території України. Переважна більшість проектів, що належать до сфери інфраструктури, реалізується на місцевому рівні. Це пояснюється великою кількістю об'єктів інфраструктури, які перебувають у власності громад та потребують залучення інвестицій та компетенцій приватного сектору. У разі проектів сфери цифрових технологій переважає регіональний рівень, що можна назвати їх характерною особливістю. Це багато в чому пояснюється вищою складністю розробки та супроводження таких проектів, що потребує високого рівня компетенцій представників органів влади. На місцевому рівні на даний момент цих навичок та вмінь не вистачає для ефективного управління складними проектами цифрової економіки. Слід зазначити, що проекти національного рівня, при їх невеликій кількості, надають незрівнянно більш істотний вплив на соціально економічний розвиток регіонів і країни в цілому, що пояснює підвищений інтерес до них.

Розуміння ДПП як механізму реалізації інфраструктурних проектів у сфері створення фізичних (реальних) об'єктів є нині неповним. Об'єкти сфери цифрової економіки теж мають фізичну структуру, але як і об'єкти нематеріальних активів, їхня суть більшою мірою полягає в інформаційній системі. Наявний нині у низці наукових праць вузький підхід до розуміння державно-приватного партнерства не відповідає вимогам цифрової економіки.

В результаті проведених змін відбулося розширення розуміння співробітництва в рамках механізму ДПП, коли об'єктом угод є не лише фізична інфраструктура, а й цифрова. Це вимагає переосмислення ролі механізму ДПП у тих нових викликів, які постають перед цим інститутом у цифровій економіці.

На відміну від класичних інфраструктурних проектів, що реалізуються на принципах ДПП, що характеризуються тривалим життєвим циклом, величезними капітальними вкладеннями та досить низькими (через високу соціальну значущість послуг) рівнем рентабельності; проекти цифрової економіки належать до інноваційної сфери. Такі проекти, поряд з високим рівнем ризику та більш коротким інвестиційним циклом, у більшості випадків передбачають набагато більш високу прибутковість. Це визначатиме інтерес приватного інвестора у подібних ініціативах, а також потенційно високий попит на високотехнологічні проекти.

Проекти ДПП у цифровій сфері можуть бути високорентабельними, що суттєво відрізняє їхню відмінність від стандартних інфраструктурних проектів. У таких

Таблиця 2. Еволюція інституту ДПП в умовах розвитку цифрової економіки

Етапи	1 етап	2 етап	3 етап	4 етап
Типи проектів	Реалізація «традиційних» інфраструктурних проектів			
		Використання незначних елементів цифрової економіки у «традиційні» інфраструктурні проекти		
			Цифрові технології як основа «традиційних» інфраструктурних проектів	
				Реалізація проектів сфери ІКТ

умовах на перший план виходить не лише перерозподіл ризиків, а й перерозподіл можливих надходів, які можуть виникнути внаслідок реалізації проектів.

У проектах цифрової економіки найважливішого значення набуває не просто механізму ДПП, але механізм приватної ініціативи в таких проектах. Справа в тому, що на відміну від фізичної інфраструктури, де драйвером розвитку завжди була держава, у сфері ІКТ вихідне ініціювання проектів має йти від приватної сторони, яка найкраще інтегрована у цифрові процеси. Велика роль приватної ініціативи в проектах ДПП сфери цифрової економіки пояснюється тим, що бізнес найбільш обізнаний і компетентний у найбільш перспективних напрямках цифрового розвитку. Залучення приватної сторони для ініціювання, розробки та експертизи доцільності реалізації певного проекту у сфері цифрової економіки дозволить уникнути вибору помилкових напрямів розвитку, що особливо важливо за умов недостатнього рівня компетентності суттєвої частини представників органів влади у сфері цифрових технологій.

На даному етапі необхідно створення сприятливого клімату для реалізації проектів ДПП у сфері цифрової економіки. На думку автора дослідження, розвиток інституту ДПП у сфері цифрової економіки в Україні відбувається у 4 етапи (таблиця 2).

Перший етап в Україні здійснювався ще до того як елементи цифрової інфраструктури штучно вбудовувалися у проекти. І на даний момент вже накопичено певний масив даних про такі проекти. На сучасному етапі вже з урахуванням накопиченого досвіду реалізовуватимуться проекти, повністю зосереджені на інфраструктурі ІКТ. При цьому сучасний етап розвитку інституту ДПП не відкидає реалізації інфраструктурних проектів, головною метою яких є створення матеріальних об'єктів. Водночас крен відбуватиметься у бік дедалі більшого поширення цифровізації у проекти ДПП.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі представленого підходу можна зробити висновок, що інститут ДПП схильний до суттєвих змін під впливом цифрових трансформацій. На сучасному етапі розвитку до проектів, у яких істотну роль починають грати цифрові технології, необхідні нові підходи,

що дозволяють враховувати специфіку, що виникає. Це стосується безлічі аспектів: прийняття організаційно-управлінських рішень, управління ризиками, розподіл доходів, права власності на об'єкти, що створюються, тощо.

Об'єкти цифрової економіки здатні створити необхідні умови для прискореного економічного зростання, з цих позицій інститут ДПП може розглядатися як ефективний інструмент економічного розвитку на макрорівні. Він також може створити необхідні умови для активізації інвестиційної діяльності в умовах зниження ділової та інвестиційної активності в умовах війни росії проти України. ДПП у сфері цифрової економіки як каталізатор інвестиційної та економічної активності на сучасному етапі може стати важливим механізмом залучення коштів у високотехнологічні галузі. Це дозволяє зробити висновок, що реалізація довгострокових інвестиційних проектів на основі досягнень цифрової економіки є перспективною та найбільш доцільною в даний час.

У рамках програми розвитку цифрової економіки України найближчими роками планується активно запускати механізм ДПП. Але на даному етапі розвитку не можна сказати, що цей механізм активно застосовується та працює з достатньою ефективністю. Необхідні теоретичні, методологічні, методичні та практичні підходи до впровадження механізму ДПП у цифрову економіку, щоб виробити практичні кроки, спрямовані на втілення в життя проектів.

Література:

1. Ковтуненко К. В., Коцага А. О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 43—55.
2. Косач І. А., Дегтярьов А. В. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/4.pdf (дата звернення до ресурсу 14.01.2025 р.).
3. The Infrascope archives 2009-19 (2024) Measuring the enabling environment for public-private partnerships in infrastructure. URL: <https://infrascope.eiu.com/> (дата звернення до ресурсу 14.01.2025 р.).

References:

1. Kovtunenکو, K. V. and Kotsaga, A. O. (2020), "Innovative development of business structures: essence, interpretation, theories and approaches to definition", Biznes Inform, vol. 5, pp. 43—55.
2. Kosach, I. A. and Degtyarev, A. V. (2020), "Development of public-private partnership in the context of decentralization of power in Ukraine", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, [Online], vol. 3, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/4.pdf (Accessed 14 January 2025).
3. The Infrascope archives 2009-19 (2024), "Measuring the enabling environment for public-private partnerships in infrastructure", [Online], available at: <https://infrascope.eiu.com/> (Accessed 14 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.01.2025 р.

УДК 351:[004:007]:355.01(477)

О. А. Пушкар,

к. ю. н., адвокат

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2660-0568>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.251

ДЕРЖАВНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

О. Pushkar,

PhD in Law, lawyer

STATE INFORMATION POLICY IN FORMING THE POLITICAL CULTURE
OF UKRAINIAN SOCIETY

Доведено, що в епоху глобалізації зростає значення культурних факторів розвитку, а вектор формування інформаційного суспільства зміщується до соціокультурної сфери. Обґрунтовано, що інформаційна культура є необхідною ланкою у розвитку політичної культури участі у суспільстві. Вона містить у собі історичні механізми самоадаптації до змінного інформаційного середовища, які дозволяють активізувати соціальну практику, залишати в минулому віджилі традиції, стверджуючи замість них нові поведінкові норми та духовні цінності інформаційного світу.

Політична культура особистості визначає те, як відображений в інформації політичний факт інтерпретується реципієнтом, які відчуття провини та емоції викликає і якого поведінці потім його спонукає. Виходячи з синкретизму понять інформаційної та політичної культури, дано авторське соціально-інформаційне визначення інформаційно-політичної культури як склепіння умінь та навичок особистості споживати, оцінювати та засвоювати політичну інформацію, на її підставі формувати думку та вибудовувати особистісну стратегію політичної поведінки.

Обґрунтовано соціокомунікативний та інформаційно-синергетичний підходи до дослідження інформаційної політики держави у просторі культури, які дозволили проаналізувати та дати авторське визначення державної інформаційної політики у просторі культури як мистецтво управління інформаційно-комунікативними відносинами, інформаційними процесами, потоками, системою ЗМІ з метою стимулювання та розвитку культури.

Виділено дві складові державної інформаційної політики у просторі культури: а) інформаційний супровід культурної політики на всіх етапах її реалізації; б) формування інформаційної та політичної культури суспільства. Виходячи з цього, розкрито особливості федеральної та регіональної інформаційної політики у просторі культури.

Зроблено висновок про те, що органами державної влади на сьогоднішній день не повною мірою усвідомлюються гуманітарні складові інформаційного суспільства. Акцент у концепціях інформаційної політики робиться на технічних параметрах (удосконалення матеріально-технічної бази, впровадження інформаційно-комунікативних технологій, оптимізації структури та штатної чисельності). Відсутність розробленої програми з формування інформаційної та політичної культури населення призводить до того, що політична культура України продовжує відтворювати колишні політичні цінності етатизму та патерналізму.

Доведено, що в умовах нерівного доступу до джерел інформації формується фрагментарна політична культура російського суспільства, в якій переважають патріархальна та піддана типи. Вирішення цієї проблеми бачиться у поширенні в українських умовах політичної культури участі за допомогою подолання підвищення інформаційної культури суспільства та медіовиховання.

Надається авторське визначення медіовиховання, яке покликане не тільки виробляти у населення інформаційну культуру критичного осмислення медійного змісту, а й розвивати соціальну активність громадян, що є важливою складовою роботи з формування дієздатного громадянського суспільства в сучасній Україні. У цьому контексті медіовиховання можна визначити як пролонговану суспільно-просвітницьку діяльність, спрямовану на розвиток критичного мислення та соціальної активності особистості.

It is proved that in the era of globalization, the importance of cultural factors of development is increasing, and the vector of formation of the information society is shifting to the socio-cultural sphere. It is substantiated that information culture is a necessary link in the development of political culture of participation in society. It contains historical mechanisms of self-adaptation to the changing information environment, which allow to activate social practice, leave outdated traditions in the past, asserting new behavioral norms and spiritual values of the information world in their place.

The political culture of the individual determines how the political fact reflected in the information is interpreted by the recipient, what feelings of guilt and emotions it causes and what behavior it then prompts him to. Based on the syncretism of the concepts of information and political culture, the author's socio-informational definition of information and political culture is given as a set of abilities and skills of the individual to consume, evaluate and assimilate political information, on its basis to form an opinion and build a personal strategy of political behavior.

The socio-communicative and information-synergetic approaches to the study of the state's information policy in the cultural space are substantiated, which allowed us to analyze and give an author's definition of the state information policy in the cultural space as the art of managing information-communicative relations, information processes, flows, and the mass media system in order to stimulate and develop culture.

Two components of the state information policy in the cultural space are highlighted: a) information support of cultural policy at all stages of its implementation; b) the formation of the information and political culture of society. Based on this, the features of federal and regional information policy in the cultural space are revealed.

The conclusion is made that state authorities today do not fully realize the humanitarian components of the information society. The emphasis in the concepts of information policy is on technical parameters (improvement of the material and technical base, introduction of information and communication technologies, optimization of the structure and staffing). The lack of a developed program for the formation of the information and political culture of the population leads to the fact that the political culture of Ukraine continues to reproduce the former political values of statism and paternalism.

It is proven that in conditions of unequal access to information sources, a fragmented political culture of Russian society is formed, in which patriarchal and submissive types prevail. The solution to this problem is seen in the spread of a political culture of participation in Ukrainian conditions by overcoming the increase in the information culture of society and media education.

The author's definition of media education is given, which is designed not only to develop in the population an information culture of critical understanding of media content, but also to develop the social activity of citizens, which is an important component of the work on the formation of a functioning civil society in modern Ukraine. In this context, media education can be defined as a prolonged social and educational activity aimed at the development of critical thinking and social activity of the individual.

Ключові слова: державна інформаційна політика, українське суспільство, формування політичної культури.

Keywords: state information policy, Ukrainian society, formation of political culture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На початку ХХІ ст. людство вступило у нову стадію свого розвитку — інформаційну епоху з усіма її досягненнями, протиріччями та конфліктами. Одне з таких протиріч полягає в тому, що найважливішим критерієм

демократії є активність громадян, їхня свобода та відповідальність перед суспільством. Формування інформаційного суспільства сприймається багатьма громадянами як техніко-технологічна проблема, при цьому явно недооцінюється значення гуманітарної складової. У той

самий час саме людина є монадою (тобто базової одиницею) інформаційного суспільства. Виховання активних та поінформованих громадян, формування нової суспільної культури спілкування зі ЗМІ, яка відповідала сучасній комунікаційній ситуації та сприяла б органічному входженню людей у постіндустріальну формацію, підвищенню рівня їхньої інформаційної та політичної культури, бачаться основними завданнями інформаційної політики як гуманітарного інструменту побудови інформаційного суспільства. Відсутність послідовної та обґрунтованої державної інформаційної політики створює умови для фрагментарного, неузгодженого функціонування інститутів, які забезпечують інформаційні процеси.

Усе це вимагає наукового аналізу підходів, що склалися в системі державного управління з позицій таких наук, як теорія, політична комунікація, соціальна інформаціологія, політологія, теорія журналістики, соціальна філософія, культурологія. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю: вивчення інформаційно-комунікативної основи політичної культури; дослідження взаємовпливу інформаційної та політичної культури суспільства та виявлення факторів їх формування; теоретичного та практичного вивчення гуманітарної складової державної інформаційної політики у просторі політичної культури; вивчення ролі засобів і комунікації у реалізації державної інформаційної політики у формуванні політичної культури. Науково-практична проблема дослідження визначається необхідністю вирішення протиріччя між декларованими демократичними цінностями, які передбачають наявність політичної культури участі, та відсутністю відповідної інформаційної політики щодо її формування.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Автор спирався на праці з політичної культури, як класиків політичної науки, так і сучасних учених. Багато з того, що нині належить до політичної культури, описувалося ще мислителями давнини — Конфуцієм, Платоном, Аристотелем. Теорія, що описує цю групу політичних явищ, сформувалася лише наприкінці 50-х — на початку 60-х рр. минулого століття у руслі західної політологічної традиції.

Широкий комплекс класичних проблем, пов'язаних з осмисленням політичної культури, її природи та структури, було розглянуто згодом у працях Г. Алмонда та С. Верби, К. Бойме, І. Інглхарта, Д. Каванаха, Л. Пая. Ці автори відносять політичну культуру переважно до духовної сфери, до галузі політичної свідомості. У ряді робіт західні автори (Е. Вятр, Р. Такер, С. Хантінгтон) досліджували політичну культуру, передусім, як спосіб політичної діяльності суб'єкта, що втілює його ціннісні орієнтації у практичній поведінці. Процеси формування та розвитку політичної культури розглянуті в дослідженнях Ж. Блонделя, Г. Блумера, Т. Болла, П. Бурдьє, Д. Кіна, Е. Ноель, М. Паренті, Г. Ерме.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Надати напрями розвитку державної інформаційної політики у формуванні політичної культури українського суспільства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Інформаційну політику у просторі культури необхідно визначати як мистецтво управління інформаційно-комунікативними відносинами, інформаційними процесами, потоками, системою ЗМІ з метою збереження, стимулювання та розвитку культури. На тактичному рівні інформаційна політика у сфері культури визначається як система заходів щодо комплексного використання інформаційно-комунікативних технологій в управлінні культурою. Простір культури, як і інформаційний простір, всеосяжно. Для цього дослідження ми розділили інформаційну політику у просторі культури на дві складові. Перша є інформаційним супровід культурної політики. У другому випадку йдеться про формування інформаційної та політичної культури суспільства.

Визначаючи сутність другого напрямку, ми співвідносимо категорії "культури" та "політичної культури", з'ясовуємо їхнє співвідношення та обґрунтовуємо необхідність дослідження як простору культури, так і простору політичної культури з позицій постнекласичної методології.

Виходячи із синтезу атрибутивного та функціонального підходів до інформації, стверджуємо, що в основі процесу культурутворення лежить комунікація. Ймовірно, передача системи знань від покоління до покоління є механізмом синергії поколінь з метою розвитку пізнавальної здатності людини на основі досягнень попередників. Передача цінностей чи передача інформації завжди має на увазі взаємодію, комунікацію. Той факт, що культура та інформація є єдиним цілим, — думка багатьох вітчизняних і зарубіжних учених (Д. Белл, Д. Лайон, Ю. М. Лотман та ін.) [1, 2, 3], що вивчали процеси взаємодії культури та інформації. Інформація є основою самоорганізації, що пояснює, чому сучасному стану культури найбільше співзвучні її динамічні моделі, синергетичне розуміння культури як відкритої динамічної антропосоціокультурної системи, що функціонує у складному поєднанні процесів самоорганізації та організації.

Якщо ж самостійним предметом стає сама політична культура, то, на наш погляд, краще говорити про синтез політики та культури та виникнення нової специфічної освіти в рамках загальної культури. Відповідно до дослідження політичної культури також правомірно застосовувати постнекласичну методологію і розглядати її у вигляді сфери функціонування політичної культури як складної системи, що самоорганізується, що має інформаційну природу.

Таким чином, простором політичної культури неможливо керувати директивно, хоча він схильний до зовнішнього впливу. Тому необхідний розвиток таких технологій управління цим простором, які за своїми глибинними характеристиками відповідали її природі — тобто. інформаційно-комунікативних технологій.

Розглянуто інформаційну політику у просторі культури в гуманітарному ключі, а саме доведено,

що основною метою такої політики є навіть не побудова інформаційного суспільства, а формування "інформаційної людини", виховання особистості, яка адаптована до життя в інформаційному суспільстві. Йдеться про виховання культурою, про процес безперервної соціалізації особистості. Фундаментом такої освіти є духовно-культурна спадщина країни — основа її менталітету. Усі стратегічні інтереси держави нерозривно пов'язані саме із цією областю. Тут виховується любов до Батьківщини, формується почуття патріотизму, соціальна відповідальність. Суспільна орієнтація будь-якої людини багато в чому полягає в дешифруванні характерних для суспільства, історично вироблених норм та уявлень. У цьому сенсі культура є механізмом соціального контролю, завдяки якому можуть бути задані традиційні моделі сприйняття, мислення, світовідчуття та життєдіяльності.

Проводиться аналіз змісту понять "культура", "інформаційна культура", "політична культура", розглядаються різні підходи до співвіднесення цих категорій. Доведено, що людина має самостійно інтерпретувати отриману ним інформацію, і її адекватного сприйняття необхідна інформаційна культура. Виходячи з інформаційно-синергетичного підходу, інформаційна культура особистості містить у собі історичні механізми самоадаптації до змінного інформаційного середовища, які дозволяють активізувати соціальну практику, залишати в минулому віджили традиції, стверджуючи замість них нові поведінкові норми та духовні цінності інформаційного світу. На основі інформаційної культури у суспільстві формуються інші види духовної культури, зокрема, політична культура. Інформаційна культура тісно пов'язується із стійкістю соціально-політичної системи. На наш погляд, саме вона виступає необхідною ланкою у процесі формування громадянської культури як змішаного типу політичної культури, що найбільше відповідає стабільній демократичній системі. Таким чином, ми можемо говорити про синкретизм інформаційної та політичної культур. Виведено власне соціально-інформаційне визначення інформаційно-політичної культури як зведення умінь та навичок особистості споживати, оцінювати та засвоювати політичну інформацію, на її підставі формувати думку та вибудовувати особистісну стратегію політичної поведінки.

Принципове значення тут має таке: те, як відображається політичний факт в інформації, як він інтерпретується реципієнтом, які почуття та емоції викликає і до якої поведінки потім спонукає, визначається політичною культурою суб'єкта. Цей процес ми розглядаємо з позиції соціальної інформації, із залученням "комунікативної теорії психоаналізу" Ю. Хабермаса, теорії "колективного несвідомого" К. Юнга, "соціального несвідомого" Е. Фромма та сучасного психоаналізу, а саме, спираючись на формулу: факт буття та свідомості чи інформаційно-комунікативний факт — інформація як відображення та вираження факту — стимул сприйняття (несприйняття) інформації — реакція на сприйняту інформацію — мотив поведінки — поведінка. Взаємодія між стимулом і

мотивом у цій послідовності відбувається у структурі психіки людини як єдності свідомої та несвідомої залежно від суб'єкта. При цьому основу структури утворюють:

- на мікрорівні — інформаційна та політична культура особистості;
- на макрорівні — інформаційна та політична культура окремих соціальних груп спільноти;
- на мегарівні — інформаційна та політична культура суспільства в цілому.

З вищеописаного випливає, що інформаційна культура є неодмінним атрибутом політичної культури, необхідною умовою її формування та розвитку. Сучасна інформаційна культура істотно впливає на формування політичного простору та сприяє зміні змісту інформаційного та політичного процесу, що, у свою чергу, обумовлює швидкість переходу від індустріального суспільства до інформаційного, а також впливає на всі управлінські та політичні процеси, і в першу чергу — формування "інформаційної людини".

Усе це зумовлює необхідність інформаційної політики у частині простору культури, у якому розвиваються інформаційна і політична культура суспільства. Інформаційна політика служить тут фактором формування інформаційної і далі політичної культури особистості, страти, суспільства в цілому.

