

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 5 березень 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
Норд Г.А.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

Штиршов О.М., кандидат наук з
державного управління, доцент
Тимофеев С.П., кандидат наук з
державного управління, доцент
Кучеренко Г.Б.

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management
(USA)
Бартош Гордецки, доктор політичних наук, профе-
сор факультету журналістики й політичних наук
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,
Польща)
Беглиця В. П., кандидат економічних наук, доктор
наук з державного управління, професор
Гармідер А. Д., доктор економічних наук, доцент
Гнатєва Т. М., кандидат економічних наук,
доцент
Гришова І. Ю., доктор економічних наук
Дацій О. І., доктор економічних наук
Денисенко М. П., доктор економічних наук,
професор
Козловський С. В., доктор економічних наук,
професор
Кравчук А. О., кандидат економічних наук, доцент
Кушнір С. О., кандидат економічних наук,
професор
Лазарева О. В., доктор економічних наук,
професор
Ніколюк О. В., доктор економічних наук,
професор
Плеханов Д. О., кандидат економічних
наук, доктор наук з державного
управління, професор
Резнікова Н. В., доктор економічних наук,
професор
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвертко Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Яременко Л. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри
фінансів, обліку і оподаткування
Ярошевська О. В., доктор економічних наук,
професор

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 5 березень 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.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02734
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.nayka.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 06.03.25 р.
Підписано до друку 06.03.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 43.8.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0603/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

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

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

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

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

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

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

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

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 5 березень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Дацій О. І.

Теоретичні підходи до стратегічного управління вертикально інтегрованою компанією 7

Микитась А. В.

Моделювання розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації 12

Крисоватий А. І., Булавинець О. В.

Теоретичний дискурс соціальних трансфертів 19

Тарасович Л. В., Зіновчук В. В., Степаненко Н. І.

Міжнародний маркетинг як основа глобального бізнесу: тенденції, виклики та перспективи розвитку 27

Кошеля Д. І., Маслиган О. О.

Методичний підхід до моделювання змінності, щодо організаційних форм бізнесу в ІТ -сфері 33

Мазур Н. А., Волинкін М. П.

Маркетингові стратегії ціноутворення підприємств пасажирського транспорту 39

Прокопенко Н. С., Круш К-К. О.

Проектне управління підприємств енергетичної галузі: сутність та принципи 46

Чужиков В. І., Старченко А. В.

Трансформація монетарної парадигми в Європейському Союзі 52

Козловський С. В., Ельхаддад А. А., Горун С. О., Мамашвілі Л. О., Ноздрін Д. Ю.

Вплив демографічного стану в Україні на її соціально-економічний розвиток 60

Саричев В. І., Прокопович-Ткаченко Д. І., Путько А. О.

Перспективи та ризики впровадження криптовалюти в цифрову економіку України 66

Бодашевська Ю. С.

Соціально-економічні виклики інституціоналізації міграційних процесів в умовах воєнно-політичної кризи 74

Ваткульов А. В.

Податкова політика в умовах соціально-економічних перетворень 82

Воробець Т. І.

Особливості формування запиту на інновації 89

Дзямучич М. І., Лучечко Ю. М.

Цифрова трансформація бізнесу як каталізатор впровадження зелених технологій 96

Зеленін Ю. М.

Аналіз досвіду формування державної політики розвитку металургії
у високорозвинених індустріальних країнах 102

Кукель Г. С., Мазур В. Г.

Принципи формування товарно-цінової політики сучасних підприємств 107

Кулініч Т. В., Жайворонок І. Р.

Сучасні тригери сталого розвитку підприємств, організацій та громад 112

Нагорна І. І.

Прогнозування в системі бізнес-планування підприємств 119

Романенко С. В., Марчук І. А., Жарлінська Р. Г.

Стратегії покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних установах 125

Шевченко-Перецьолкіна Р. І.

Монетарна політика як інструмент стабілізації економічного розвитку морської індустрії:
теоретичні та практичні аспекти 133

Жежуха В. Й., Скибінський Н. О.

Стейкхолдери в науковому дискурсі: бібліометричний аналіз за даними Scopus 140

Кльоба А. Г., Кльоба В. А., Кльоба Р. А.

Вплив ESG-ризиків на діяльність банків 148

Королович О. О., Ділекорей В. М., Дербаль С. І.

Сучасні засади розвитку систем для малого бізнесу в Україні 155

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 5 березень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Олійник Т. І., Щербаков Ю. М.

Стратегія підвищення ефективності управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва 161

Шевченко Н. Ю., Доценко Т. Г.

Бюджетне регулювання природоохоронної діяльності в Україні:
національний, регіональний та муніципальний вимір 168

Павленко Л. Д., Криклій О. А., Федан А