Управлінський аспект інтересу до інформації визначається тим, що, як доведено кібернетикою, будь-яке управління в системах будь-якої природи (технічних, біологічних, соціальних) є інформаційним процесом і полягає у збиранні, передачі, переробці та використанні інформації. З цього погляду влада сприймається як певний творчий початок, заснований на володінні інформацією, на знанні, постійне вдосконалення якого впливає розуміння доцільності та своєчасна зміна існуючого порядку.

Саме держава є ініціатором, організатором, фінансистом інформаційної політики. До компетенції державної влади як суб'єкта державної інформаційної політики входить визначення її суті, стратегії та тактики проведення, формування та розвиток законодавства у сфері інформаційної діяльності — одного з головних інструментів її реалізації. Таким чином, в силу об'єктивних обставин державна влада покликана відігравати провідну роль не лише у формуванні, а й у практичній реалізації інформаційної політики як багатфункціонального комплексного завдання державного управління.

Проте, проведений аналіз концепцій інформаційної політики показав, що органами державної влади повною мірою усвідомлюються гуманітарні основи інформаційного суспільства. Акцент у концепціях інформаційної політики робиться на технічних параметрах (удосконалення матеріально-технічної бази, використання інформаційно-комунікативних технологій, оптимізації структури та штатної чисельності). Однак, незважаючи на це, в Україні, як і раніше, зберігається "цифровий розрив". Крім того, впровадження сучасних інформаційних систем та доступ до інформаційних ресурсів вельми нерівномірно розподіляється по регіонах країни. Очевидно,

що Україні необхідно передусім розвивати власну інформаційну інфраструктуру та подолати "цифровий розрив" в інформаційному розвитку регіонів. Однак робити це необхідно разом із розвитком гуманітарних інформаційних технологій. На наш погляд, необхідне дотримання принципу єдності гуманітарної та технічної складових у реалізації інформаційної політики.

В Україні існують державні документи, які відображають державні пріоритети у сфері зовнішньої та внутрішньої культурної політики, інформаційної політики, політики інформаційної безпеки, програм входження до інформаційного суспільства. Однак немає глобального політичного проекту, що включає науково обгрунтовані комунікативні та культурні аспекти.

Обгрунтовуються напрями вдосконалення державної інформаційної політики, виходячи з класифікації її ресурсів (фінансові та матеріально-технічні засоби, організаційно-управлінські засоби, ЗМІ та кадри), при цьому основний наголос робиться автором на розвиток соціокомунікативного ресурсу, що становить найбільший інтерес у контексті даного дослідження. Соціокомунікативний ресурс тут правомірно позначити як такий, що забезпечує достатній запас знань, засобів, технологій для здійснення ефективної взаємодії з населенням між органами влади всіх гілок та рівнів з метою формування політичної культури участі у суспільних процесах. Він включає інформаційний, комунікативний і медійний ресурси.

Доводиться, що ключовим напрямом державної інформаційної політики у просторі політичної культури має стати розвиток та реалізація концепції медіовиховання. Ми розглядаємо медіовиховання як один із способів формування національної інформаційної культури, соціальної інтеграції, розвитку особистості та становлення громадянського суспільства, при цьому доводиться думка, що термін "медіовиховання" ширший, ніж поширене сьогодні поняття "медіаосвіта", оскільки включає не лише освіту у сфері поводження з інформацією, а й процес, і результат безпосереднього інформаційного впливу ЗМІ на свідомість людей.

У процесі "медіаосвіти" йдеться про вироблення нової інформаційної культури українців за допомогою інститутів формальної освіти. Головні завдання медіаосвіти — допомогти учням та дорослим зрозуміти, як функціонують мас-медіа, чиї інтереси виражають, який зміст медіатекстів, як вони відображають реальність і як сприймаються аудиторією. Все це дозволяє не лише підвищити медіакомпетентність, а й захиститися від маніпулятивних впливів з боку мас-медіа, оскільки саме така поінформованість формує активне усвідомлено-критичне ставлення громадян до ЗМІ, вчить критично ставитися до мас-медіа, ефективно орієнтуватися у складному потоці інформації, виробляти імунітет до інформаційного маніпулювання.

У другому випадку йдеться про безпосередній вплив засобів масової інформації, що мають великий потенціал поширення знань. Необхідно наголосити, що завдання формування інформаційної культури

стосується не лише підростаючого покоління, а й уже дорослих громадян, які завершили свою освітню підготовку. І в цьому випадку йдеться про пріоритетний розвиток виховного впливу ЗМІ. Журналістика громадянського суспільства — соціально відповідальна журналістика, що виражає етико-соціальні інтереси громадянських об'єднань. Це складний процес в умовах ринкових форм збуту інформаційного продукту, але однозначно зрозумілий вектор необхідного розвитку для того, щоб ЗМІ могли функціонувати як суб'єкти формування інформаційної та політичної культури.

Медіовиховання покликане не лише виробляти у публіки інформаційну культуру критичного осмислення медійного змісту, а й розвивати соціальну активність громадян у їхніх відносинах із засобами масової інформації, що є важливою складовою зусиль щодо формування дієздатного громадянського суспільства в сучасній Україні. Виховання активних та поінформованих громадян, формування нової суспільної культури спілкування зі ЗМІ, яка відповідала б сучасній комунікаційній ситуації, сприяла органічному входженню людей в інформаційне суспільство та підвищенню рівня їхньої політичної культури, — ось актуальні завдання медіовиховання. Сфера масових комунікацій постійно змінюється, удосконалюється і ці трансформації вимагають безперервного оновлення знань.

ВИСНОВКИ

Для України формування інформаційної політики є однією з важливих умов подальшого успішного проведення демократичних перетворень, позбавлення домінування в політико-культурному просторі патерналістських та етатистських цінностей, створення та розвитку політичної культури участі.

Література:

1. Голованова Н. Інформаційна політика України в умовах війни (архетипний підхід). Наукові перспективи. 2022. № 6. С. 57—70.
2. Залєвська І., Удренас Г. Інформаційна безпека України в умовах російської військової агресії. Південно-український правничий часопис. 2022. № 1—2. С. 20—26.
3. Смотрич Д., Браїлко Л. Інформаційна безпека в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. № 77. С. 121—127.

References:

1. Holovanova, N.. (2022), "Information policy of Ukraine in times of war (archetypal approach)", *Naukovi perspektyvy*, vol. 6, pp. 57—70.
 2. Zalevska, I. and Udrenas, G., (2022), "Information security of Ukraine in the conditions of russian military aggression", *Pivdenno-ukrains'kyj pravnychyj chasopys*, vol. 1—2, pp. 20—26.
 3. Motrych, D. and Brailko, L., (2023), "Information security in martial law", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 77, pp. 121—127.
- Стаття надійшла до редакції 30.01.2025 р.*

С. В. Романенко,
к. е. н., викладач кафедри менеджменту,
Вінницький національний медичний університет ім.М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9479-043X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.256

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ МЕДИЦИНИ В УПРАВЛІННІ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

S. Romanenko,
PhD in Economics, Lecturer of the Department of Management, Vinnytsia National Pirogov Memorial Medical University

IMPLEMENTATION OF EHEALTH IN HEALTHCARE MANAGEMENT:
BENEFITS AND CHALLENGES

Швидка цифровізація охорони здоров'я призвела до масового впровадження електронної медицини в медичних закладах у всьому світі. У цій статті розглядаються ключові переваги та виклики, пов'язані з впровадженням електронних медичних систем. Дослідження підкреслює роль електронної медицини в оптимізації адміністративних процесів, автоматизації документообігу та покращенні управління ресурсами в медичних установах. Цифровізація значно підвищує якість і доступність медичних послуг, забезпечуючи швидшу діагностику, знижуючи ризики медичних помилок і сприяючи дистанційному моніторингу пацієнтів за допомогою технологій телемедицини. Крім того, електронна медицина сприяє ефективнішому фінансовому управлінню, допомагаючи мінімізувати операційні витрати, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищувати прозорість фінансових операцій.

Попри численні переваги, впровадження електронної медицини супроводжується значними викликами. Високі фінансові витрати залишаються серйозним бар'єром, оскільки впровадження електронних медичних карт (EHR), телемедичних платформ і систем кібербезпеки вимагає значних інвестицій. Також серйозною проблемою є кібербезпека та захист конфіденційних даних пацієнтів, оскільки кількість кіберзагроз для медичних установ постійно зростає. Ще одним важливим аспектом є низький рівень цифрової грамотності медичного персоналу, що зумовлює необхідність проведення масштабних навчальних програм для забезпечення ефективного використання електронних медичних систем. Окрім того, технічні обмеження, зокрема застаріле апаратне забезпечення, недостатньо розвинена IT-інфраструктура та складнощі з інтеграцією нових систем із наявними базами даних, створюють додаткові перешкоди для впровадження цифрових технологій у медичних закладах.

У статті також розглянуто міжнародний досвід впровадження електронної медицини та наведено успішні кейси використання цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. Ці приклади демонструють потенційні переваги цифровізації медицини за умови правильної інтеграції новітніх технологій у медичні установи. У майбутньому розвиток електронної медицини буде значною мірою визначатися такими інноваційними технологіями, як штучний інтелект, блокчейн та аналіз великих даних (Big Data). Ці рішення здатні революціонізувати управління ме-

дичними закладами, забезпечуючи можливості для прогнозової аналітики, підвищення рівня безпеки даних і оптимізації адміністративних процесів. Отримані результати можуть бути корисними для політиків, керівників медичних установ, розробників медичних ІТ-рішень і дослідників, які займаються цифровою трансформацією охорони здоров'я.

The rapid digitalization of healthcare has led to the widespread adoption of e-health solutions in medical institutions worldwide. This article explores the key advantages and challenges associated with the implementation of electronic healthcare systems. The study emphasizes the role of e-health in optimizing administrative processes, automating document flow, and improving resource management within healthcare institutions. Digitalization significantly enhances the quality and accessibility of medical services by enabling faster diagnostics, reducing medical errors, and facilitating remote patient monitoring through telemedicine technologies. Moreover, e-health contributes to more efficient financial management, helping to minimize operational costs, optimize resource allocation, and enhance transparency in financial transactions.

Despite these benefits, the implementation of e-health faces several significant challenges. High financial costs remain a major barrier, as the introduction of electronic health record (EHR) systems, telemedicine platforms, and cybersecurity infrastructure requires substantial investments. Additionally, cybersecurity concerns and the protection of sensitive patient data pose serious risks, given the increasing number of cyber threats targeting healthcare institutions. Another critical issue is the low level of digital literacy among medical staff, which necessitates extensive training programs to ensure the effective use of e-health solutions. Furthermore, technical limitations, such as outdated hardware, insufficient IT infrastructure, and difficulties in integrating new systems with existing databases, create additional obstacles to the seamless adoption of digital healthcare technologies.

The article also reviews international experiences in implementing e-health solutions, highlighting successful case studies from different countries. These examples demonstrate the potential benefits of digitalization in healthcare when properly integrated into medical institutions. Looking ahead, the future of e-health is expected to be shaped by advanced technologies, including artificial intelligence, blockchain, and Big Data analytics. These innovations promise to revolutionize healthcare management by enabling predictive analytics, enhancing data security, and streamlining administrative processes. The findings of this study can be valuable for policymakers, healthcare administrators, medical IT developers, and researchers interested in the digital transformation of healthcare systems.

Ключові слова: електронна медицина, цифрова трансформація, медичні інформаційні системи, кібербезпека, телемедицина, фінансове управління, інтеграція систем, штучний інтелект, блокчейн, інновації в охороні здоров'я.

Key words: e-health, digital transformation, medical information systems, cybersecurity, telemedicine, financial management, system integration, artificial intelligence, blockchain, Big Data, healthcare innovation.

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

Сучасні медичні заклади стикаються з необхідністю цифрової трансформації для підвищення ефективності управління, якості медичних послуг і доступності лікування. Впровадження електронної медицини сприяє автоматизації процесів, зменшенню

помилки і покращенню моніторингу пацієнтів. Проте цей процес супроводжується викликами, такими як фінансові витрати, проблеми кібербезпеки, інтеграція з наявними системами та низький рівень цифрової грамотності персоналу. Дослідження цих аспектів є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору для ефективного впровадження електронної медицини та оптимального використання її можливостей.

АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз публікацій свідчить про зростаючий інтерес наукової спільноти до впровадження електронної медицини та її впливу на систему охорони здоров'я. Радзішевська Є. Б. та Висоцька О. В. (2019) висвітлюють базові аспекти e-health та роль інформаційних технологій у медицині. У матеріалах конференції "Наукова молодь-2023" розглядаються сучасні підходи до цифрової трансформації медицини. Стаття "What is e-Health (2)" аналізує розвиток електронної медицини та перехід від телемедицини до більш комплексних цифрових рішень. Васюк Н.О. акцентує увагу на запровадженні електронної системи охорони здоров'я як ключовому напрямку реформування медичної галузі. Питання кібербезпеки розглядають Малімон В. І. та Фісун В., які досліджують механізми захисту персональних даних у сфері медицини. Європейський досвід електронного врядування у сфері охорони здоров'я розкривають Мохова Ю.Л. та Токаренко В.Л., тоді як Іголкина В. аналізує державну політику підтримки інновацій у сфері охорони здоров'я на прикладі Ізраїлю. Ці дослідження підтверджують актуальність проблеми інтеграції електронної медицини та вказують на ключові виклики й перспективи її розвитку.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження — це аналіз викликів та перспектив впровадження електронної медицини, зокрема фінансових, технічних та безпекових аспектів, а також оцінка міжнародного досвіду для розробки рекомендацій щодо ефективної інтеграції цифрових технологій у сферу охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Електронна медицина (е-медицина) виникла у відповідь на зростаючі потреби медичних закладів у цифровізації процесів, підвищенні ефективності роботи лікарів та забезпеченні кращого доступу пацієнтів до медичних послуг. Розвиток інформаційних технологій, зростання обсягів медичних даних та потреба у швидкому доступі до них сприяли активному впровадженню е-медицини у практику охорони здоров'я.

Електронна охорона здоров'я (е-здоров'я, eHealth) є екосистемою інформаційних відносин учасників медичного середовища держави, які базуються на економічно ефективному та безпечному використанні інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на підтримку системи охорони здоров'я, включаючи медичні послуги, профілактичний нагляд за здоров'ям, медичну літературу та медичну освіту, знання та дослідження [1]. Вона включає використання електронних медичних записів (EMR), телемедицини, мобільних додатків для моніторингу здоров'я, систем штучного інтелекту для діагностики та прогнозування захворювань, а також інших цифрових інструментів, таких як інтегровані хмарні платформи для зберігання медичних даних.

Основною метою електронної медицини є створення єдиного цифрового простору для зберігання, обробки та передачі медичних даних, що забезпечує швидкий доступ до інформації для лікарів і пацієнтів [2]. Це сприяє покращенню координації між медичними праців-

никами, зниженню ризику лікарських помилок та підвищенню загального рівня медичного обслуговування. Впровадження електронної медицини в управління медичними закладами дозволяє оптимізувати використання ресурсів, скоротити адміністративні витрати та покращити стратегічне планування у сфері охорони здоров'я.

Електронна медицина охоплює різноманітні технологічні рішення, які сприяють підвищенню ефективності управління медичними закладами. До ключових компонентів належать:

— Електронні медичні картки (EMR). Вони забезпечують централізоване зберігання даних про пацієнтів, включаючи історію хвороб, результати аналізів, призначені ліки та плани лікування. Це дозволяє лікарям швидко отримувати доступ до необхідної інформації та приймати обґрунтовані рішення. Однак існують проблеми, пов'язані із забезпеченням конфіденційності та захисту персональних даних пацієнтів.

— Телемедицина. Вона дає можливість дистанційного консультування пацієнтів, моніторингу стану здоров'я та надання медичних послуг за допомогою відеозв'язку та мобільних додатків. Це особливо актуально для віддалених регіонів, де доступ до кваліфікованої медичної допомоги обмежений. Проте одним з викликів є необхідність стабільного інтернет-з'єднання та технічна підготовка лікарів і пацієнтів до використання таких сервісів.

— Інформаційні системи управління медичними закладами. Включають програмне забезпечення для автоматизації адміністративних процесів, розподілу ресурсів, обліку медичних послуг та фінансового контролю. Вони допомагають оптимізувати роботу лікарень і поліклінік, зменшувати бюрократичне навантаження та підвищувати прозорість управління. Проте складність впровадження таких систем і потреба в значних фінансових вкладеннях можуть стати бар'єром для багатьох медичних установ [1].

Застосування цих технологій сприяє підвищенню ефективності медичних закладів, покращенню взаємодії між лікарями та пацієнтами та забезпеченню високої якості медичних послуг. Дослідження показують, що медичні установи, які впровадили цифрові технології, можуть скоротити час обробки медичних даних до 40% і зменшити ризик лікарських помилок на 30% [3]. Цифрова трансформація охорони здоров'я є комплексним процесом, що передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у всі аспекти медичної діяльності. Електронна медицина відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки її впровадження сприяє автоматизації адміністративних та клінічних процесів, підвищенню точності діагностики та ефективності лікування.

Одним з основних аспектів цифрової трансформації є використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) для аналізу медичних записів і прогнозування ризиків захворювань. Завдяки алгоритмам машинного навчання лікарі можуть швидше та точніше встановлювати діагнози, що підвищує якість надання медичних послуг. Крім того, хмарні технології дозволяють забезпечити безперервний доступ до медичних даних незалежно від місця перебування пацієнта або лікаря.

Важливу роль у цифровій трансформації відіграє також мобільна медицина (mHealth), яка включає використання мобільних додатків та носимих пристроїв для моніторингу стану здоров'я пацієнтів. Це сприяє персоналізації медичних послуг, дозволяючи пацієнтам контролювати власне здоров'я та отримувати своєчасні рекомендації від лікарів.

Попри численні переваги, цифрова трансформація охорони здоров'я стикається з низкою викликів. Серед них — необхідність забезпечення високого рівня кібербезпеки, захисту персональних даних пацієнтів та адаптації медичного персоналу до нових технологій. Крім того, важливим фактором є доступність цифрових рішень для всіх категорій населення, включаючи людей похилого віку та жителів віддалених регіонів [3].

Таким чином, електронна медицина є рушійною силою цифрової трансформації охорони здоров'я, забезпечуючи більш ефективне управління медичними закладами, підвищення якості медичних послуг та покращення взаємодії між пацієнтами та медичним персоналом.

Впровадження електронної медицини в управлінні медичними закладами відкриває нові можливості для оптимізації адміністративних процесів, зокрема автоматизації документообігу та ефективного управління ресурсами. Ці зміни сприяють підвищенню якості обслуговування пацієнтів, зниженню витрат та покращенню внутрішніх процесів.

Електронний документообіг забезпечує швидке, зручне та безпечне зберігання медичних записів, а також їх обмін між медичними установами. Відмова від паперових носіїв значно зменшує час на обробку документів, знижує кількість помилок, що можуть виникнути під час ручного введення даних, і забезпечує легкий доступ до медичних карт пацієнтів для лікарів у будь-який час. Автоматизація процесів допомагає усунути затримки, пов'язані з ручною обробкою документів, а також значно зменшує ймовірність втрати або пошкодження важливих медичних даних. Це також дозволяє зберігати історію взаємодії пацієнтів із медичним закладом в електронному вигляді, що спрощує доступ до інформації для лікарів і забезпечує більш точне прийняття рішень [4].

Оптимізація управління ресурсами є ще одним важливим елементом впровадження електронної медицини. Завдяки використанню автоматизованих систем, медичні заклади можуть ефективно планувати та розподіляти ресурси, такі як ліки, медичне обладнання та персонал. Програмне забезпечення для управління запасами дає змогу в реальному часі контролювати рівень матеріальних ресурсів, знижуючи витрати на закупівлю та забезпечуючи безперервність надання медичних послуг.

Автоматизація процесів також сприяє кращому управлінню кадровими ресурсами. Системи для планування графіків роботи медичного персоналу дозволяють знизити адміністративне навантаження, скоротити випадки неперервних змін і забезпечити рівномірне навантаження на лікарів та медсестер, що підвищує ефективність роботи та задоволеність персоналу.

Таким чином, впровадження електронної медицини значно покращує адміністративні процеси медичних

закладів, забезпечуючи їх більш ефективну роботу, знижуючи витрати та покращуючи якість обслуговування пацієнтів. Проте, разом з цими перевагами, також виникають певні виклики, які потребують вирішення для успішного впровадження електронних систем на всіх рівнях медичної установи.

Впровадження електронної медицини в управлінні медичними закладами значно підвищує якість медичних послуг, зокрема через прискорену діагностику та зниження ризиків помилок. Ці технологічні інновації дозволяють медичним працівникам працювати швидше та точніше, що забезпечує більш ефективне лікування пацієнтів.

Електронні медичні системи, зокрема електронні медичні картки (ЕМК) та інструменти для обробки великих обсягів даних, дозволяють лікарям миттєво отримувати доступ до медичних записів пацієнтів. Це значно скорочує час, який витрачається на збирання історії хвороби та аналіз попередніх досліджень. Швидка обробка інформації, автоматичний аналіз результатів лабораторних тестів та зображень (наприклад, за допомогою штучного інтелекту) дозволяє лікарям ставити діагнози швидше і точніше. У свою чергу, це зменшує час на прийняття рішень і забезпечує своєчасне надання медичних послуг, що особливо важливо в екстрених випадках [3].

Впровадження електронних систем дозволяє значно знизити ймовірність помилок, які можуть виникнути через людський фактор. Наприклад, автоматичні системи попереджають лікарів про можливі протиріччя в рецептах, неправильні дозування препаратів або конфлікти між ліками, що знижує ризик медичних помилок, пов'язаних з фармакологією. Крім того, використання стандартних протоколів та алгоритмів для діагностики і лікування допомагає лікарям дотримуватись встановлених кращих практик, що також знижує ймовірність помилок в процесі прийняття рішень.

Електронні системи дозволяють також створювати централізовані бази даних, що дає змогу лікарям і фахівцям швидко отримувати важливу інформацію про попередні діагнози, результати тестів та процедури, здійснені пацієнтом в інших медичних установах. Це знижує ймовірність виникнення діагностичних помилок, пов'язаних із відсутністю або недостатньою інформацією.

Завдяки цим інноваціям, медичні заклади можуть значно покращити якість послуг, забезпечуючи пацієнтам більш швидке та точне діагностування, а також мінімізуючи помилки, що можуть вплинути на здоров'я пацієнта. Тим не менш, для успішного впровадження цих технологій важливо вирішити питання навчання медичного персоналу, технічного обслуговування та захисту даних пацієнтів.

Впровадження телемедицини та дистанційного моніторингу пацієнтів значно підвищує доступність медичних послуг, особливо для пацієнтів, які проживають в віддалених регіонах або мають обмежену можливість відвідувати медичні заклади. Телемедицина дозволяє проводити консультації та діагностику на відстані, знижуючи потребу в особистих візитах. Дистанційний моніторинг пацієнтів дає змогу лікарям здійснювати постійний нагляд за станом здоров'я пацієнтів через спе-

ціальні пристрої, що передають дані про життєві показники в реальному часі. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в стані здоров'я і забезпечувати високий рівень медичного супроводу без необхідності фізичної присутності.

Впровадження електронних систем у медичні заклади не тільки покращує якість медичних послуг, але й дозволяє значно підвищити ефективність управління фінансами та знижувати витрати [5]. Це досягається завдяки оптимізації адміністративних процесів, покращенню планування ресурсів та автоматизації багатьох операцій, які раніше виконувалися вручну.

Електронні медичні системи дозволяють автоматизувати багато фінансових операцій, таких як виставлення рахунків, облік витрат на медичні послуги, ведення фінансової звітності. Завдяки цьому значно зменшується ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором, а також скорочується час, витрачений на обробку фінансових документів. Автоматизація також дає змогу в реальному часі відстежувати фінансові потоки та вчасно коригувати витрати, що допомагає уникнути перевищення бюджету.

Використання електронних систем для управління запасами дозволяє медичним закладам ефективніше планувати та контролювати закупівлі, знижуючи витрати на надмірні або прострочені запаси [5]. Програмне забезпечення допомагає здійснювати моніторинг рівня запасів у реальному часі, автоматично генеруючи замовлення на необхідні матеріали лише в разі потреби. Це дозволяє знижувати витрати на закупівлю та зберігання матеріальних ресурсів, а також зменшувати ризики недостачі або перевитрат.

Інтеграція електронних інструментів для планування роботи персоналу допомагає знизити витрати на адміністративні процеси та покращити використання трудових ресурсів. За допомогою автоматизованих систем планування можна створювати оптимальні графіки для медичного та адміністративного персоналу, що дозволяє зменшити кількість непотрібних змін і підвищити ефективність роботи співробітників. Це також сприяє зниженню витрат на додаткові години роботи або помилки, пов'язані з людським фактором у розподілі навантаження.

Електронні медичні системи дозволяють здійснювати збір і аналіз даних про пацієнтів, лікування та фінансові потоки на одному інтегрованому рівні. Це дає змогу керівництву медичних установ ефективно відстежувати витрати, визначати найбільш витратні процеси та приймати обґрунтовані рішення для їх оптимізації. Аналіз даних також допомагає виявити можливості для зниження витрат без шкоди для якості медичних послуг.

Загалом, ефективне управління фінансами та зниження витрат завдяки впровадженню електронної медицини дозволяє медичним закладам не тільки оптимізувати витрати на внутрішні процеси, але й покращити фінансову стійкість, що важливо для сталого розвитку і надання якісних медичних послуг.

Впровадження електронної медицини в медичних закладах є складним і дорого коштовним процесом, що вимагає значних фінансових витрат. Першочергові витрати на впровадження включають закупівлю та інсталяцію спеціалізованого програмного забезпечення, медич-

них пристроїв та обладнання, а також розробку та налаштування інфраструктури для їх ефективного використання.

Одним із основних елементів фінансових витрат є придбання ліцензій на електронні медичні системи, які повинні відповідати вимогам закладу. Різні програмні платформи для управління медичними записами, телемедицини, дистанційного моніторингу вимагають не лише одноразових витрат на закупівлю, але й регулярних оновлень для забезпечення актуальності даних і відповідності новим стандартам. Крім того, процес інсталяції програмного забезпечення та його інтеграція з уже існуючими системами медичного закладу може потребувати значних витрат на консалтингові послуги та технічну підтримку.

Ще одним важливим елементом витрат є навчання медичного та адміністративного персоналу для роботи з новими електронними системами. Це включає витрати на курси, тренінги та консультації, які необхідні для ефективного освоєння нових технологій. Без належної підготовки персоналу, навіть найсучасніші системи можуть не дати бажаного ефекту, а неправильно виконані операції можуть призвести до помилок або збоїв у роботі.

Впровадження електронної медицини потребує оновлення або створення нової інфраструктури, такої як потужні сервери для зберігання медичних даних, мережеве обладнання, системи безпеки даних. Крім того, необхідно забезпечити безперервну підтримку та технічне обслуговування цих систем, щоб уникнути збоїв у їх роботі.

Після впровадження електронної медицини необхідно врахувати витрати на регулярне оновлення програмного забезпечення, надання технічної підтримки та забезпечення безпеки даних. Це вимагає наявності технічної команди, яка буде відповідати за підтримку системи та вирішення проблем, які виникають. Крім того, можуть виникати додаткові витрати на резервне копіювання даних і підтримку високої доступності систем для забезпечення безперебійної роботи медичних послуг.

Отже, впровадження та підтримка електронної медицини потребують значних фінансових ресурсів, що є суттєвим викликом для медичних закладів, особливо для тих, що мають обмежений бюджет. Однак ці витрати є інвестицією у майбутнє, оскільки ефективне використання електронних систем може значно підвищити якість надання медичних послуг і забезпечити зниження витрат в довгостроковій перспективі.

Впровадження електронної медицини ставить перед медичними установами серйозні виклики в галузі кібербезпеки та захисту персональних даних. Оскільки медичні дані є одними з найбільш чутливих та конфіденційних, необхідність забезпечення їхньої безпеки стає першочерговим завданням при розробці та експлуатації електронних медичних систем.

Основною проблемою є забезпечення захисту електронних медичних записів від несанкціонованого доступу. Для цього застосовуються різноманітні механізми автентифікації та авторизації користувачів, зокрема двофакторна автентифікація (2FA), біометричні технології, а також криптографія для захисту даних під час передачі (SSL/TLS) та зберігання (AES, RSA). Необхід-

но забезпечити постійне моніторинг і аудит доступу до систем, що дозволяє виявляти підозрілі дії в реальному часі, застосовуючи інструменти для аналізу логів та детектування аномальної активності[6].

Системи електронної медицини є об'єктами, що приваблюють кіберзлочинців, зокрема для здійснення атак типу DDoS, фішингу, програм-вимагачів (ransomware) та інших форм шкідливих програм. Для мінімізації цих ризиків необхідно впроваджувати системи виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS), брандмауери нового покоління (NGFW), а також регулярно оновлювати програмне забезпечення та використовувати антивірусні рішення для захисту від шкідливого коду.

Згідно з нормами міжнародного законодавства, зокрема Регламенту ЄС 2016/679 (GDPR), медичні установи зобов'язані забезпечити належний рівень захисту персональних даних пацієнтів. Для цього необхідно дотримуватися принципів мінімізації даних та забезпечувати обробку даних тільки в межах дозволеного. Також важливим елементом є використання шифрування даних, зокрема для медичних записів, результатів тестів, історії хвороби, щоб захистити ці дані від витоків при передачі через відкриті канали зв'язку або при їх зберіганні на сервері[6].

Оскільки електронні медичні системи часто інтегруються з іншими національними та міжнародними медичними базами даних, а також з системами електронних рецептів, важливо забезпечити безпеку API (інтерфейсів програмування додатків). Вони можуть бути вразливими до атак, тому необхідно застосовувати технології автентифікації, такі як OAuth 2.0 та OpenID Connect для захисту доступу до цих інтерфейсів. Також важливо впроваджувати механізми обмеження доступу до конкретних частин системи на основі ролей (RBAC), щоб мінімізувати ймовірність витоку або несанкціонованого доступу.

Реагування на інциденти безпеки вимагає наявності спеціалізованих планів на випадок порушень безпеки, включаючи процедури для виявлення, аналізу та реагування на інциденти (Incident Response Plan). Це включає в себе впровадження технологій для виявлення аномалій, таких як SIEM (Security Information and Event Management), а також створення системи зворотного зв'язку для оцінки ефективності заходів безпеки та коригування стратегій у разі виникнення нових кіберзагроз.

Загалом, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних є надзвичайно важливим аспектом при впровадженні електронної медицини. Невідповідність стандартам безпеки може призвести до серйозних наслідків, таких як витоки даних, штрафи за порушення законодавства, або навіть шкода для пацієнтів. Тому медичним закладам необхідно інвестувати в сучасні технології захисту та постійно вдосконалювати стратегії безпеки для мінімізації цих ризиків [7].

Одним із значних викликів при впровадженні електронної медицини є низька цифрова грамотність персоналу. Багато медичних працівників, особливо в старших вікових групах, можуть мати обмежене знання сучасних інформаційних технологій та інструментів, що створює труднощі при адаптації до нових електронних систем.

Це може призвести до неефективного використання технологій, помилок у веденні медичних записів, а також знижувати загальну ефективність роботи медичних установ.

Практичні рекомендації для усунення проблеми:

Аналіз рівня цифрової грамотності персоналу

Першочерговим кроком є проведення оцінки поточного рівня цифрової грамотності серед медичного та адміністративного персоналу. Це дозволить визначити, які групи потребують додаткового навчання, і створити індивідуалізовані навчальні програми. Для цього можна застосувати анкети, опитування або тестування, що дозволяють оцінити знання основних комп'ютерних навичок і користування медичними електронними системами.

Запровадження постійного навчання та тренінгів

Один із найефективніших способів підвищення цифрової грамотності — це регулярні тренінги та курси для медичного персоналу. Важливо, щоб навчання було доступним та орієнтованим на практичні навички, необхідні для роботи з конкретними медичними системами. Курси повинні охоплювати основи комп'ютерної грамотності, навчання роботі з електронними медичними картами, телемедичними платформами та іншими цифровими інструментами, які використовуються в закладі.

Інтерактивні методи навчання, такі як відеоролики, вебінари, ігрові симуляції або практичні майстер-класи, дозволяють персоналу швидше освоїти нові технології. Для тих, хто стикається з труднощами в освоєнні цифрових інструментів, можна запровадити систему менторства, де більш досвідчені колеги або спеціалісти з ІТ допомагають новачкам на практиці вирішувати технічні проблеми та освоювати нові функції медичних систем.

Для забезпечення ефективності навчання важливо мотивувати персонал до освоєння нових технологій. Це можна зробити шляхом нагороджень, сертифікації або включення курсів з цифрової грамотності в план кар'єрного росту співробітників. Мотиваційні програми також можуть включати бонуси або додаткові переваги для тих, хто успішно завершить тренінги або продемонструє високий рівень володіння електронними медичними системами[3].

Створення внутрішніх ресурсів та документації

Щоб підтримати процес навчання, медичні установи можуть створити внутрішні онлайн-ресурси, такі як інструкції, відеоролики, FAQ або бази знань для медичного персоналу. Це дозволить швидко знайти відповіді на питання та подолати проблеми, що виникають під час роботи з новими системами. Важливо, щоб ці матеріали були доступні в будь-який час і відповідали потребам користувачів з різним рівнем цифрової грамотності.

Постійне вдосконалення навчальних програм

Зважаючи на швидкий розвиток технологій, навчальні програми повинні постійно оновлюватися відповідно до нових функцій електронних медичних систем, змін у нормативно-правових актах або вимогах безпеки. Для цього необхідно створити механізм зворотного зв'язку, щоб персонал міг повідомляти про труднощі, з якими вони стикаються, а також про потреби в додаткових навчальних матеріалах.

Таблиця 1. Технічні обмеження електронної медицини та шляхи їх подолання

Технічна проблема	Опис	Можливі рішення
Невідповідність стандартам та протоколам	Використання різних систем, що не відповідають стандартам HL7, FHIR, DICOM	Впровадження адаптаційних модулів, розробка middleware-рішень для забезпечення сумісності.
Застаріле апаратне забезпечення	Використання застарілих серверів, мережевого обладнання, що уповільнює обробку даних.	Модернізація обладнання, впровадження хмарних рішень для зниження навантаження на локальні ресурси.
Інтеграція з національними та міжнародними базами даних	Відсутність синхронізації даних з державними реєстрами, страховими базами.	Використання API для інтеграції, розробка спеціалізованих шлюзів для передачі даних між системами.
Проблеми з доступом та управлінням даними	Великий обсяг збережених медичних записів, що ускладнює швидкий доступ та обробку.	Перехід на хмарні технології, впровадження ефективних алгоритмів пошуку та збереження даних.
Безпека та захист даних при інтеграції	Ризик витоку чутливих медичних даних через незахищені канали або застарілі механізми шифрування.	Використання SSL/TLS для захисту переданих даних, впровадження алгоритмів шифрування для безпечного зберігання.
Рішення для інтеграції та подолання технічних обмежень	Необхідність уніфікації систем, покращення їхньої продуктивності та безпеки.	Впровадження стандартизованих рішень, оновлення програмного забезпечення, навчання персоналу щодо нових систем.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [3, 5].

Підвищення цифрової грамотності персоналу є необхідною умовою для успішного впровадження електронної медицини. Інвестування в навчання медичних працівників допоможе не лише знизити ризики помилок, але й збільшити ефективність використання електронних інструментів. Важливо, щоб навчальні програми були доступними, зручними і орієнтованими на практичні потреби, що забезпечить швидку адаптацію персоналу до нових умов роботи[5].

Одним з основних викликів при впровадженні електронної медицини є технічні обмеження, які виникають при інтеграції нових цифрових медичних систем з вже існуючими інформаційними та апаратними платформами. Багато медичних установ мають застарілі інформаційні системи, які можуть бути не сумісні з сучасними цифровими рішеннями, що ускладнює процес впровадження електронної медицини. Основні обмеження ми систематизували в табл. 1.

Інтеграція нових електронних медичних систем з існуючими платформами та технічними обмеженнями — це складний, але необхідний процес для забезпечення ефективного функціонування медичних установ. Важливо враховувати потреби безпеки, сумісності та управління даними, а також постійно оновлювати інфраструктуру та програмне забезпечення для успішного впровадження електронної медицини.

Впровадження електронної медицини на міжнародному рівні демонструє різні підходи та результати в залежності від економічних, культурних та технологічних

особливостей країн. У розвинених країнах, таких як США, Великобританія, Німеччина та Сінгапур, активно впроваджуються високотехнологічні рішення в охороні здоров'я, що дозволяють значно покращити доступність та якість медичних послуг[8]. Наприклад, в США широко застосовуються електронні медичні картки та теле-медицина, що допомагає покращити процеси діагностики та лікування, особливо в сільських та віддалених районах.

У Великобританії успішно працює система NHS (Національна служба охорони здоров'я), яка інтегрує електронні рецепти, медичні картки та системи для управління записами пацієнтів, що дозволяє лікарям швидше приймати рішення та покращує доступ до медичних послуг[8]. Сінгапур, у свою чергу, активно розвиває теле-медицину та інтеграцію хмарних технологій для зберігання та обробки медичних даних, що значно спрощує доступ до консультацій та спостереження за станом здоров'я.

Найбільш успішно реалізована система електронного здоров'я в Естонії. Це одна з перших країн, що реалізувала систему електронного здоров'я на державному рівні. Усі медичні установи в країні інтегровані в єдину інформаційну систему, яка дозволяє лікарям миттєво отримувати історії хвороб, результати аналізів та іншу медичну інформацію. Це значно покращує якість медичних послуг, скорочує час на прийняття рішень та зменшує ризик помилок. Крім того, країна активно впроваджує електронні рецепти та надає мож-

ливість пацієнтам доступати до власних медичних записів онлайн.

Ізраїль — країна, яка лідирує в застосуванні телемедицини, що дозволяє пацієнтам отримувати консультації та діагноз від лікарів без необхідності відвідувати медичні установи. Ізраїльські клініки використовують платформи для дистанційного моніторингу стану пацієнтів, що дає можливість своєчасно реагувати на будь-які зміни в здоров'ї пацієнтів, зокрема в осіб з хронічними захворюваннями [9].

В Фінляндії була успішно реалізувала модель електронного здоров'я, де ключову роль відіграє цифровий запис здоров'я (eHealth Record), який забезпечує обмін інформацією між лікарнями та медичними закладами. Це дозволяє пацієнтам отримувати медичні послуги без черг, а лікарям — доступ до повної медичної історії пацієнта для більш точного діагнозу.

Штучний інтелект має величезний потенціал для покращення якості медичних послуг. Його може застосовуватись для автоматизованої обробки медичних зображень (наприклад, для аналізу рентгенівських знімків, МРТ чи КТ), для створення системи передбачення захворювань на основі медичних даних, а також для оптимізації лікувальних планів. Алгоритми машинного навчання, аналізуючи величезні масиви медичних даних, можуть допомогти виявити нові патерни та зв'язки між різними чинниками, що дозволяє покращити точність діагностики та прогнози для пацієнтів.

Електронна медицина має величезний потенціал для трансформації медичних послуг у майбутньому, завдяки впровадженню новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Big Data. Проте для повноцінного застосування цих технологій необхідно вирішити низку викликів, таких як забезпечення кібербезпеки, інтеграція з існуючими системами та підвищення цифрової грамотності медичних працівників. Успішні приклади з різних країн демонструють, що електронна медицина може значно покращити доступність, якість та ефективність медичних послуг, а також створити умови для персоналізованого підходу в лікуванні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У рамках проведеного дослідження було розглянуто основні аспекти впровадження електронної системи охорони здоров'я (E-health) в Україні. Процес трансформації медичної галузі через цифровізацію має потенціал для значного підвищення доступності та якості медичних послуг, а також забезпечення ефективного використання ресурсів. Впровадження E-health дозволяє забезпечити безперервність медичної допомоги через дистанційне консультування, покращення управлінських процесів, а також захист персональних даних пацієнтів. Однак, існують певні проблеми, пов'язані з юридичними аспектами, безпекою даних і недостатньою інфраструктурною готовністю в деяких регіонах, що потребує уваги та вдосконалення. Значним фактором є також необхідність забезпечення безпеки персональних даних у рамках електронної медицини. Використання сучас-

них технологій для захисту даних і забезпечення конфіденційності має бути одним з пріоритетів при впровадженні електронних систем.

Подальші дослідження можуть зосередитися на аналізі впливу E-health на покращення доступу до медичних послуг, зокрема на оцінці того, як електронні медичні послуги можуть сприяти підвищенню доступності медичних консультацій і лікування, особливо в віддалених регіонах. Важливим напрямом є дослідження забезпечення безпеки персональних даних у контексті електронної медицини, що включає розробку нових методів захисту даних і реагування на сучасні загрози кібербезпеки. Також слід звернути увагу на впровадження електронних рецептів та медичних карток, вивчаючи практичні аспекти їх інтеграції в медичну систему та оцінку ефективності таких нововведень. Інтеграція електронних систем у загальну структуру охорони здоров'я та державне управління є ще одним важливим напрямом, що потребує додаткових досліджень, зокрема щодо нормативно-правового забезпечення таких ініціатив. Окрему увагу варто приділити порівнянню міжнародного досвіду впровадження E-health у різних країнах, таких як Ізраїль, країни ЄС і США, щоб визначити можливості адаптації цих практик в Україні. Ці напрями досліджень можуть стати основою для подальших наукових розробок та практичних рекомендацій щодо розвитку системи охорони здоров'я в умовах цифровізації.

Література:

1. Сайт МОЗ. URL: <https://moz.gov.ua/uk/news/ehealth>
2. Радзішевська Є. Б., Висоцька О. В. Інформаційні технології в медицині. E-health-Харків: ХНМУ, 2019. 13 с. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0c686624-9356-49fb-a64d-d7d11311dfb/content>
3. Збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених "Наукова молодь-2023" (Київ, 21 листопада 2023 р.). упоряд.: А. Яцишин. ЦП "КОМПРИНТ", 2023 р. 75—79 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738725/1/%21%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA_%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%8C_2023.pdf
4. What is e-Health (2): The death of telemedicine Journal of Medical Internet Research, URL: <https://www.jmir.org/2001/2/e22/>
5. Васюк Н.О. Запровадження електронної системи охорони здоров'я (E-health) як важливий напрям трансформації медичної галузі. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 1. 2022 DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.37 URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/39.pdf
6. Малімон В. І., Способи захисту персональних даних громадян, як пріоритет національної безпеки України. Електронний ресурс. URL: <file:///C:/Users/>

%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD/
Downloads/11_03_%D0%9C%D0%B0%D0%BB%-
D1%96%D0%BC%D0%BE%D0%BD.pdf

7. Фісун В. Проблеми захисту персональних даних: досвід України та інших країн. Юридична газета онлайн. № 10, 2020. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/informaciye-pravotelekomunikaciyi/problemi-zahistu-personalnih-danih-dosvid-ukrayini-ta-inshihkrayin.html>.

8. Мохова Ю.Л., Токаренко В.Л., Європейський досвід використання електронних послуг у сфері охорони здоров'я. Право та державне управління. № 2, 2020. DOI: 10.32840/pdu.2020.2.29. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/31.pdf

9. Іголкіна В., Sujkrsy С.М., Державна політика з підтримки інновацій у сфері екології та охорони здоров'я (на прикладі Ізраїлю). Public Administration and Regional Development. 2020 DOI: 10.34132pard2019.06.07 URL: https://www.researchgate.net/publication/339138247_Derzavna_politika_z_pidtrimki_innovacij_u_sferi_ekologii_ta_ohoroni_zdorov'a_na_priklyadi_Izrailu

References:

1. Ministry of Health of Ukraine, (2025), "E-health", available at: <https://moz.gov.ua/uk/news/ehealth> (Accessed 31 Jan 2025).

2. Radzyshevskaya, Ye. B. and Vysotska, O. V. (2019), "Informatsiini tekhnologii v medytsyni", E-health [Information Technologies in Medicine. E-health], KhNMU, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://repo.knmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0c686624-9356-49fb-a64d-d7d711311dfb/content> (Accessed 31 Jan 2025).

3. Yatsyshyn, A. (2023), Zbirnyk materialiv Khl Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh "Naukova molod'-2023" [Proceedings of the XI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists "Scientific Youth-2023"], TsP "KOMPRINT", Kyiv, Ukraine, November 21, pp. 75—79, available at: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738725/1/%21%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%8C_2023.pdf (Accessed 31 Jan 2025).

4. Eysenbach, G. (2001), "What is e-Health (2): The death of telemedicine" Journal of Medical Internet Research, vol 3, no2, e22, available at: <https://www.jmir.org/2001/2/e22/> (Accessed 31 Jan 2025).

5. Vasiuk, N. O. (2022), "Implementation of the electronic health care system (E-health) as an important direction of the transformation of the medical industry", Public Administration: Improvement and Development, vol. 1, pp. 37, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/39.pdf (Accessed 31 Jan 2025). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.37>

6. Malimon, V. I., (n.d.), "Methods of protecting citizens' personal data as a priority of Ukraine's national security", Digital Transformations of Modernity, available at: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/233> (Accessed 31 Jan 2025).

7. Fisun, V. (2020), "Problems of personal data protection: The experience of Ukraine and other countries", Yurydychna Hazeta Online, vol 10, available at: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/informaciye-pravotelekomunikaciyi/problemi-zahistu-personalnih-danih-dosvid-ukrayini-ta-inshihkrayin.html> (Accessed 31 Jan 2025).

8. Mokhova, Yu. L. and Tokarenko, V. L. (2020), "European experience in the use of electronic services in the field of health care", Law and Public Administration, vol. 2, available at: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.29>, http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/31.pdf (Accessed 31 Jan 2025).

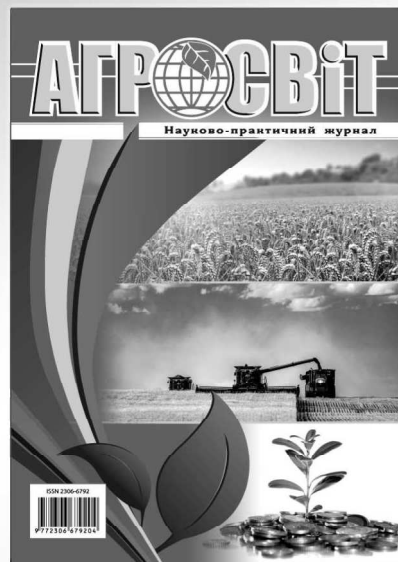
9. Iholkina, V. and Sujkrsy, C. M. (2020), "State policy on supporting innovations in the field of ecology and health care (based on the example of Israel)", Public Administration and Regional Development, available at: https://www.researchgate.net/publication/339138247_Derzavna_politika_z_pidtrimki_innovacij_u_sferi_ekologii_ta_ohoroni_zdorov'a_na_priklyadi_Izrailu (Accessed 31 Jan 2025). <https://doi.org/10.34132/pard2019.06.07>

Стаття надійшла до редакції 05.02.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

Ю. Б. Заяць,
аспірант, Національний університет "Києво-Могилянська академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8303-3341>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.265

КОМПЛЕКСНІСТЬ В ПІДХОДІ ДО РОЗУМІННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПАЛІАТИВНО-ХОСПІСНОЇ ДОПОМОГИ

Y. Zaiats,
Postgraduate student, National University of "Kyiv-Mohyla Academy"

COMPREHENSIVENESS IN THE APPROACH TO UNDERSTANDING PALLIATIVE AND HOSPICE CARE MANAGEMENT

У статті досліджено комплексність дефініції паліативно-хоспісна допомога та основні характеристик допомоги в різних країнах світу. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), щорічно близько 50 мільйонів людей у всьому світі потребують паліативної допомоги. Потреба в паліативній допомозі буде зростати через збільшення середньої тривалості життя, поширеності неінфекційних захворювань, збільшення кількості територій на яких ведуться активні бойові дії. Досі існує нерівність в менеджменті надання паліативної допомоги, яка залежить від рівня обслуговування, територіального розподілу закладів охорони здоров'я, що надають паліативну допомогу, встановленого діагнозу, віку пацієнта. Окрім відмінностей щодо менеджменту тої чи іншої допомоги, є ряд ключових ідей, які їх об'єднують, серед яких: індивідуальність в плані ведення паліативного пацієнта, комплексність наданих послуг, мультидисциплінарність, а також забезпечення психологічної, фізичної, емоційної підтримки пацієнтам та їхнім родинам/опікунам. У країнах Західної Європи, США незважаючи на позитивні тенденції в розвитку паліативної допомоги, також залишаються проблеми забезпечення її однорідності. На даний час ведуться дискусії, щодо можливих управлінсько-організаційних підходів, які б забезпечили реалізацію рівноправної паліативної допомоги на належному рівні. Проблема реалізації та інтеграції паліативної допомоги в регіональні системи охорони здоров'я залишаються, а їх вирішення потребуватиме певних зусиль. Європейська рада Надання паліативної допомоги в Європі звертає увагу на те, що через територіальну неоднорідність надання паліативної допомоги страждає велика кількість пацієнтів та їх родин/опікунів, а за умови раціональної доступності паліативної допомоги знижується кількість непотрібних додаткових госпіталізацій та зростає якість надання медичних послуг. З метою нівелювання негативних ризиків для пацієнта та удосконалення менеджменту паліативної допомоги, потрібно знати структуру державної паліативної допомоги та використовувати її підвиди в залежності від їх доцільності. Щоб мати змогу комплексно надавати медичну допомогу, яка відповідатиме запиту пацієнта, необхідно розуміти та відмежовувати поняття "паліативна" та "хоспісна" допомога. Відповідно, з метою реалізації цього бачення, світова медична спільнота повинна знати поточний стан існуючої потреби надання поетапної паліативної допомоги, її вагомості, та шукати альтернативні шляхи інтеграції паліативно-хоспісної допомоги на всіх рівнях її надання.

The article examines the complexity of the definition of palliative and hospice care and the main characteristics of care in different countries of the world. According to the World Health Organization (WHO), about 50 million people around the world need palliative care every year. The need for palliative care will grow due to an increase in the average life expectancy, the prevalence of non-communicable diseases, and an increase in the number of territories where active hostilities are taking place. There is still inequality in the provision of palliative care, which depends on the level of service, territorial distribution, the established diagnosis, and the age of the patient. In addition to the differences regarding the period of involvement of one or another care, there are a number of key ideas that unite them, including: individuality in the plan of managing a palliative patient, comprehensiveness of the services provided, multidisciplinary, as well as providing psychological, physical, and emotional support to patients and their families / to guardians. Despite the positive trends in the development of palliative care in the countries of Western Europe and the United States, there are also problems of ensuring its uniformity. Discussions are currently underway regarding possible approaches that would ensure the implementation of equal palliative care at an appropriate level. The problem of implementing and integrating palliative care into regional health care systems remains, and their solution will require some effort. The European Council for Palliative Care in Europe draws attention to the fact that a large number of patients and their families/caregivers suffer due to the territorial heterogeneity of palliative care provision, and with rational availability of palliative care, the number of unnecessary additional hospitalizations decreases and the quality of medical services increases. In order to eliminate negative risks for the patient, it is necessary to know the structure of state palliative care and use its subtypes depending on their expediency. In order to be able to provide comprehensive medical care that will meet the patient's request, it is necessary to understand and distinguish between the concepts of "palliative" and "hospice" care. Accordingly, in order to realize this vision, the world medical community should know the current state of the existing need for the provision of phased palliative care, its importance, and seek alternative ways of integrating palliative-hospice care at all levels of its provision.

Ключові слова: паліативна допомога, хоспісна допомога, менеджмент паліативно-хоспісної допомоги, хоспіс, паліативний пацієнт.

Keywords: palliative care, hospice care, palliative-hospice care management, hospice, palliative patient.

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

Паліативна допомога (ПД) пов'язує між собою три основні компоненти: поширеність неінфекційних захворювань (НІЗ), тривалість життя людини та готовність системи охорони здоров'я кожної окремої країни відповідати запитам (потребам) паліативних пацієнтів. Так, існують ще такі компоненти як своєчасне звернення пацієнтів за допомогою, їх усвідомлена відповідальність за власне здоров'я та соціокультурне сприйняття "паліативної допомоги" як одного із видів медичної допомоги — це підсилюючі фактори, які також впливатимуть на кінцевий результат.

Історична довідка свідчить, що менеджмент паліативної допомоги бере свій початок з руху хоспісів, таким чином було сформовано помилкову думку в суспільстві про ототожнення паліативної та хоспісної допомоги. Проте важливо розуміти та розділяти поняття "паліативна допомога" та "хоспісна допомога".

Щодо поширеності НІЗ, то за останні десятиріччя їхня поширеність значно зросла, що, у тому числі пов'язано з тенденцією до збільшення тривалості життя людини, тобто — постарінням населення.

Якщо виконати перерахунки відсоткових співвідношень, то можна виокремити той факт, що причиною 41 мільйону смертей у світі є саме НІЗ (71%) [1]. До причин

летальних наслідків НІЗ також можна віднести несвоєчасність звернення пацієнтів за допомогою та їх неусвідомлену відповідальність щодо власного здоров'я, тобто НІЗ можна розцінювати як один із пускових механізмів розвитку паліативного стану пацієнта. Стать пацієнтів, місце народження, релігія не впливають на виникнення та прогресування НІЗ. Проте, існує чітка залежність між віком та місцем проживання людини, а саме літнє населення, яке проживає у країнах з низьким та середнім рівнем доходу частіше піддаються НІЗ та їх несприятливим наслідкам. Статистичні показники свідчать, що лише за десять років, в період з 2006 по 2016 рік на 5 мільйонів зросла смертність від НІЗ [2]. Серцево-судинні захворювання (ССЗ), онкологічна патологія, цукровий діабет (ЦД) та хронічні респіраторні захворювання становлять основний пул НІЗ та є причинами 80% смертей пацієнтів, в тому числі передчасних [1]. До основних етіологічних факторів, які призводять до розвитку НІЗ можна віднести вік, генетичну сприйнятливність, місце проживання (рівень доходу країни, екологію території, швидку урбанізацію), а також спосіб життя пацієнта — фізична активність, харчову поведінку, наявність шкідливих звичок [1].

Відділ народонаселення ООН оприлюднив дані, що за період з 1950 до 2022 року тривалість життя людини зросла з 46,5 років до 71,7 років, та очікується, що до 2050 року середня тривалість життя людини становитиме 77,3 роки.

Отже, якщо існує прямий зв'язок між паліативною допомогою, поширеністю НІЗ та середньою тривалістю життя, то протягом наступних 30 років ми спостерігатимемо ріст потреби населення в спеціалізованій паліативній допомозі. Саме ПД є одним із ключових елементів будь-якої системи охорони здоров'я, яка забезпечує комплексність та інтегрованість останньої. Тому важливо приділяти особливу увагу менеджменту паліативно-хоспісної допомоги щоб забезпечити її наявність, доступність та ефективність та водночас практично розділяти паліативну та хоспісну допомогу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості менеджменту паліативно-хоспісної допомоги стали предметом дослідження таких вчених як: Tanriverdi O., Komurcu S., Bag B., Temelli G., Elcigil A., Doyle D., Payne S., Harding A., Williams T., Richmond V., Knaul F.M., Farmer P.E., Krakauer E.L., De Lima L., Bhadelia A., Jiang Kwete X., Lamas D., Rosenbaum L., Crane K., Lynch T., Connor S., Clark D., Callaway M., Foley K.M., De Lima L., Connor S.R., Dix O., Lynch T., Anderson R.E., Grant L., Can Mollaoglu M., Gunay D., Mollaoglu M., Baur N., Clelland D., Garralda E., Lopez-Fidalgo J., Connor S., Centeno C., Lundstrom S., Axelsson B., Heedman P.A., Fransson G., Furst C.J., Murtagh F.E., Bausewein C., Verne J., Groeneveld E.I., Kaloki Y.E., Higginson I.J., Brown C.R., Hsu A.T., Kendall C., Marshall D., Pereira J., Prentice M., Rice J., Seow H.-Y., Smith G.A., Ying I., Panczak R., Luta X., Maessen M., Stuck A.E., Berlin C., Schmidlin K., Howdon D., Rice N., Buck J., Hamilton J. Dr. Balfour, Roth A.R., Canedo A.R., Tatum P.E., Mills S.S., Zhang K., Shang B., Kellehear A., Yu Y., Lo S.S., Dev R., Suwanabol P.A., Masel E.K., Berger A., Miyashita M., Simone C.B., Beasley A.M., Bakitas M.A., Ivankova N., Shirey M.R., Greenstein J.E., Policzer J.S., Shaban E.S., Baik D., Russell D., Jordan L., Dooley F., Bowles K.H., Masterson Creber R.M., Syme A., Bruce A., Swami M., Case A.A., Schlick C.J.R., Bentrem D.J., Quinn K.L., Stukel T., Stall N.M., Huang A., Isenberg S., Tanuseputro P., Jordan R.I., Allsop M.J., ElMokhallati Y., Jackson C.E., Edwards H.L., Chapman E.J., Saga Y., Enokido M., Iwata Y., Ogawa A., Batchelor N.H. Результати їх наукових досліджень було проаналізовано та використано для написання даної статті. Чималий вклад в оцінку паліативно-хоспісної допомоги належить Всесвітній організації охорони здоров'я, напрацювання якої є цінними в дослідницькій роботі науковців, які досліджують тему паліативно-хоспісної допомоги.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті: комплексно оцінити взаємозв'язок між паліативною та хоспісною допомогою з врахуванням їх дефініцій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ще в позаминулому столітті населення Європи зіштовхнулося з наслідками збільшення тривалості життя людини, як наслідок, збільшенням кількості населен-

ня — з 200 мільйонів на початку ХІХст. до 400 мільйонів наприкінці. Поширеність НІЗ, а саме хронічних прогресуючих захворювань та їх поєднань розцінюють як один із таких наслідків, який значно вплинув на якість життя людства.

Поступово люди аналізуючи стан пацієнта перед смертю, його потреби, інноваційні зміни у медикаментозній терапії, зокрема з 1950-х років, сформували основні принципи паліативної допомоги [3]. Хоча, ще в 1842 році, Жанна Гарньє відкрила перший офіційно згадуваний хоспісний центр у Франції, який був передбачений для пацієнтів з невиліковними станами [4], а вже в хоспісі "Святий Крістофер", який був створено у Лондоні в 1967 році лікаркою Сісілі Сондерс, було сформовано перші внутрішні протоколи, якими керувалися при роботі з його пацієнтами [5]. З 1980-х роках концепція паліативної допомоги витіснила поняття хоспісної допомоги. Вагомим внеском в розвиток комплексності ПД стало долучення пацієнтів з серцевою недостатністю, хронічними захворюваннями легень, цукровим діабетом до можливостей ПД, яка починаючи зі 1990-х років і до сьогодення охоплює допомогу пацієнтам саме зі хронічними захворюваннями [3, 6].

Розуміння поняття "паліативна допомога" змінювалося під впливом часу. Саме тому, в 2004 році Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) опублікувала "Національні рекомендації щодо паліативної допомоги". Суспільство розуміло всі зміни, які принесло функціонування медичної допомоги саме через призму "паліативної", тому з метою надання ефективної допомоги паліативним пацієнтам у Великій Британії ввели нову незалежну галузь знань — "паліативна медицина" та було розпочату підготовку спеціалістів даної галузі [5].

Під впливом прогресу, розвитку ПД, залученості всіх стейкхолдерів дефініції "паліативної допомоги" змінювалися динамічно. Загальноприйнятим вважається звертатися до ВООЗ з метою отримати комплексну оцінку та тлумачення того чи іншого поняття, яке стосується галузі охорони здоров'я. Ще на початку ХХІ ст., ВООЗ при визначенні поняття "паліативна допомога" виокремлювала, що — це "підхід, який покращує якість життя пацієнтів та їхніх сімей, які стикаються з проблемами, пов'язаними з хворобою, яка загрожує життю, шляхом запобігання та полегшення страждань, раннього виявлення та бездоганної оцінки та лікування болю та інших проблем, фізичний, психосоціальний і духовний" [7].

На даний час існують декілька комплексних визначень поняття "паліативна допомога", які дозволяють відстежити часові зміни дефініцій та комплексність визначень ключових організацій з вивчення та тлумачення ПД громадськості, серед яких ВООЗ, Європейська асоціація паліативної допомоги, Міжнародна асоціація хоспісної та паліативної допомоги, Центр розвитку паліативної допомоги, Проект національного консенсусу щодо якісної паліативної допомоги (Табл. 1).

Як ми бачимо, дефініції ВООЗ протягом останніх 20-ти років залишилися незмінними. Серед усіх представлених визначень можна виокремити дві основні спільні риси, а саме: комплексність допомоги (задоволення фізичних, інтелектуальних, емоційних, соціальних і духовних потреб) та покращення якості життя не лише паліативних пацієнтів, а й їхніх родин/опікунів.

Таблиця 1. Дефініції поняття "паліативна допомога" станом на 2023 рік

№ п/п	Організація-представник дефініції	Дефініція
1.	ВООЗ	«Паліативна допомога — це підхід, який покращує якість життя пацієнтів та їхніх сімей, які стикаються з проблемою, пов'язаною з хворобою, яка загрожує життю, шляхом запобігання та полегшення страждань шляхом раннього виявлення та бездоганної оцінки та лікування болю та інших проблем, фізичні, психосоціальні та духовні» [8].
2.	Європейська асоціація паліативної допомоги	«Паліативна допомога — це активна, повна допомога пацієнтам, хвороба яких не піддається лікувальному лікуванню. Паліативна допомога використовує комплексний підхід, спрямований на фізичну, психосоціальну та духовну допомогу, включаючи лікування болю та інших симптомів. Паліативна допомога є міждисциплінарною за своїм підходом і охоплює догляд за пацієнтом та його родиною та має бути доступною в будь-якому місці, включаючи лікарню, хоспіс та громаду» [9].
3.	Міжнародна асоціація хоспісної та паліативної допомоги	«Паліативна допомога — це активна цілісна допомога особам різного віку з серйозними стражданнями, пов'язаними зі здоров'ям внаслідок важкої хвороби, особливо тих, хто наближається до кінця життя. Вона спрямована на покращення якості життя пацієнтів, їхніх сімей та опікунів» [10].
4.	Центр розвитку паліативної допомоги	«Паліативна допомога — це спеціалізована медична допомога людям з важкими захворюваннями. Він спрямований на полегшення симптомів і стресу, спричинених серйозною хворобою. Мета — покращити якість життя як пацієнта, так і його родини. Паліативну допомогу надає команда паліативних лікарів, медсестер та інших спеціалістів, які працюють разом з іншими лікарями пацієнта, щоб забезпечити додатковий рівень підтримки. Він доречний у будь-якому віці та на будь-якій стадії важкої хвороби та може надаватися разом із лікувальним лікуванням» [11].
5.	Проект національного консенсусу щодо якісної паліативної допомоги	«Паліативна допомога означає допомогу пацієнту та його родині, яка оптимізує якість життя шляхом передбачення, запобігання та лікування страждань. Паліативна допомога впродовж усього перебігу захворювання включає задоволення фізичних, інтелектуальних, емоційних, соціальних і духовних потреб, а також полегшення автономності пацієнта, доступу до інформації та вибору» [12].

Джерело: сформовано на основі [8, 9, 10, 11, 12].

Кожна країна розробляє власну концепцію надання паліативної допомоги, на яку впливають територіальне розташування, розвиток медицини, соціокультурне сприйняття поняття "смерті", а також досвід інших країн інтеграції паліативної допомоги в систему охорони здоров'я країни. Одним із ключових факторів, який контролює процес інтеграції ПД в межах країни є рівень її доходу. Можна сказати, що в країнах із високим рівнем доходу розроблені дієві комплексні програми паліативної допомоги населенню. В той же час в країнах з низьким і середнім рівнем доходу відстежується обмеженість доступу до належного паліативного догляду, в тому числі забезпеченню ефективними знеболюючими препаратами [13]. Як зазначалося раніше, існують фактори, які безпосередньо впливають на можливості надання ПД. Серед країн з низьким і середнім рівнем доходу доступ до паліативної допомоги обмежений через недостатнє фінансування системи охорони здоров'я, зокрема відсутності достатньої кількості медичних препаратів, зокрема знеболюючих (морфін, інші опіоїди), відсутність розробленої системи надання ПД, яка б включала всі державні та приватні рівні медицини, недостатнє розуміння необхідності в забезпеченні населення ПД, а також індивідуальності соціокультурної

системи переконань, яка не включає ПД [14, 15]. З метою оцінки рівнів розвитку та інтеграції ПД було проведено дослідження, яке включало 234 країни. За результатами дослідження лише в 20-ох країнах (8,5%) надається інтегрована комплексна паліативна допомога, у 32,1% країн паліативна допомога була взагалі відсутня, а у 31,6% країн відмічали низьку доступність на послуги ПД [16]. Тип послуги та середовище, в якому вона надається впливають на фінансування ПД загалом. Однією із переваг країн із високим рівнем доходів є фінансування системи ПД з державного бюджету, саме тому проблема нерівності доступу до неї мінімізована. В країнах із середнім та низьким рівнем доходів ПД не включена в державну систему охорони здоров'я. Саме тому через відсутність державних коштів, окремих інституційних ресурсів надавачі ПД не можуть отримати відшкодування за надані послуги, в тому числі через програми медичного страхування [17]. Відповідно, за відсутності фінансування ПД зі сторони держави, паліативні пацієнти та їх родини/опікуни несуть чималі витрати на систему охорону здоров'я та, відповідно, сприяють збільшенню бідності [18]. Таким чином, подолання бідності напряду взаємопов'язано з належним вирішенням питання надання ПД, яке можна отримати через глобальну світову підтримку (побудова співпраці між різними установами країн зі середнім та низьким рівнем доходів та інституціями розвинених країн) [18], розуміння потреби в ПД громадськості та забезпеченням належним фінансуванням. Країни "розвинутого світу" сприяли відкриттю та якісній взаємодії спеціалізованих центрів з надання ПД, саме вони мають необхідний досвід, ресурси (розуміння їх раціонального використання) для надання ПД. Відповідно, завдяки відкритій співпраці можна організувати навчання постачальників медичних послуг у сфері ПД країн з середнім та низьким рівнем доходів для розробки локальних протоколів та концепцій розвитку ПД. Через міждержавне, державно-приватне партнерство можна сприяти у виробництві необхідних лікувальних засобів, інших засобів, в країнах з низьким та середнім рівнем доходу, які необхідні для забезпечення ПД населенню. Саме такі партнерські стратегії показали репрезентативні результати з ліками від туберкульозу та ВІЛ/СНІДу, саме тому даний алгоритм взаємодії можна відтворити при наданні ПД.

Всі країни світу розділяють на 4 групи в залежності від рівня забезпеченості ПД. До країн 1 групи віднесли: Корею, Лівію, Афганістан, Узбекистан, Гвінею та інші. Загалом ця група включає 75 країн (32%) та виокремлена за причиною відсутності політики ПД, яка б охоплювала всю країну [19].

Алжир, Чорногорія, Ватикан, Азербайджан, Болівія представляють 2-гу групу, до якої входять 23 країни

(10%), де хоспісно-паліативна допомога розвивається, проте відсутні діючі відділення ПД, а створення служб ПД знаходиться на етапі становлення [19].

3-тю групу представляє 91 країна. Ця група розподілена на дві підгрупи залежно від розвиненості локальних лікувальних закладів (ЛЗ) в межах яких надають ПД, ступеня інтеграції ПД в систему охорони здоров'я, а також доступу до знеболюючих препаратів (Морфіну). 3-А група передбачає наявність недостатньої кількості ЛЗ, де надають ПД, низьку кількість наданих послуг. Дані ЛЗ неінтегровані в державні системи охорони здоров'я, які не забезпечують належної підтримки в сфері надання ПД, фінансуються здебільшого за рахунок благодійних внесків, існує обмеженість в доступі до Морфіну. Болгарія, Бразилія, Ліван, Судан, Бангладеш, Ангола, Іран є представниками даної групи (31,6%) [19].

17 країн представляють групу 3-Б, серед них: Хорватія, Боснія та Герцеговина, Португалія, Кіпр, Туреччина, Мальта, Індія, Непал. Дана група схожа зі попередньою в тому, що регіональні ЛЗ залишаються недостатньо інтегрованими в системи охорони здоров'я, але відмінним є те, що фінансування ПД забезпечується не лише благодійними внесками, а й державними коштами, програмами медичного страхування, ресурсами органів місцевого самоврядування. Доступ до знеболюючих (Морфіну) легкодоступний [19].

Остання, 4 група країн передбачає наявність хоспісно-паліативної допомоги, яка інтегрована в регіональні системи охорони здоров'я. Дана група також поділяється на дві підгрупи в залежності від ступеня розвитку системи надання ПД. 4-А група представлена країнами, які мають декілька служб ПД. Медичний персонал ЛЗ та суспільство усвідомлюють необхідність забезпечення ПД для населення. Проте, існує обмеженість політики ПД та мережі національних асоціацій ПД. 25 країн (10,7%) представляють дану групу, серед них: Монголія, Нідерланди, Ізраїль, Китай, Данія, Фінляндія, Угорщина, Нова Зеландія та ін. [19].

20 країн формують 4-Б групу. Вони забезпечують доступну комплексну ПД населенню, впроваджують активну паліативну політику, залучають передові освітні програми з ПД та включають функціонування національних асоціацій ПД, які практикують співпрацю з регіональними університетами. До них увійшли: Канада, Швеція, Швейцарія, Австралія, Сінгапур, Великобританія, Німеччина, Польща, Італія, Японія, Сполучені Штати Америки, Австрія, Норвегія та ін. [19].

Щоб зрозуміти яким чином можна розробити ефективну систему надання ПД населенню, потрібно проаналізувати становлення паліативної допомоги в країнах, які вже цього досягли. Однією з представників таких країн є Швеція, яка входить до переліку країн з високим рівнем доходу, а також однією з країн, яка створила дієву систему надання ПД та є прикладом для всього світу [20]. З метою оцінки ефективності розробленої системи надання ПД та її контролю у 2005 році у Швеції було створено міжнародний Шведський реєстр паліативної допомоги, завданням якого було і залишається збір даних про всі заходи, які були здійсненні в рамках надання паліативної допомоги протягом останнього тижня життя пацієнтів, які не залежали від встановленого діагнозу, віку та рівня наданої допомоги [21]. Збір

даних відбувається через розроблені анкети, які включають близько 30 запитань та розсилаються адресатам через електронну пошту. Адресатів представляють медичні працівники, які забезпечували та виконували догляд за паліативними пацієнтами в останні дні їхнього життя. Питання, які входять до переліку запитань анкет комплексно охоплюють ключові аспекти догляду за паліативними пацієнтами протягом останнього тижня їх життя. Серед яких: чи відмічав пацієнт занепокоєння, задишку, страждання від болю, сплутаність свідомості, дезорієнтацію; наявність пролежнів, чи проводилася просвітня робота з пацієнтом, родичами та опікунами щодо їх прав, особливостей догляду за пацієнтом, визначення його потреб, в тому числі визначення місця смерті, а також оцінка структурного підходу до симптомів пацієнта, доступності до симптоматичної терапії (ефективного знеболення), доцільності того чи іншого виду паліативної допомоги (необхідність лише спеціалізованої паліативної консультації, чи безпосередньої госпіталізації до спеціалізованого паліативного відділення), тощо [21]. За допомогою даного збору даних, кожного року аналізується близько 60 000 зареєстрованих смертей, що відповідатиме приблизно 66% від усієї смертності в країні. Отримана інформація дозволяє вести поточний моніторинг якості, комплексності та своєчасності надання ПД пацієнтам, визначати їх ключові потреби, незалежно від впливу аспектів діагнозу, рівня та місця надання ПД. Серед представлених даних Шведського реєстру паліативної допомоги є інформація про те, що близько 80% померлих померли очікуваною смертю — причиною стала одна або декілька хронічних невиліковних захворювань. Звідси виходить, що в тій чи іншій мірі 80% вмираючих пацієнтів в той чи інший період погіршення загального стану потребуватимуть саме в паліативній допомозі. Саме тому, ключовим питанням постає визначення середньої тривалості потреби в паліативній допомозі та факторів, які впливають на цей часовий проміжок. Окремі дані Канади та Сполученого Королівства свідчать, що близько 25% пацієнтів, без прив'язки до діагнозу та віку, щорічно потребують надання періодично або постійно спеціалізованої паліативної допомоги [22, 23].

Швеція підкреслює необхідність забезпечення ПД жителів своєї країни. В країні, окрім стаціонарних спеціалізованих з надання паліативної допомоги відділень та окремих паліативних центрів, функціонує низка хоспісів, серед медичних працівників яких помічники медсестер і медсестри працюють цілодобово та забезпечують стаціонарну спеціалізовану паліативну допомогу. Хоспіс визначено як доповнення до комплексності паліативної допомоги та враховує потреби самого пацієнта та його родичів/опікунів, при цьому він не визначається як спеціалізований паліативний лікувальний заклад. Встановлено, що щорічно значна частка витрат на систему охорони здоров'я припадає на останні місяці життя людини [24, 25], саме тому потрібно аналізувати потреби людини із хронічними, загрозливими для життя захворюваннями, в останні роки або дні її життя, разом із забезпеченням поетапної паліативної та хоспісної допомоги з метою створення цілісної системи, яка через розподіл функцій зменшуватиме тягар системи охорони здоров'я на економіку окремої країни.

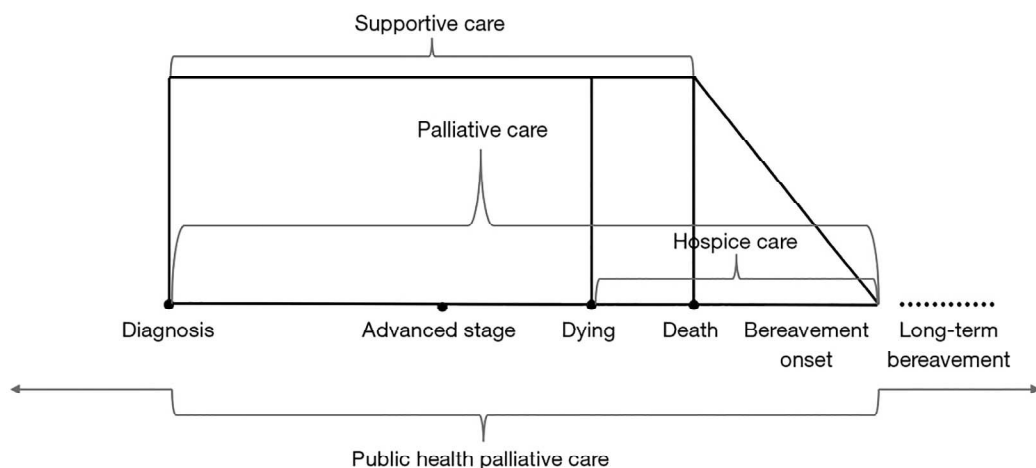


Рис. 1. Структура менеджменту паліативно-хоспісної або організаційна структура паліативно-хоспісної допомоги

Джерело: сформовано на основі [30].

Як вже було зазначено, ПД складає основу медичної допомоги для низки людей наприкінці їхнього життя, створюючи належну підтримку пацієнтам та їх родичам, а також забезпечуючи комфортні умови для її отримання. Після створення Сесілі Сондерс як стаціонарного, так і хоспісного догляду удома, Елізабет Кюблер-Росс у 1969 році опублікувала для широкого загалу свою книгу "Про смерть і вмирання". З роками вона стала бестселером своєї тематики, у книзі авторка наголошувала на кращому способі догляду за вмираючими пацієнтами. Вона виступала проти інституціалізації смерті, яка дегуманізує людей і не забезпечує підтримки їхніх сімей. Хоспісний рух поширювався країнами. У США в другій половині ХХст. Флоренс Уолд, декан Єльської школи медсестер, стала засновницею першого хоспісу в Коннектикуті, який відображав перший хоспіс, створений доктором Сондерс Св. Крістофера в Лондоні [26]. В той же час лікар хірург-онколог з Університету Макгілла Бальфур Маунт виокремив ПД як окремий вид допомоги від тої, яка надається в хоспісах [27]. ВООЗ у 1990 році виокремила паліативну допомогу як окрему медичну спеціальність, а вже у 2006 році Рада з акредитації вищої медичної освіти та Американська рада медичних спеціальностей затвердили розподіл паліативної та хоспісної допомоги на дві окремі спеціальності [27].

Можна вважати, що паліативна допомога "народилася" саме з хоспісного руху. Вона розцінюється як комплексний термін, який в забезпеченні догляду за пацієнтами та їх родичами/опікунами поєднує міждисциплінарність лікування серйозних захворювань та аналіз потреб пацієнта: емоційних, фізичних, психосоціальних та духовних [28, 29]. В літературних джерелах часто можна зустріти поняття "хоспіс" і "паліатив" як синонімічні конструкції, проти вони є різними. Паліативна допомога — це комплексний термін, хоспіс — його частина (рис. 1) [30].

Паліативну допомогу формують два її підвиди: хоспісна та нехоспісна [29]. Нехоспісна — це частина ПД, яка надається пацієнту та його родичам/опікуну до моменту початку надання хоспісної допомоги. За кожним з цих підвидів закріплені окремі критерії відповід-

ності. Право на ПД має будь-яка особа, яка відповідає критеріям: має або одне життєвоzagрозливе захворювання, або хронічні комплексні захворювання (коморбідну патологію), що негативно впливають на якість життя; симптоми захворювання чітко виражені та визначені як тригери стресу для пацієнта та/або особи, яка здійснює догляд; в той же час пацієнт потребує підтримуючого ліку-

вання захворювання, що виліковується [28, 29]. При погіршенні загального стану пацієнта, появі залежності від кисню, зниження функцій опорно-рухової системи, наростання ознак кахексії тощо, а також декомпенсація стану при прогресуванні онкологічної патології, хронічної серцевої недостатності (ХСН), хронічних обструктивних захворювань легень (ХОЗЛ), СНІДу — визначають доцільність направлення пацієнта для отримання паліативної допомоги поза умов хоспісу [31]. В той же час, коли очікувана тривалість життя пацієнта становить менше шести місяців — це підстави направлення пацієнта в хоспіс [29]. Серед найбільш поширених захворювань, які зустрічаються серед пацієнтів хоспісу виокремлюють онкологічну патологію, деменцію, хронічну серцеву недостатність, хронічні респіраторні захворювання, наслідки перенесених інсультів. Індекс паліативної ефективності, який включає рухову активність, рівень свідомості пацієнта, оцінка можливостей, в тому числі споживання їжі та напоїв, клінічний перебіг захворювання — визначають доцільність перебування пацієнта в умовах хоспісу [32, 33]. Досить часто пацієнти та їх родичі/опікуни неправильно трактують поняття паліативної допомоги та хоспісної допомоги. Так, справді, ці два види допомоги фокусуються на покращенні якості життя пацієнтів, проте між ними можна виокремити декілька відмінностей (Рис. 2, 3, 4, 5).

Так, справді, можна виокремити декілька відмінностей між паліативною та хоспісною допомогою. Пацієнти, яким встановлено діагноз невилікового захворювання або хронічного прогресуючого, яке може призвести до смерті, але без чітких часових обмежень, підпадають під категорію пацієнтів, яким показано отримання паліативної допомоги. Хоспісна допомога забезпечує комплексну допомогу пацієнтам, яким визначено, що до кінця їхнього життя залишилося близько шести місяців. Проте, є ряд спільних рис, які об'єднують ці два види допомоги, серед яких [40]:

- Індивідуальний підхід в лікуванні, в залежності до потреб пацієнта;

- Сприйняття понять "життя" і "смерті" як природних процесів, на які не впливають наміри продовжити життя чи прискорити смерть;

	Паліативна допомога: підтримує фізичне, психічне, соціальне та духовне благополуччя пацієнта від моменту встановлення діагнозу та початку лікування до його завершення [28, 32, 34, 35, 39].
Вид догляду	Хоспісна допомога: враховує не лише фізичне, психічне, соціальне та духовне благополуччя пацієнта, а направлена на підготовці пацієнта та його родини до кінця життя. Окрім цього, безперервна підтримка сім'ї пацієнта в разі його втрати забезпечується протягом 13 місяців після смерті пацієнта [28, 32, 34, 35, 39].
Провайдер	Паліативна допомога: мультидисциплінарна команда, яка складається з лікарів первинної ланки, лікарів спеціалістів, медсестер, консультантів та соціальних працівників [28, 32, 34, 35, 39]. Хоспісна допомога: в першу чергу це члени сім'ї, опікуни, патронажні медсестри, соціальні працівники та іноді лікар [28, 32, 34, 35].
Місце надання допомоги	Паліативна допомога: Де пацієнт вперше звернувся за допомогою. Переважно в амбулаторіях, стаціонарних відділеннях, лікувальних закладах спеціального паліативного лікування, куди пацієнт вперше звернувся за допомогою, а також вдома [28, 32, 34, 35, 36]. Хоспісна допомога: вдома, в будинках для престарілих, у хоспісах та рідко в лікарнях - в тих місяцях, де бажає сам пацієнт [28, 32, 34, 35, 36].
Прогноз	Паліативна допомога: надається як при короткострокових, так і при тривалих захворюваннях. Після вилікування допомога зупиняється [37,38] Наприклад: знеболюючі препарати при переломах, ліки від тривожності пацієнтам із раком/деменцією. Хоспісна допомога: надається наприкінці життя та припиняється внаслідок смерті пацієнта [37,38]
Лікування	Паліативна допомога: в першу чергу пацієнти мають можливість отримувати лікування від свого основного захворювання, додатково вони отримують психічну, духовну, емоційну, соціальну та симптоматичну підтримку. Наприклад: пацієнту діагностовано початкову стадію раку, він отримує хіміотерапію, його забезпечують знеболюючими, протипухлинними, седативними препаратами для усунення фізичних симптомів, а також соціальною підтримкою. Викорисовуються ліки для продовження життя [31, 33, 34, 35, 37]. Хоспісна допомога: передбачає обмеженням використанням лише ліків, які полегшують їхні фізичні симптоми, коли пацієнт перестає реагувати на будь-яке лікування його захворювання, разом з психічною, духовною, емоційною, соціальною підтримкою. Наприклад: коли пацієнти з термінальною стадією онкологічних захворювань, перестають реагувати на хіміотерапію, а підтримуються лише знеболюючими, седативними препаратами. В хоспісах ліки, які продовжують життя не використовуються [31, 33, 34, 35, 37].
Час початку надання допомоги	Паліативна допомога: початком надання ПД вважають час встановлення діагнозу хронічного захворювання, серед яких: рак, хронічна хвороба нирок, ХСН, деменція та ін. При цьому пацієнти не повинні бути обов'язково невиліковно хворими, щоб підпадати під дану категорію [28, 32, 34, 35, 36]. Хоспісна допомога: початок її надання не залежить від діагнозу пацієнта, проте враховує час до смерті - шість місяців. оцінку тривалості життя здійснюють, які засвідчують, що пацієнт, проживе лише шість місяців або менше [28, 32, 34, 35, 36].

Рис. 2, 3, 4, 5. Відмінності паліативної та хоспісної допомоги

Джерело: сформовано на основі [28, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39].

- Симптоматична терапія з метою покращення якості життя, що залишилося;
- Міждисциплінарний підхід з метою задоволення потреб пацієнтів;
- Забезпечення психологічної, фізичної, емоційної підтримки пацієнтам та їхнім родинам/опікунам.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Паліативна та хоспісна допомога є правом кожної людини, незалежно від статі, віку, етнічної приналежності, фінансової забезпеченості. Збільшення середньої тривалості життя людей, прогресування неінфекційних захворювань, їх коморбідність сприятимуть прогресивному зростанню потреб в паліативно-хоспісній допомозі. Тому важливо приділяти особливу увагу менеджменту паліативно-хоспісної допомоги: розумінню їхньої відмінності, наявності, доступності та якості. В цьому сенсі також важливо розуміти комплаєнс між медичним персоналом та пацієнтом, навчання пацієнтів та їх родичів/опікунів, періодичні спеціалізовані консультації сприяють більшій залученості паліативних пацієнтів в самообслуговуванні, виконанні індивідуального плану догляду та своєчасності вибору між паліативною та хоспісною допомогою.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі включають аналіз менеджменту паліативно-хоспісної допомоги в Україні, готовність українців до розуміння принципів та засад паліативно-хоспісної допомоги, а також формування механізмів адаптації менеджменту паліативно-хоспісної допомоги до викликів сьогодення.

Література:

1. World Health Organization. Noncommunicable diseases: WHO, <https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/noncommunicable-diseases> (2021, accessed 10 August 2021).
2. GBD 2016 Causes of Death Collaborators. Global, regional, and national age-sex specific mortality for 264 causes of death, 1980-2016: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2016. *Lancet* 2017; 390: 1151-1210.
3. Tanriverdi O., Komurcu S. Structuring in palliative care units. 2016. Available from: www.solunum.org.tr/TusadData/Book/.../176201612846- [Accessed: February 2019]
4. Bag B. Hospice and preparation for death in hospice. 2012. Available from: http://www.akad-geriatri.org/managete/fu_folder/2012-03/html/2012-4-3-120-125.htm Erisim:19.02.2019
5. Temelli G. Perceptions of palliative care nurses related to death and palliative care practices [thesis]. Abant İzzet Baysal University, Institute of Health Science. 2018
6. Elcigil A. Palliative care nursing. *Gulhane Medical Journal*. 2012;54:329-334
7. World Health Organization. Palliative care 2002. URL: www.who.int/cancer/palliative/definition/en/
8. Organization W.H. World Health Organization. [accessed June 8 2023]. URL: <https://www.who.int/health-topics/palliative-care>
9. Doyle D. Guidelines and Suggestions for those Starting a Hospice/Palliative Care Service, 3rd edition. International Association for Hospice & Palliative Care. [accessed June 14 2023].
10. Payne S., Harding A., Williams T., et al. Revised recommendations on standards and norms for palliative care in Europe from the European Association for Palliative Care (EAPC): A Delphi study. *Palliat Med* 2022;36:680-697.
11. Care US-based Center to Advance Palliative Care. [accessed June 14th 2023]. URL: <https://www.capc.org/about/palliative-care/>
12. Richmond V. National Consensus Project for Quality Palliative Care. Clinical Practice Guidelines for Quality Palliative Care, 4th edition. National Coalition for Hospice and Palliative Care 2018. Available online: https://www.nationalcoalitionhpc.org/wp-content/uploads/2020/07/NCHPC-NCPGuidelines_4thED_web_FINAL.pdf
13. Knaul F.M., Farmer P.E., Krakauer E.L., De Lima L., Bhadelia A., Jiang Kwete X., et al. Alleviating the access abyss in palliative care and pain relief-an imperative of universal health coverage: the Lancet Commission report. *Lancet*. 2018;391:1391-1454. DOI: 10.1016/S0140-6736(17)32513-8
14. Lamas D., Rosenbaum L. Painful inequities-palliative care in developing countries. *N. Engl J. Med*. 2012;366:199-201. DOI 10.1056/NEJMp1113622
15. Crane K. Palliative Care Gains Ground in Developing Countries. *J Natl Cancer Inst. J Natl Cancer Inst*. 2010;102:1613-5. DOI 10.1093/jnci/djq445
16. Lynch T., Connor S., Clark D. Mapping levels of palliative care development: a global update. *J Pain Symptom Manage*. 2013;45:1094-106. DOI 10.1016/j.jpainsymman.2012.05.011
17. Callaway M., Foley K.M., De Lima L., Connor S.R., Dix O., Lynch T., et al. Funding for palliative care programs in developing countries. *J Pain Symptom Manage*. 2007;33:509-13. DOI 10.1016/j.jpainsymman.2007.02.003
18. Anderson R.E., Grant L. What is the value of palliative care provision in low-resource settings? *BMJ Glob Health*. 2017;2:e000139. DOI 10.1136/bmjgh-2016-000139
19. Can Mollaoglu M., Gunay D., Mollaoglu M. Palliative Care Services from Past to Present [Internet]. *Palliative Care*. IntechOpen; 2019. URL: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.88990>
20. Clark D., Baur N., Clelland D., Garralda E., Lopez-Fidalgo J., Connor S., Centeno C. Mapping Levels of Palliative Care Development in 198 Countries: The Situation in 2017. *J. Pain Symptom Manag*. 2020;59:794-806. DOI: 10.1016/j.jpainsymman.2019.11.009.
21. Lundstrom S., Axelsson B., Heedman P.A., Fransson G., Furst C.J. Developing a national quality register in end-of-life care: The Swedish experience. *Palliat. Med*. 2012;26:313-321. DOI: 10.1177/02692-16311414758.
22. Murtagh F.E., Bausewein C., Verne J., Groeneveld E.I., Kaloki Y.E., Higginson I.J. How many people need palliative care? A study developing and comparing methods for population-based estimates. *Palliat. Med*. 2014;28:49-58. doi: 10.1177/0269216313489367.
23. Brown C.R., Hsu A.T., Kendall C., Marshall D., Pereira J., Prentice M., Rice J., Seow H.-Y., Smith G.A.,

Ying I., et al. How are physicians delivering palliative care? A population-based retrospective cohort study describing the mix of generalist and specialist palliative care models in the last year of life. *Palliat. Med.* 2018;32:1334-1343. doi: 10.1177/0269216318780223.

24. Panczak R., Luta X., Maessen M., Stuck A.E., Berlin C., Schmidlin K., et al. Regional variation of cost of Care in the Last 12 months of life in Switzerland: small-area analysis using insurance claims data. *Med Care.* 2017;55(2):155-63. URL: <https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000000634>.

25. Howdon D., Rice N. Health care expenditures, age, proximity to death and morbidity: implications for an ageing population. *J Health Econ.* 2018;57:6074. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2017.11.001>.

26. Buck J. Policy and the reformation of hospice. *J Hosp Palliat Nurs.* 2011;13(Suppl):S35-43. doi:10.1097/NJH.0b013e3182331160.

27. Hamilton J. Dr. Balfour Mount and the cruel irony of our care for the dying. *CMAJ.* 1995;153:334-6.

28. Roth A.R., Canedo A.R. Introduction to hospice and palliative care. *Prim Care.* 2019;46:287-302. doi: 10.1016/j.pop.2019.04.001.

29. Tatum P.E., Mills S.S. Hospice and palliative care: An overview. *Med Clin North Am.* 2020;104:359-73. doi: 10.1016/j.mcna.2020.01.001.

30. Zhang K., Shang B., Kellehear A., Yu Y., Lo S.S., Dev R., Suwanabol P.A., Masel E.K., Berger A., Miyashita M., Simone C.B. 2nd. Scope of Annals of Palliative Medicine based on a review of the disciplinary development and evolving definition of palliative medicine. *Ann Palliat Med* 2023;12(6):1125-1131. doi: 10.21037/apm-23-530

31. Beasley A.M., Bakitas M.A., Ivankova N., Shirey M.R. Evolution and conceptual foundations of nonhospice palliative care. *West J Nurs Res.* 2019;41:1347-69. doi: 10.1177/0193945919853162.

32. Greenstein J.E., Policzer J.S., Shaban E.S. Hospice for the primary care physician. *Prim Care.* 2019;46:303-17. doi: 10.1016/j.pop.2019.04.002.

33. Baik D., Russell D., Jordan L., Dooley F., Bowles K.H., Masterson Creber RM. Using the palliative performance scale to estimate survival for patients at the end of life: A systematic review of the literature. *J Palliat Med.* 2018;21:1651-61. doi: 10.1089/jpm.2018.0141.

34. Syme A., Bruce A. Hospice and palliative care. *J Hosp Palliat Nurs.* 2009;11:19-24.

35. Swami M., Case AA. Effective palliative care: What is involved? *Oncology (Williston Park, N.Y.)* 2018;32:180-4.

36. Schlick C.J.R., Bentrem D.J. Timing of palliative care: When to call for a palliative care consult. *J Surg Oncol.* 2019;120:30-4. doi: 10.1002/jso.25499.

37. Quinn K.L., Stukel T., Stall N.M., Huang A., Isenberg S., Tanuseputro P., et al. Association between palliative care and healthcare outcomes among adults with terminal non-cancer illness: Population based matched cohort study. *BMJ.* 2020;370:m2257. doi: 10.1136/bmj.m2257.

38. Jordan R.I., Allsop M.J., ElMokhallalati Y., Jackson C.E., Edwards H.L., Chapman E.J., et al. Duration of palliative care before death in international routine practice: A systematic review and meta-analysis. *BMC Med.* 2020;18:368. doi: 10.1186/s12916-020-01829-x.

39. Saga Y., Enokido M., Iwata Y., Ogawa A. Transitions in palliative care: Conceptual diversification and the integration of palliative care into standard oncology care. *Chin Clin Oncol.* 2018;7:32. doi: 10.21037/cco.2018.06.02.

40. Batchelor NH. Palliative or hospice care? Understanding the similarities and differences. *Rehabil Nurs.* 2010;35:60-4. doi: 10.1002/j.2048-7940.2010.tb00032.x.

References:

1. World Health Organization (2021), "Noncommunicable diseases: WHO", available at: <https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/noncommunicable-diseases> (Accessed 25 Jan 2025).

2. Lancet (2017), "GBD 2016 Causes of Death Collaborators. Global, regional, and national age-sex specific mortality for 264 causes of death, 1980—2016: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2016", *Lancet*, vol. 390, pp. 1151—1210.

3. Tanriverdi, O. and Komurcu, S. (2016), "Structuring in palliative care units.", available at: www.solunum.org.tr/TusadData/Book/.../176201612846_ (Accessed 25 Jan 2025).

4. Bag, B. (2012), "Hospice and preparation for death in hospice", available at: http://www.akadgeriatri.org/managete/fu_folder/2012-03/html/2012-4-3-120-125.htm (Accessed 25 Jan 2025).

5. Temelli, G. (2018), "Perceptions of palliative care nurses related to death and palliative care practices", Abant Izzet Baysal University, Institute of Health Science.

6. Elcigil, A. (2012), "Palliative care nursing", *Gulhane Medical Journal*, vol. 54, pp. 329—334.

7. World Health Organization (2002), "Palliative care", available at: www.who.int/cancer/palliative/definition/en/ (Accessed 25 Jan 2025).

8. World Health Organization (2025), "Organization WH", available at: <https://www.who.int/health-topics/palliative-care> (Accessed 25 Jan 2025).

9. Doyle, D. (2021), *Guidelines and Suggestions for those Starting a Hospice/Palliative Care Service*, 3rd edition, International Association for Hospice & Palliative Care, Houston, USA.

10. Payne, S. Harding, A. and Williams, T. (2022), "Revised recommendations on standards and norms for palliative care in Europe from the European Association for Palliative Care (EAPC)", A Delphi study. *Palliat Med*, vol. 36, pp. 680—697.

11. Care US-based Center to Advance Palliative Care (2025), available at: <https://www.capc.org/about/palliative-care/> (Accessed 25 Jan 2025).

12. Richmond, V. (2018), *National Consensus Project for Quality Palliative Care. Clinical Practice Guidelines for Quality Palliative Care*, 4th edition, National Coalition for Hospice and Palliative Care, available at: https://www.nationalcoalitionhpc.org/wp-content/uploads/2020/07/NCHPC-NCPGuidelines_4thED_web_FINAL.pdf (Accessed 25 Jan 2025).

13. Knaul, F.M. Farmer, P.E. Krakauer, E.L. De Lima, L. Bhadelia, A. and Jiang Kwete, X. (2018), "Alleviating the access abyss in palliative care and pain relief-an imperative of universal health coverage: the Lancet

Commission report", *Lancet*, vol. 391, pp. 1391—1454. doi:10.1016/S0140-6736(17)32513-8

14. Lamas, D. and Rosenbaum, L. (2012), "Painful inequities-palliative care in developing countries", *N Engl J Med*, vol. 366, pp. 199—201. DOI 10.1056/NEJMp111-3622

15. Crane, K. (2010), "Palliative Care Gains Ground in Developing Countries", *J Natl Cancer Inst*, vol. 102, pp. 1613-1615. DOI 10.1093/jnci/djq445

16. Lynch, T. Connor, S. and Clark, D. (2013), "Mapping levels of palliative care development: a global update", *J Pain Symptom Manage*, vol. 45, pp. 1094—1106. DOI 10.1016/j.jpainsymman.2012.05.011

17. Callaway, M. Foley, K.M. De Lima, L. Connor, S.R. Dix, O. and Lynch, T. (2007), "Funding for palliative care programs in developing countries", *J Pain Symptom Manage*, vol. 33, pp. 509—513. DOI 10.1016/j.jpainsymman.2007.02.003

18. Anderson, R.E. and Grant, L. (2017), "What is the value of palliative care provision in low-resource settings?", *BMJ Glob Health*, vol. 2, pp. e000139. DOI 10.1136/bmjgh-2016-000139

19. Can Mollaoglu, M. Gunay, D. and Mollaoglu, M. (2019), "Palliative Care Services from Past to Present", *Palliative Care*. IntechOpen, available at: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.88990> (Accessed 25 Jan 2025).

20. Clark, D. Baur, N. Clelland, D. Garralda, E. Lopez-Fidalgo, J. Connor, S. and Centeno, C. (2020), "Mapping Levels of Palliative Care Development in 198 Countries: The Situation in 2017", *J. Pain Symptom Manag*, vol. 59, pp. 794—806. DOI: 10.1016/j.jpainsymman.2019.-11.009.

21. Lundstrom, S. Axelsson, B. Heedman, P.A. Fransson, G. and Furst, C.J. (2012), "Developing a national quality register in end-of-life care: The Swedish experience", *Palliat. Med*, vol. 26, pp. 313—321. DOI: 10.1177/0269216311414758.

22. Murtagh, F.E. Bausewein, C. Verne, J. Groeneveld, E.I. Kaloki, Y.E. and Higginson, I.J. (2014), "How many people need palliative care? A study developing and comparing methods for population-based estimates", *Palliat. Med*, vol. 28, pp. 49—58. doi: 10.1177/02692-16313489367.

23. Brown, C.R. Hsu, A.T. Kendall, C. Marshall, D. Pereira, J. Prentice, M. Rice, J. Seow, H.-Y. Smith, G.A. and Ying, I. (2018), "How are physicians delivering palliative care? A population-based retrospective cohort study describing the mix of generalist and specialist palliative care models in the last year of life", *Palliat. Med*, vol. 32, pp. 1334—1343. doi: 10.1177/0269216318780223.

24. Panczak, R. Luta, X. Maessen, M. Stuck, A.E. Berlin, C. and Schmidlin, K. (2017), "Regional variation of cost of Care in the Last 12 months of life in Switzerland: small-area analysis using insurance claims data", *Med Care*, pp. 55 (2), pp. 155—163. URL: <https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000000634>.

25. Howdon, D. and Rice, N. (2018), "Health care expenditures, age, proximity to death and morbidity: implications for an ageing population", *J Health Econ*, vol. 57, pp. 60—74. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2017.11.001>.

26. Buck, J. (2011), "Policy and the reformation of hospice", *J Hosp Palliat Nurs*, vol. 13 (Suppl), pp. 35—43. doi:10.1097/NJH.0b013e3182331160.

27. Hamilton, J. (1995), "Dr. Balfour Mount and the cruel irony of our care for the dying", *CMAJ*, vol. 153, pp. 334—336.

28. Roth, A.R. and Canedo, A.R. (2019), "Introduction to hospice and palliative care", *Prim Care*, vol. 46, pp. 287—302. doi: 10.1016/j.pop.2019.04.001.

29. Tatum, P.E. and Mills, S.S. (2020), "Hospice and palliative care: An overview", *Med Clin North Am*, vol. 104, pp. 359—373.

30. Zhang, K. Shang, B. Kellehear, A. Yu, Y. Lo, S.S. Dev, R. Suwanabol, P.A. Masel, E.K. Berger, A. Miyashita, M. and Simone, C.B. (2023), "2nd. Scope of Annals of Palliative Medicine based on a review of the disciplinary development and evolving definition of palliative medicine", *Ann Palliat Med*, vol. 12 (6), pp. 1125—1131. doi: 10.21037/apm-23-530

31. Beasley, A.M. Bakitas, M.A. Ivankova, N. and Shirey, M.R. (2019), "Evolution and conceptual foundations of nonhospice palliative care", *West J Nurs Res*, vol. 41, pp. 1347—1369. doi: 10.1177/0193945919853162.

32. Greenstein, J.E. Policzer, J.S. and Shaban, E.S. (2019), "Hospice for the primary care physician", *Prim Care*, vol. 46, pp. 303—317. doi: 10.1016/j.pop.2019.04.002.

33. Baik, D. Russell, D. Jordan, L. Dooley, F. Bowles, K.H. and Masterson Creber, R.M. (2018), "Using the palliative performance scale to estimate survival for patients at the end of life: A systematic review of the literature", *J Palliat Med*, vol. 21, pp. 1651—1661. doi: 10.1089/jpm.2018.0141.

34. Syme, A. and Bruce, A. (2009), "Hospice and palliative care", *J Hosp Palliat Nurs*, vol. 11, pp. 19—24.

35. Swami, M. and Case, A.A. (2018), "Effective palliative care: What is involved?", *Oncology (Williston Park, N.Y.)*, vol. 32, pp. 180-184.

36. Schlick, C.J.R. and Bentrem, D.J. (2019), "Timing of palliative care: When to call for a palliative care consult", *J Surg Oncol*, vol. 120, pp. 30-4. doi: 10.1002/jso.25499.

37. Quinn, K.L. Stukel, T. Stall, N.M. Huang, A. Isenberg, S. and Tanuseputro, P. (2020), "Association between palliative care and healthcare outcomes among adults with terminal non-cancer illness: Population based matched cohort study", *BMJ*, vol. 370, pp. m2257. doi: 10.1136/bmj.m2257.

38. Jordan, R.I. Allsop, M.J. ElMokhallati, Y. Jackson, C.E. Edwards, H.L. and Chapman, E.J. (2020), "Duration of palliative care before death in international routine practice: A systematic review and meta-analysis", *BMC Med*, vol. 18, pp. 368. doi: 10.1186/s12916-020-01829-x.

39. Saga, Y. Enokido, M. Iwata, Y. and Ogawa, A. (2018), "Transitions in palliative care: Conceptual diversification and the integration of palliative care into standard oncology care", *Chin Clin Oncol*, vol. 7, pp. 32. doi: 10.21037/cco.2018.06.02.

40. Batchelor, N.H. (2010), "Palliative or hospice care? Understanding the similarities and differences", *Rehabil Nurs*, vol. 35, pp. 60—64. doi: 10.1002/j.2048-7940.-2010.tb00032.x.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2025 р.

Д. С. Курило,
аспірант кафедри публічної політики,
Навчально-науковий інститут "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4586-0482>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.275

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КРИТЕРІЇВ ТА ІНДИКАТОРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

D. Kurylo,
Postgraduate Student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute
"Institute of Public Administration" Kharkiv National University named after V. N. Karazin

APPROACHES TO THE FORMATION OF A SYSTEM OF CRITERIA AND INDICATORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS

Розглянуто підходи до формування критеріїв та індикаторів сталого розвитку регіонів з урахуванням принципів ефективного публічного управління. Визначено, що забезпечення сталого розвитку є ключовою метою регіональної політики, проте його впровадження залишається нерівномірним.

Обґрунтовано необхідність використання уніфікованих методів оцінювання ефективності управління. Виділено індикатори та критерії, які можуть бути інтегровані в систему оцінки сталого розвитку регіону. Основні складові індикатори мають враховувати специфіку регіонів, бути вимірюваними, зрозумілими, достовірними та динамічними.

Формування системи індикаторів та критеріїв оцінки сталого розвитку регіону дозволяє забезпечити комплексний моніторинг та оцінку прогресу регіонів на шляху до сталості, виявляти проблемні сфери та визначати пріоритетні напрями регіональної політики.

Результати дослідження сприятимуть вдосконаленню стратегічного планування та моніторингу регіонального розвитку.

The approaches to the formation of a system of criteria and indicators for sustainable regional development, taking into account the principles and elements of public administration, have been studied. Ensuring sustainable regional development is defined as one of the key goals of state regional policy in the face of global challenges. At the same time, an analysis of the current state of regional development in Ukraine and the world indicates the uneven implementation of the principles of sustainable development, which necessitates the need for unified approaches to assessing the effectiveness of implemented policies.

The key prerequisites for achieving sustainable development at the regional level are the development of multi-level management systems with the participation of all stakeholders, the coordination of strategic priorities at the national, regional and local levels, as well as the use of modern smart specialization tools in strategic planning of regional development.

It is noted that the criteria and indicators of sustainable development must meet a number of requirements, namely, be relevant to the specifics of a particular region, take into account its natural resource, economic, social and environmental potential, be subject to quantitative assessment based on reliable statistical data, be understandable and easily interpreted for specialists and the public. In addition, the indicators must be dynamic in nature, which allows assessing changes and trends in the development of the region over time.

The formation of a system of indicators and criteria for assessing the sustainable development of the region allows for comprehensive monitoring and assessment of the progress of regions on the path to sustainability, identify problem areas and justify priority areas of regional policy. The system of criteria and indicators of sustainable development can become an effective tool for managing regional development and ensuring the well-being of current and future generations.

The results of the study can be used to improve the system of strategic planning and monitoring of sustainable development of regions within the framework of state regional policy.

Ключові слова: сталий розвиток регіонів, публічне управління, регіональна політика, індикатори та критерії сталого розвитку.

Key words: sustainable development of regions, public administration, regional policy, indicators and criteria of sustainable development.

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

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку регіонів особливої ваги набуває концепція сталого розвитку, що ґрунтується на збалансованості економічних, соціальних та екологічних процесів. Глобальні тенденції, такі як урбанізація, зміна клімату, економічні диспропорції та цифровізація, суттєво впливають на розвиток територій, визначаючи необхідність ефективного управління їхнім сталим розвитком.

Забезпечення сталого розвитку регіонів є однією з ключових цілей державної регіональної політики в умовах глобальних викликів сучасності. Водночас сучасний стан регіонів в Україні та світі демонструє неоднорідність і нерівномірність впровадження принципів сталого розвитку, що зумовлює потребу в уніфікованих підходах до оцінки ефективності реалізованих політик.

Різноманіття критеріїв та підходів оцінювання ефективності механізмів публічного управління ускладнює визначення чітких показників для ухвалення управлінських рішень. Це обґрунтовує необхідність формування системи критеріїв та індикаторів оцінки ефективності сталого розвитку регіонів, яка дозволить проводити комплексний аналіз регіональних політик та сприятиме вдосконаленню публічного управління, підвищенню якості життя населення та забезпеченню гармонійного розвитку територій у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс містить вагомий дослідження в теорії публічного управління сталим регіональним розвитком. Теоретико-методологічні засади розвитку регіонів представлені в роботах таких вчених як О. Баталов, Я. Жаліло, В. Засадко, Л. Масловська та ін. Вивченням складових елементів забезпечення сталого розвитку регіонів займалися О. Бобровська, Г. Возняк, І. Драган, Н. Сментина, М. Тен Брінке, О. Фелорчак, та ін. Аналізу концепцій та моделей сталого розвитку присвячені праці А. Гарітої, В. Гура, Р. Лакалле, Л. Масловської, Н. Мельниченко, О. Мельниченко та ін.

На думку української дослідниці Н. Сментини, під сталим розвитком регіону слід розуміти "процес постійного перетворення якісних та кількісних характеристик регіональної соціо-еколого-економічної системи, спрямований на досягнення динамічної рівноваги між суспільством, економікою та довкіллям, що забезпечує при цьому добробут нинішніх та майбутніх поколінь в регіоні на основі збалансованого та взаємоузгодженого використання наявного потенціалу (виробничого, трудового, фінансового, науково-технічного, інформаційного та ін.)" [7, с. 7]. Тобто сталий регіональний розвиток передбачає паритетність економічного, соціального та екологічного вимірів розвитку певної території, їх взаємопов'язаність та взаємообумовленість.

Подібний комплексний підхід застосовує німецька вчена М. Тен Брінке, яка виділяє п'ять ключових складових сталого розвитку регіону, а саме: 1) динамічна та конкурентоспроможна регіональна економіка на основі

інновацій та ефективного використання ресурсів; 2) високий рівень якості життя, соціальної справедливості та згуртованості місцевих спільнот; 3) збереження природного капіталу та довкілля для теперішніх і майбутніх поколінь; 4) відповідальні та інклюзивні регіональні інституції в інтересах сталого розвитку; 5) збалансована просторова організація регіону та інтегрований розвиток міст і сільських територій [4]. Ці складові відображають багатовимірність концепції сталого регіонального розвитку та необхідність застосування інтегрованого підходу до управління регіональним розвитком.

Сучасні наукові дослідження роблять значний внесок у розвиток публічного управління сталим регіональним розвитком. Водночас актуальним залишається питання вибору ефективних механізмів публічного управління сталим регіональним розвитком, що зумовлює необхідність проведення додаткових розвідок з метою визначення критеріїв та індикаторів оцінки сталого розвитку регіонів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні підходів до оцінки ефективності публічного управління регіональним розвитком і формування системи індикаторів та критеріїв сталого розвитку регіонів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В процесі становлення теорії сталого розвитку українські науковці Л. Масловська та В. Гура у своєму дослідженні наголошують на важливості пошуку ефективних моделей регіонального розвитку, які б забезпечували гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та захисту навколишнього середовища [5, с. 25]. Сталий регіональний розвиток передбачає органічне поєднання та збалансованість економічної, соціальної та екологічної складових, їх інтеграцію в єдину систему на основі інноваційних підходів та механізмів. При цьому важливо враховувати специфіку кожного конкретного регіону, його ресурсний потенціал, структурні особливості економіки, рівень соціально-економічного розвитку, екологічну ситуацію тощо.

Ключовими передумовами досягнення цілей сталого розвитку на регіональному рівні є розбудова багаторівневих систем управління за участі всіх зацікавлених сторін, узгодження стратегічних пріоритетів на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також застосування сучасного інструментарію смарт-спеціалізації в процесі стратегічного планування регіонального розвитку.

З точки зору іспанських вчених А. Гаріта та Р. Лакалле, концепція сталого регіонального розвитку ґрунтується на принципах інтегрованості, інклюзивності та інноваційності. Інтегрованість передбачає врахування багатовимірності процесів регіонального розвитку, міжсекторальну координацію та синергію різних регіональних політик. Інклюзивність акцентує на залученні всіх зацікавлених сторін до процесів прийняття рішень щодо розвитку регіону та забезпеченні справедливого розподілу його результатів. Інноваційність означає ви-

користання нестандартних креативних підходів до вирішення проблем регіонального розвитку на основі нових знань та технологій [2, с. 143]. Дотримання цих принципів є важливою передумовою ефективного публічного управління в процесі реалізації моделі сталого розвитку на регіональному рівні.

Публічне управління має забезпечувати комплексний підхід до створення сприятливих інституційних, економічних, соціальних та екологічних рамок умов для сталого зростання регіонів у довгостроковій перспективі. Це вимагає стратегічного бачення, адаптивності та гнучкості в управлінні регіональним розвитком, а також широкого суспільного діалогу та партнерства за участі всіх зацікавлених сторін.

Ефективне управління сталим розвитком регіонів потребує наявності науково-обґрунтованої системи критеріїв та індикаторів для вимірювання прогресу на шляху до досягнення цілей сталості. Як зазначають українські дослідники О. Мельниченко та Н. Мельниченко, "формування системи критеріїв та індикаторів сталого розвитку є важливим інструментом для оцінки стану та динаміки розвитку регіонів, визначення факторів впливу на регіональний розвиток, обґрунтування стратегічних пріоритетів та моніторингу ефективності управлінських рішень у сфері регіональної політики" [6, с. 57]. Без надійної та релевантної системи вимірювання прогресу неможливо забезпечити ефективність та результативність регіональної політики сталого розвитку, а також оцінити її вплив на якість життя місцевих громад та стан навколишнього середовища.

У світовій практиці існують різні підходи до формування систем критеріїв та індикаторів сталого розвитку на регіональному рівні. Одним із найбільш відомих є підхід, запропонований Комісією ООН зі сталого розвитку (КСР ООН), який передбачає використання комплексу індикаторів, згрупованих за чотирма вимірами сталості: соціальним, економічним, екологічним та інституційним. Система індикаторів КСР ООН включає понад 140 показників, які дозволяють оцінити прогрес країн та регіонів у досягненні Цілей сталого розвитку [1]. Ця система має рамковий характер і може бути адаптована до специфічних умов та потреб кожної країни чи регіону. Вона охоплює широкий спектр аспектів сталого розвитку, таких як боротьба з бідністю, забезпечення продовольчої безпеки, охорона здоров'я, якісна освіта, гендерна рівність, доступ до чистої води та санітарії, відновлювана енергетика, гідна праця та економічне зростання, інновації та інфраструктура, зменшення нерівності, сталий розвиток міст і громад, відповідальне споживання і виробництво, боротьба зі зміною клімату, збереження морських та наземних екосистем, мир та справедливість, партнерство заради сталого розвитку тощо.

Інший підхід до розробки критеріїв та індикаторів сталого розвитку регіонів базується на концепції "триєдиного підсумку" (triple bottom line), яка передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку. Відповідно до цього підходу, ключовими критеріями сталого розвитку регіону є:

1. Економічна ефективність та конкурентоспроможність: оцінюється на основі таких індикаторів, як

валовий регіональний продукт (ВРП) на душу населення, продуктивність праці, частка високотехнологічних галузей у структурі економіки, обсяг інвестицій в основний капітал, рівень інноваційної активності підприємств тощо. Ці показники відображають здатність регіональної економіки генерувати додану вартість, створювати нові робочі місця, впроваджувати новітні технології та забезпечувати високий рівень життя населення. Водночас, важливо оцінювати не лише кількісні параметри економічного зростання, а й його якість з точки зору інклюзивності, ресурсоефективності та сталості.

2. Соціальна справедливість та якість життя населення: вимірюється за допомогою показників рівня доходів та витрат домогосподарств, стану ринку праці, доступності та якості освіти й охорони здоров'я, забезпеченості житлом, рівня злочинності, задоволеності життям тощо. Ці індикатори дозволяють оцінити рівень добробуту та соціальної захищеності населення, виявити проблеми бідності, безробіття, соціальної ексклюзії та нерівності. Важливим аспектом соціальної сталості регіону є також розвиток людського та соціального капіталу, створення умов для самореалізації та активної участі громадян у житті місцевих громад.

3. Екологічна стійкість та збереження природного капіталу: оцінюється на основі індикаторів якості атмосферного повітря та водних ресурсів, біорізноманіття, площі природно-заповідного фонду, утворення та переробки відходів, енергоефективності, частки відновлюваних джерел енергії тощо [3]. Ці показники відображають стан навколишнього середовища та рівень антропогенного навантаження на природні екосистеми регіону. Вони дозволяють виявити екологічні проблеми та ризики, оцінити ефективність природоохоронних заходів та політики сталого використання природних ресурсів. Екологічна складова сталого розвитку регіону передбачає також формування екологічної свідомості та культури населення, впровадження принципів "зеленої" економіки та чистих технологій.

Поряд із цими базовими критеріями та індикаторами, важливе значення має також оцінка інституційного виміру сталого розвитку регіонів, який відображає ефективність системи публічного управління, якість правового середовища, рівень довіри та соціального капіталу, розвиненість мережі інституцій громадянського суспільства. Для вимірювання інституційної спроможності регіонів можуть використовуватися такі показники, як індекс сприйняття корупції, індекс якості державного управління, кількість громадських організацій на 10 тис. населення, рівень довіри до органів влади тощо. Ці індикатори дозволяють оцінити спроможність інституційного середовища регіону забезпечувати ефективну взаємодію між владою, бізнесом та громадянськістю, створювати сприятливі умови для реалізації потенціалу сталого розвитку.

Слід зазначити, що формування ефективної системи критеріїв та індикаторів сталого розвитку регіонів має відповідати певним методологічним вимогам. Необхідна чітка релевантність обраних індикаторів, щоб вони відповідали сучасним запитам та наявним

проблемам сталого розвитку регіону. Врахування специфіки території, а саме її природно-ресурсного, економічного, соціального та екологічного потенціалу, а також пріоритетів та цілей встановленої регіональної політики. Важливим є вимірювання та достовірність індикаторів, вони повинні піддаватися кількісній оцінці на основі точних статистичних даних. Це вимагає налагодження ефективної системи збору, обробки та аналізу інформації на регіональному рівні, а також забезпечення її достовірності та співставності. Індикатори мають бути зрозумілими та легкими для інтерпретації як фахівцями, так і широкою громадськістю. Вони мають забезпечувати можливість оцінювання рівень досягнення цілей сталого розвитку, а також виявлення проблемних аспектів, що вимагають підвищеного контролю з боку державних органів та інших зацікавлених сторін. Крім того, показники повинні бути динамічними, тобто відображати зміни та тенденції розвитку регіону упродовж часу. Це передбачає необхідність регулярного оновлення статистичної бази та проведення моніторингу на основі єдиної методології.

Важливою передумовою ефективного функціонування системи критеріїв та індикаторів сталого розвитку регіонів є налагодження механізмів збору, обробки та поширення необхідної статистичної інформації, а також забезпечення відкритого доступу до неї всіх зацікавлених сторін. Це вимагає модернізації регіональних систем статистики, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та розвитку потенціалу відповідних інституцій. Крім того, індикатори сталого розвитку мають бути інтегровані в процес стратегічного планування на регіональному рівні та використовуватися для оцінки ефективності реалізації регіональних стратегій та програм. Це дозволить забезпечити орієнтацію регіональної політики на досягнення цілей сталого розвитку та підвищити її обґрунтованість та результативність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В ході проведеної розвідки підкреслено важливість забезпечення ефективного регіонального розвитку, що передбачає об'єднання в єдину систему управління інноваційних механізмів та підходів. При цьому акцентовано увагу на врахуванні специфіки кожного регіону, його ресурсного потенціалу, структурних особливостей економіки, рівня соціально-економічного розвитку та екологічної ситуації.

Визначено передумови ефективного управління сталим розвитком регіонів, що полягає в побудові багаторівневої системи управління за участі всіх зацікавлених сторін, узгодження стратегічних пріоритетів на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також застосування сучасного інструментарію смарт-спеціалізації в процесі стратегічного планування регіонального розвитку.

Таким чином обґрунтовано, що формування адаптованої до місцевих умов системи критеріїв та індикаторів сталого розвитку є важливим інструментом підвищення ефективності публічного управління регіональ-

ним розвитком. Вона дозволяє забезпечити комплексний моніторинг та оцінку прогресу регіонів на шляху до сталості, виявляти проблемні сфери та обґрунтовувати пріоритетні напрями регіональної політики. Водночас, ефективне функціонування цієї системи вимагає тісної співпраці органів влади, наукових установ, бізнесу та громадянського суспільства, а також постійного вдосконалення методології та розширення інформаційної бази для розрахунку індикаторів сталого розвитку регіонів. Лише за таких умов система критеріїв та індикаторів сталого розвитку може стати дієвим інструментом управління регіональним розвитком та забезпечення добробуту нинішніх і майбутніх поколінь.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері передбачають розробку більш гнучких та адаптивних механізмів оцінки сталого розвитку регіонів, що враховуватимуть сучасні виклики, такі як глобалізація, кліматичні зміни та цифрова трансформація.

Література:

1. Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies. Third Edition. United Nations, New York, 2007. 93 p.
2. Navarro-Espigares J. L., Martin-Segura J. A., Hernandez-Torres E. The role of the service sector in regional economic resilience. The Service Industries Journal, 2012, 32 (4), pp. 571—590.
3. Sustainable Development in the European Union. Monitoring Report on Progress towards the SDGs in an EU Context. 2020 Edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 366 p.
4. Zeibote Z., Volkova T., Todorov K. The impact of globalization on regional development and competitiveness: cases of selected regions. Insights into Regional Development, 2019, 1 (1), pp. 33—47.
5. Масловська Л. Ц., Гура В. Л. Теоретико-методологічні засади дослідження сталого розвитку регіонів України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 27 (1). С. 23—26.
6. Мельниченко О. А., Мельниченко Н. О. Критерії та індикатори сталого розвитку регіонів. Державне будівництво. 2020. № 1. С. 57—67.
7. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.

References:

1. United Nations (2007), Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies, Third Edition, United Nations, New York, USA.
2. Navarro-Espigares, J. L., Martin-Segura, J. A. and Hernandez-Torres, E. (2012), "The role of the service sector in regional economic resilience", The Service Industries Journal, vol. 32 (4), pp. 571—590.
3. European Union (2020), Sustainable Development in the European Union. Monitoring Report on Progress towards the SDGs in an EU Context, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
4. Zeibote, Z., Volkova, T. and Todorov, K. (2019), "The impact of globalization on regional development and

competitiveness: cases of selected regions", Insights into Regional Development, vol. 1 (1), pp. 33—47.

5. Maslovska, L. Ts. and Gura, V. L. (2017), "Theoretical and methodological foundations of research into the sustainable development of regions of Ukraine", Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, vol. 27 (1), pp. 23—26.

6. Melnychenko, O. A. and Melnychenko, N. O. (2020), "Criteria and indicators of sustainable regional development", Derzhavne budivnytstvo, vol. 1, pp. 57—67.

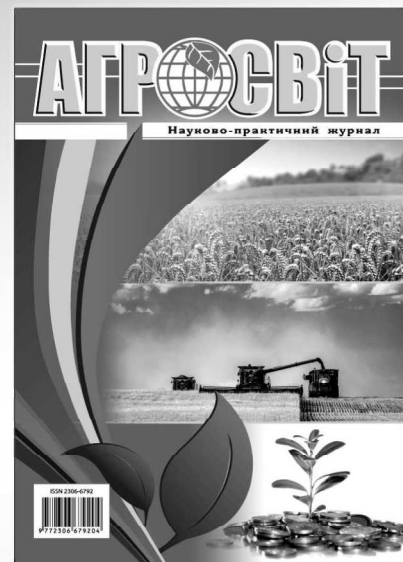
7. Smentina, N. V. (2015), "Stratehichne planuvannya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku na mezorivni: teoriya, metodolohiya, praktyka", [Strategic planning of socio-economic development at the meso level: theory, methodology, practice], Atlant, Odesa, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 05.02.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

А. О. Медведчук,
аспірант, Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2471-8975>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.280

ДЖЕРЕЛЬНИЙ ОГЛЯД ПРОБЛЕМАТИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВНИЦТВОМ

A. Medvedchuk,
Postgraduate student, Zaporizhzhia National University

LITERATURE REVIEW ON ISSUES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CONSTRUCTION

Статтю присвячено узагальненню вітчизняних наукових досліджень з різних аспектів державного управління будівництвом, що включають механізми організаційного та нормативно-правового регулювання, управління ризиками у сфері будівництва та експлуатації споруд, аспекти державно-приватного партнерства, технічного регулювання, саморегулювання, здійснення закупівель, державного управління інвестиційними проектами, договірних відносин та інжинірингу. Джерельний аналіз проблематики державного управління будівництвом дозволив дійти висновку про її комплексний міждисциплінарний характер. За результатами узагальнення наукових напрацювань доведено, що в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України висновки вчених та законодавчо закріплені процедури потребують нового наукового вивчення, узагальнення та переосмислення. Виявлено стійку тенденцію до цифровізації управлінських, технологічних та організаційних процесів у будівництві, яка знайшла відображення у наукових працях.

The paper provides a summary of domestic scientific studies on various aspects of public administration in construction, including mechanisms of organizational and regulatory frameworks, risk management in the construction and operation of facilities, aspects of public-private partnerships, technical regulation, self-regulation, procurement processes, public administration of investment projects, contractual relationships, and engineering. The literature review on issues of public administration in construction has led to the conclusion of its complex interdisciplinary nature. Such issues encompass a wide range of contemporary scientific fields as follows: public administration, economics, engineering sciences, information technology and ecology, management, sociology, national security, and more. Studies held by domestic researchers in this field are numerous and sufficiently systematized, as evidenced by a series of individual research papers, as well as the establishment of a scientific school under the leadership of Professor O. Nepomnyashchyy, whose comprehensive research topic is the methodological and practical foundations of forming public policy on risk management in relations of production and public processes during construction and operation of real estate. In modern scientific research oriented towards the realities of the information society, there is

a stable trend of studying the digitization of managerial, technological, and organizational processes, as well as the approval and permitting procedures in construction sector, which have been reflected and developed in research papers. Ensuring the sustainable development of the construction industry as the basis of material production, the foundation of economic growth, and social security is one of the priority areas of public policy. In the critical conditions of martial law, with increasing socio-economic and socio-political instability, this issue becomes particularly relevant, as the state of the construction sector directly affects the development indicators of the entire country's economy. The overview of scientific insights has proven that, under martial law and in the post-war reconstruction of Ukraine, the scientific findings and legislatively established procedures require new scientific study, generalization, and rethinking.

Ключові слова: будівництво, державне управління, механізми державного управління, ризики, наукова школа.

Key words: construction, public administration, mechanisms of public administration, risks, scientific school.

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

Будівлі та споруди як результат технологічних і культурних надбань, що є матеріальною основою суспільства, наглядно відображають рівень розвитку держави загалом та культури будівництва зокрема. Крім вигод та зручностей, які несе за собою розбудова поселень, штучно створені будівельні конструкції є джерелом підвищеної небезпеки для життя та здоров'я людей, а також для навколишнього природного середовища. Людство все більше залежить від матеріального світу, а житло, об'єкти соціальної сфери та промисловості на сучасному рівні технологій потребують підвищення обізнаності та координації не лише серед учасників будівництва, але й безпосередніх користувачів. Там, де культура будівництва відсутня чи неефективно функціонують її складові, наслідки стихійних лих — повеней, селів, ураганів, пожеж, землетрусів — можуть досягати катастрофічних масштабів та супроводжуватися соціальними проблемами, людськими жертвами, економічними втратами, фізичними та психологічними травмами серед населення.

Означені проблеми загострюються в умовах соціально-економічної, військової та суспільно-політич-

ної нестабільності, воєн та криз. Саме тому питання державного управління будівництвом як однією з основоположних галузей економіки та сфер суспільного життя набуває великого прикладного значення, потребує всебічного вивчення, узагальнення та розвитку, насамперед — з позиції ґрунтового наукового аналізу джерельної бази досліджуваної проблематики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження державного управління будівництвом є міждисциплінарною та торкається цілої низки сучасних наукових напрямків: публічного управління, економіки, технічних наук, інформаційних технологій та екології, менеджменту, соціології, національної безпеки тощо. В зазначеній сфері дослідження проводили такі українські науковці та експерти як: А. Богданенко, З. Бурик, І. Власенко, А. Гаврилов, М. Корбецький, К. Лаврухіна, І. Лагунова, О. Латишева з А. Сайко, О. Марушева, О. Медведчук, І. Миронець, Т. Митропан, Т. Нахкур, Л. Пархоменко, Ю. Прав, О. Стукаленко, І. Харайм, С. Шостак. Сучасні аспекти цифровізації будівельного виробництва, організації та управління будівництвом вивчали М. Варламова та Ю. Дем'янова, О. Литвиненко, Д. Ісаєнко, Д. Чернишев та Д. Ріжа-

ков, В. Шандрик. Методологічні та практичні засади формування публічної політики управління ризиками у виробничих відносинах та суспільних процесах при будівництві та експлуатації об'єктів нерухомості стали комплексною темою наукового дослідження Наукової школи під керівництвом О. Непомнящего [1]. Міжнародний досвід регулювання будівництва аналізували і узагальнювали багато дослідників, серед яких варто виділити системний аналітичний огляд А. Сєрих [2].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є проведення джерельного аналізу та систематизація наукового публічного дискурсу з проблематики державного управління будівництвом в контексті удосконалення механізмів такого управління в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення стійкого розвитку будівельної галузі як основи матеріального виробництва, фундаменту економічного зростання і суспільної безпеки є одним із пріоритетних напрямків державної політики. В кризових умовах воєнного стану, із зростанням соціально-економічної та суспільно-політичної нестабільності означене питання набуває особливої актуальності, оскільки стан будівельного комплексу безпосередньо впливає на показники розвитку всієї економіки країни. Таке твердження поділяють О. Латишева та А. Сайко, які наголошують, що з розвитком будівельної галузі розвиваються виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, металургія і металообробка, машинобудівна галузь, нафтохімія, виробництво скла, деревообробка і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. То ж будівництво, як ніяка інша галузь економіки, сприяє розвитку підприємств малого і середнього бізнесу, а його розвиток неминує викликає стале економічне зростання та вирішення багатьох соціальних проблем [3, с. 70]. Як фактор сталого розвитку економіки розглядає інноваційну діяльність будівельних підприємств також К. Лаврухіна, стверджуючи, що запровадження засад інноваційного розвитку будівельних підприємств посилює результативність новаторських пошуків у вирішенні поточних виробничо-комерційних завдань за рахунок формування стійкої конкурентної позиції та ділової репутації підприємства як його стратегічних активів [4, с. 220].

Як доведено на основі аналізу досвіду регулювання будівництва багатьох країн, грамотно налагоджена та працездатна система технічного регулювання будівництва, яка закріплена законодавчо та реалізується через механізми державного управління, є фундаментом культури будівництва [2]. Вона встановлює мінімальні вимоги до всіх об'єктів та суб'єктів містобудування, механізми контролю дотримання цих вимог та оцінки нормативної відповідності об'єктів та суб'єктів усім необхідним характеристи-

кам. Державне управління будівництвом має переслідувати соціально значущі цілі. Зокрема, воно покликане задовольняти очікування суспільства від продуктів будівельної діяльності — будівель та споруд, а також будівельних матеріалів і виробів щодо їх фізичної, санітарної та екологічної безпеки. Крім цього, грамотно організована система регулювання будівництва створює сприятливі умови для економічного розвитку та процвітання населених місць шляхом підтримки балансу між а) приватними інтересами щодо отримання вигоди з об'єктів нерухомості та б) громадськими інтересами забезпечення безпеки цих об'єктів загалом та кожного з їх компонентів зокрема [2].

Досліджуючи концептуальні підходи до державного регулювання сталого розвитку в Україні, З. Бурик пропонує розглядати засади державного регулювання сталого розвитку країни, що полягають у гармонійному (збалансованому) розвитку економічної, соціальної (суспільної), екологічної та інституційної складових, що впроваджується шляхом розробки, затвердження та реалізації відповідних стратегічних та концептуальних нормативно-правових документів [5]. Продовжуючи вивчення ролі і значення механізму нормативно-правового регулювання соціально-економічних відносин у будівництві, О. Марушева доводить необхідність подальшого удосконалення базових принципів, що стосуються різних інтересів учасників будівельного ринку та вимагають координації діяльності міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, серед яких: принцип повноти, прозорості та доступності інформації про містобудівну діяльність для всіх її учасників; принцип компетентності громадськості при прийнятті рішень щодо безпечного використання об'єктів будівництва; принцип мінімізації корупційних ризиків; принцип субсидіарності та децентралізації в галузі будівництва; принцип максимальної інтеграції та автоматизації дозвільних процедур за якісними критеріями [6].

Грунтовне дослідження сутності державного регулювання галузі будівництва та теоретико-методичних підходів до визначення механізмів такого регулювання у своїх публікаціях зробив Ю. Прав, який зазначає, що система нормативно-правового забезпечення є основою побудови ефективної системи державного управління будівництвом шляхом визначення повноважень органів державної влади, механізмів державного регулювання економічної діяльності та окресленням прав і обов'язків у системі "державна — приватні структури — громадські організації — суспільство — місцеве самоврядування" [7].

А. Богданенко, здійснюючи теоретичне обґрунтування природи державного регулювання інвестиційними процесами у сфері будівництва, наголошує, що "регулюючі дії держави в інвестиційній діяльності та інвестиційних процесах будівництва соціального житла є своєрідною функцією управління, яка направлена на об'єднання інтересів у державі, ґрунтуючись на прогнозуванні, бюджетному фінансуванні, оподаткуванні, стратегічному плануванні та інших заходах дер-

жавного регулювання на ринку будівництва" [8, с. 49]. М. Корбецький відстоює доцільність запровадження інституту публічно-приватного партнерства в Україні у сфері житлового будівництва. "Той факт, що станом на сьогодні не запущено жодного проекту державно-приватного партнерства у сфері житлового будівництва, свідчить про слабку інституційну спроможність всієї системи державного управління розвитком партнерства держави і бізнесу в Україні, яка потребує подальшого вдосконалення" — стверджує автор [9, с. 72].

Наукові публікації, сфокусовані на правових та адміністративних засадах формування і функціонування механізмів державного регулювання й публічного управління у сфері будівництва, складають видатний науковий доробок О. Непомнящого, який узагальнив наявні наукові концепції та методологічні підходи щодо формування й реалізації державної житлової політики [10] й розробив методологічні засади ризикології та її теоретико-прикладного аспекту — застосування засобів публічного регулювання при управлінні ризиками в суспільстві в цілому і в окремих сферах державного, регіонального та галузевого управління зокрема [11]. Очолювана ним Наукова школа управління ризиками при будівництві та експлуатації об'єктів нерухомості [1] об'єднала когорту вчених та дослідників, праці яких охоплюють різні аспекти державного управління будівництвом, зокрема:

— І. Власенко зробив науковий внесок у дослідження та вдосконалення державного управління ризиками у сфері будівництва та експлуатації споруд в процесі децентралізації влади [12]. Ним запропоновано нові підходи до удосконалення управління будівництвом в процесі децентралізації влади шляхом поетапних змін ризикового спектра будівництва у напрямках: дотримання захисту прав громадян у процесі інвестування; унеможливлення шахрайства при укладанні договорів; мінімізація інвестиційних ризиків втрати коштів, спрямованих на державне фінансування будівництва; формування прозорого ринку житлової нерухомості; відповідальність забудовників та фінансових установ; створення умов рівноправної добросовісної конкуренції; запобігання фінансовим зловживанням у процесі будівництва та інвестування;

— політико-управлінські аспекти ролі держави в управлінні ризиками при інвестуванні будівництва в Україні в контексті механізмів державного управління досліджував Т. Нахкур, зосередившись на змістовних характеристиках адміністративно-правових відносин в процесі інвестиційної діяльності, їх комплексному аналізі як форм соціальних та організаційних відносин, у процесі реалізації яких розв'язуються конкретні завдання будівельної діяльності щодо створення людино-орієнтованого інформаційного простору для активного впровадження досягнень науково-технічного прогресу у сфері будівництва з урахуванням ринкових умов [13];

— О. Медведчук, вивчаючи наукові та державно-управлінські аспекти саморегулювання як механізму

управління ризиками у будівництві, розкриває сутність саморегулювання як особливої форми децентралізації влади на принципах субсидіарності, що застосовується для демократичного розвитку держави через перерозподіл функцій і повноважень між центральними органами управління та інститутами громадянського суспільства. Дослідницею обґрунтовано, що саморегулювнi організації, наряду з органами місцевого самоврядування, по відношенню до фахового середовища є саме тією найбільш наближеною ланкою, що спроможна забезпечити ефективне регулювання будівельного ринку [14];

— продовжуючи наукове вивчення та адаптацію кращих міжнародних практик управління будівництвом, І. Лагунова пропонує нові підходи до публічного управління ризиками у сферах будівництва та експлуатації споруд засобами технічного регулювання, зменшення і подолання наслідків від їх впливу шляхом поширення основних вимог до будівель і споруд не тільки на етап будівництва, але й на всі етапи життєвого циклу об'єкта: від формування інвестиційних намірів, включаючи проектування, будівництво, експлуатацію, і аж до знесення та утилізації відходів, що сприятиме забезпеченню стабільності споживчих властивостей, безпеки і надійності [15]. Нею запропоновано також шляхи удосконалення публічного управління будівництвом засобами технічного регулювання, з-поміж яких: поширення загальних принципів технічного регулювання та вимог технічного регламенту на кінцевий продукт будівництва (споруду); закріплення публічної системи управління ризиками та нормативна легалізація механізмів запобігання ризикам;

— С. Шостак зосередила увагу на дослідженні механізмів державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій [16]. У працях дослідниці наведено теоретичне обґрунтування концептуальних засад формування і функціонування механізмів державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються в Україні із залученням коштів МФО, та надано науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення правового і організаційного механізмів державного управління та матричного підходу до державного управління такими проектами. Цей аспект особливо цінний у контексті вдосконалення державного управління будівництвом в умовах повноєної відбудови України, коли кошти міжнародних інвесторів будуть активно залучатися для відновлення об'єктів, зруйнованих чи пошкоджених внаслідок воєнних дій;

— роль інженера-консультанта у сферах будівництва та експлуатації споруд в ході трансформації механізмів державного управління вивчала І. Хараїм [17]. Нею розкрито значення цієї інституції для збалансованого розподілу ризиків і відповідальності між сторонами будівельного контракту та визначено місце і роль інженера-консультанта у системі договірних відносин у будівництві. Заслугує на увагу запропонована модель структурно-функціонального забезпечення державного регулювання будівництва із залученням інженера-консультанта, що вирізняється системним поєднанням чотирьох основних напрямів його

діяльності (управління проектами, консультації, інженерний контроль, врегулювання спорів) та взаємопов'язаних компонентів (цілей, інструментів, викликів і переваг), що сприятиме підвищенню якості реалізації інвестиційних проектів;

— А. Гаврилов досліджував договір як механізм розподілу ризиків у будівництві [18]. Деталізований та систематизований ним комплексний механізм державного управління інжинірингово-консалтинговою діяльністю як сукупність взаємопов'язаних заходів з визначення форми та змісту взаємовідносин учасників інвестиційно-будівельних процесів, розподілу прав, обов'язків та відповідальності, визначення джерел фінансування, які формалізовано через примірні форми договору про надання інжинірингово-консалтингових послуг та протоколу розподілу ризиків як невід'ємної складової договору будівельного підряду, є вагомим внеском у теорію державного управління будівництвом;

— механізми державного управління ризиками при здійсненні закупівель товарів, робіт та послуг у будівництві стали предметом наукових інтересів Т. Митропан [19]. Виокремивши недоліки існуючих підходів до закупівлі послуг, які мають ознаки інтелектуальної діяльності, виключно за принципом найнижчої ціни, дослідниця на основі узагальнення міжнародного досвіду обґрунтувала необхідність змін до законодавства України в частині: запровадження нової конкурентної процедури для закупівлі послуг, які мають ознаки інтелектуальної діяльності, виокремлення таких послуг у будівництві; встановлення кваліфікаційних вимог при закупівлі інжинірингових послуг; створення ефективної системи страхування у будівництві (добровільне, обов'язкове або як умова здійснення професійної чи господарської діяльності) залежно від рівня можливих збитків та ступеню ризиків.

Тематику державного управління будівництвом при здійсненні закупівель інжинірингових та консалтингових послуг продовжує розвивати Л. Пархоменко. Нею проведено порівняльний аналіз інжинірингових та консалтингових послуг, досліджено нормативно-правові акти з питань інжинірингових та консалтингових послуг у будівництві, проаналізовано взаємопов'язаність таких послуг та запропоновано поняття "змішані послуги" у контексті публічних закупівель [20].

Характеризуючи проблематику державного управління будівництвом в реаліях інформаційного суспільства не можна оминати увагою тенденцію щодо цифровізації управлінських, технологічних та організаційних процесів, дозвольно-погоджувальних процедур при здійсненні будівельної діяльності.

У сучасному світі, як зазначають М. Варламова та Ю. Дем'янова, відбувається становлення, формування та подальший розвиток інформаційного суспільства, яке обумовлює появу "діджитал-економіки", а цифрові технології стають невід'ємною частиною соціально-економічного життя суспільства і ключовим напрямком розвитку державної політики на сучасному етапі. Цифрові технології сприяють

зміцненню економіки та сталому розвитку усього суспільства [21].

О. Литвиненко наголошує на важливості "створення інформаційно-методичного інструментарію забезпечення якості будівництва та формалізації апарату розрахунку параметрів якості будівельних робіт в умовах цифрової трансформації, що спрямовані на забезпечення рівня якості, передбаченого проектом протягом усього життєвого циклу об'єкта, а також мінімізувати відхилення якісних параметрів виконання будівельних процесів через трансформаційні функціонально-організаційні та організаційно-технологічні зміни і уточнення в процесі оперативного управління будівництвом, реінжинірингу процесів оперативного управління виконанням робіт та цифрового адміністрування будівельним проектом, забезпечення успішних комунікацій та надійної взаємодії між учасниками будівельного виробництва, наслідком якого є обґрунтоване прогнозоване підвищення якості виконання будівельних робіт" [22].

Д. Ісаєнко, А. Клочко та О. Яценко аналізують проблеми цифровізації сфери технічного регулювання в будівництві [23]; Д. Чернишев та Д. Рижаків розглядають цифрові технології як інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва [24]; Р. Зельцер, О. Бєленкова, Є. Новак та Д. Дубінін фокусують дослідницьку увагу на цифровій трансформації процесів ресурсно-логістичного та організаційно-структурного забезпечення будівництва [25]. Комплексне наукове дослідження трансформації публічного управління будівництвом на засадах цифровізації, яке містить теоретичне обґрунтування методологічних засад формування та реалізації державної політики цифрової трансформації будівництва в повоєнних умовах відбудови України, здійснив В. Шандрик [26].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Джерельний аналіз проблематики державного управління будівництвом дозволив дійти висновку про її комплексний міждисциплінарний характер. Така проблематика торкається цілої низки сучасних наукових напрямків: публічного управління, економіки, технічних наук, інформаційних технологій та екології, менеджменту, соціології, національної безпеки тощо.

В статті узагальнено наукові дослідження з різних аспектів державного управління будівництвом, що включають вивчення механізму нормативно-правового регулювання соціально-економічних відносин у будівництві, управління ризиками у сфері будівництва та експлуатації споруд, державно-приватне партнерство, технічне регулювання, саморегулювання, здійснення закупівель, управління інвестиційними проектами, договірні відносини та інжиніринг. Доведено, що дослідження вітчизняних учених у цій сфері є численними та достатньо систематизованими, свідченням чого стала низка окремих наукових праць, а також створення наукової школи управління ризиками при будівництві та експлуатації об'єктів нерухомості під керівництвом професора О. Непомняшого.

Характеризуючи проблематику державного управління будівництвом в реаліях інформаційного суспільства, виявлено стійку тенденцію до цифровізації управлінських, технологічних та організаційних процесів, дозвоільно-погоджувальних процедур при здійсненні будівельної діяльності, яка знайшла відображення і розвиток у наукових працях. Підкреслено необхідність забезпечення стійкого розвитку будівельної галузі як основи матеріального виробництва, фундаменту економічного зростання і суспільної безпеки, що, із зростанням соціально-економічної та суспільно-політичної нестабільності, набуває особливої актуальності.

В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України висновки вчених та законодавчо закріплені процедури потребують нового наукового дослідження, узагальнення та переосмислення. То ж подальші дослідження мають бути направлені на розкриття сутності та змісту механізмів державного управління будівництвом в умовах нестабільності та криз.

Література:

1. Nepomnyashchy O. M., Diegtiar O. A. Scientific school of management of risks to the real property under construction and in use: pursuit and achievements. Public management. 2018. № 3 (13). P. 143—156.
2. Серых А. Р. Техническое регулирование в строительстве. Аналитический обзор мирового опыта. Чикаго: SNIP, 2010. 889 с.
3. Латишева О. В., Сайко А. Д. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 66—73.
4. Лаврухіна К. О. Інноваційна діяльність будівельних підприємств як фактор сталого розвитку економіки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 31 (70). С. 217—221.
5. Бурик З. М. Концептуальні підходи до державного регулювання сталого розвитку в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2017. № 2 (52). С. 45—52.
6. Марушева О. А. Механізми нормативно-правового регулювання соціально-економічних відносин у будівництві: монографія. Одеса: Купрієнко С. В., 2020. 382 с.
7. Прав Ю. Г. Визначення сутності державного регулювання галузі будівництва: теорія та практика. Державне будівництво. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2019_1_8
8. Богданенко А. І. Основні поняття та визначення державного регулювання інвестиційними процесами у сфері будівництва соціального житла. Науковий вісник державне управління. 2020. № 2. С. 45—51.
9. Корбецький М. Б. Організаційна структура державного управління розвитком державно-приватного партнерства в Україні у сфері житлового будівництва: проблеми і перспективи. Теорія та практика державного управління. 2020. Вип. 1. С. 68—74.
10. Непомнящий О. М. Методологічні засади формування та реалізації державної житлової політики: автореф. дис.... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02. Донецьк, 2013. 36 с.
11. Непомнящий О. М. Будівництво та експлуатація споруд як комплексна сфера управління ризиками на державному рівні. Вісник НАДУ. 2018. № 3. С. 63—68.
12. Власенко І. М. Державне управління ризиками у сфері будівництва та експлуатації споруд в процесі децентралізації влади: дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2018. 154 с.
13. Нахкур Т. Ф. Роль держави в управлінні ризиками при інвестуванні будівництва в Україні: політико-управлінські аспекти в контексті механізмів державного управління: дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2018. 138 с.
14. Медведчук О. В. Саморегулювання як механізм управління ризиками у будівництві: державно-управлінський аспект: дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2019. 253 с.
15. Лагунова І. А. Публічне управління ризиками у сферах будівництва та експлуатації споруд засобами технічного регулювання: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2019. 193 с.
16. Шостак С. М. Механізми державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій: дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2019. 178 с.
17. Хараїм І. В. Роль інженера-консультанта у сфері будівництва та експлуатації споруд в ході трансформації механізмів державного управління: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2019. 175 с.
18. Гаврилов А. В. Договір як механізм розподілу ризиків у будівництві: державно-управлінський аспект: дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2020. 176 с.
19. Митропан Т. К. Механізми державного управління ризиками при здійсненні закупівель товарів, робіт та послуг у будівництві: дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2021. 176 с.
20. Пархоменко Л. М. Особливості закупівель інжинірингових та консалтингових послуг у будівництві. Наукові перспективи. 2021. № 12 (18). С. 168—178. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12\(18\)-168-178](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12(18)-168-178)
21. Варламова М. Л., Дем'янова Ю. О. Основні тенденції діджиталізації у глобальному вимірі. Галицький економічний вісник. 2020. № 2 (63). С. 252.
22. Литвиненко О. В. Організаційно-технологічні моделі забезпечення якості будівництва в умовах цифрової трансформації: автореф. дис.... д-ра філософ.: 192 — Будівництво та цивільна інженерія. 2022. С. 1.
23. Ісаєнко Д. В., Клочко А. А., Яценко О. Ф. Аналіз проблеми цифровізації сфери технічного регулювання в будівництві. Управління розвитком складних систем. 2020. Вип. 43. С. 91—96.
24. Чернишев Д. О., Рижаків Д. А. та ін. Цифрові технології як інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем. 2021. Вип. 46. С. 118—130.
25. Зельцер Р. Я., Белєнкова О. Ю., Новак Є. В., Дубінін Д. В. Цифрова трансформація процесів ресурсно-логістичного та організаційно-структурного забез-

печення будівництва. Наука та інновації. 2019. Т. 15, № 5. С. 38—51.

26. Шандрик В. В. Трансформація публічного управління будівельною галуззю на засадах цифровізації: європейський та український досвід: дис.... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2024. 420 с.

References:

1. Nepomnyashchy, O.M. and Diegtiar, O.A. (2018), "Scientific school of management of risks to the real property under construction and in use: pursuit and achievements", *Public management*, vol. 3 (13), pp. 143—156.
2. Serykh, A.R. (2010), "Technical regulation in construction", *Analytycheskyj obzor myrovoho opyta [Analytical review of world experience]*, SNIP, Chykhov, USA.
3. Latisheva, O.V. and Saiko, A.D. (2019), "Construction industry of Ukraine: current state and its role in ensuring sustainable development of the national economy", *Economic Bulletin of Donbass*, vol. 2 (56), pp. 66—73.
4. Lavrukhina, K.O. (2020), "Innovative activity of construction enterprises as a factor of sustainable economic development", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), pp. 217—221.
5. Buryk, Z.M. (2017), "Conceptual approaches to state regulation of sustainable development in Ukraine", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (52), pp. 45—52.
6. Marusheva, O.A. (2020), *Mekhanizmy normatyvno-pravovoho rehulivannia sotsial'no-ekonomichnykh vidnosyn u budivnytstvi [Mechanisms of regulatory and legal regulation of socio-economic relations in construction]*, Odesa, Ukraine.
7. Prav, Yu.H. (2019), "Defining the essence of state regulation of the construction industry: theory and practice", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2019_1_8 (Accessed 25 Jan 2025).
8. Bohdanenko, A.I. (2020), "Basic concepts and definitions of state regulation of investment processes in the field of social housing construction", *Naukovy visnyk: derzhavne upravlinnia*, vol. 2, pp. 45—51.
9. Korbets'kyj, M.B. (2020), "Organizational structure of state management of the development of public-private partnership in Ukraine in the field of housing construction: problems and prospects", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 68—74.
10. Nepomniaschyj, O.M. (2013), "Methodological principles of formation and implementation of state housing policy", *Abstract of Doctor dissertation*, Public Administration, Donetsk, Ukraine.
11. Nepomniaschyj, O.M. (2018), "Construction and operation of structures as a complex area of risk management at the state level", *Visnyk NADU*, vol. 3, pp. 63—68.
12. Vlasenko, I.M. (2018), "State risk management in the field of construction and operation of structures in the process of decentralization of power", *Ph.D. Thesis*, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

13. Nakhkur, T.F. (2018), "The role of the state in risk management when investing in construction in Ukraine: political and managerial aspects in the context of public administration mechanisms", *Ph.D. Thesis*, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

14. Medvedchuk, O.V. (2019), "Self-regulation as a risk management mechanism in construction: a public administration aspect", *Ph.D. Thesis*, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

15. Lahunova, I.A. (2019), "Public risk management in the construction and operation of structures by means of technical regulation", *Ph.D. Thesis*, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

16. Shostak, S.M. (2019), "Mechanisms of public administration of investment projects implemented with the involvement of funds from international financial organizations", *Ph.D. Thesis*, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

17. Kharaim, I.V. (2019), "The role of a consulting engineer in the construction and operation of structures during the transformation of public administration mechanisms", *Ph.D. Thesis*, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

18. Havrylov, A.V. (2020), "Contract as a risk sharing mechanism in construction: a public administration aspect", *Ph.D. Thesis*, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

19. Mytropan, T.K. (2021), "Mechanisms of public risk management in the procurement of goods, works and services in construction", *Ph.D. Thesis*, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

20. Parkhomenko, L.M. (2021), "Peculiarities of procurement of engineering and consulting services in construction", *Naukovi perspektyvy*, vol. 12 (18), pp. 168—178. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12\(18\)-168-178](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12(18)-168-178)

21. Varlamova, M.L. and Dem'ianova, Yu.O. (2020), "Main trends of digitalization in the global dimension", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 2 (63), pp. 252.

22. Lytvynenko, O.V. (2022), "Organizational and technological models of ensuring construction quality in the context of digital transformation", *Abstract of Ph.D. dissertation*, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

23. Isaenko, D.V. Klochko, A.A. and Yaschenko, O.F. (2020), "Analysis of the problem of digitalization of the sphere of technical regulation in construction", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 43, pp. 91—96.

24. Chernyshev, D.O. and Ryzhakov, D.A. (2021), "Digital technologies as innovative trends of structural and transformational changes in the management system of construction stakeholder enterprises", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 46, pp. 118—130.

25. Zel'tser, R.Ya. Bieliukova, O.Yu. Novak, Ye.V. and Dubinin, D.V. (2019), "Digital transformation of processes of resource-logistic and organizational-structural support of construction", *Nauka ta innovatsii*, vol. 15, no. 5, pp. 38—51.

26. Shandryk, V.V. (2024), "Transformation of public management of the construction industry on the basis of digitalization: European and Ukrainian experience", *Doctor Thesis*, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 04.02.2025 р.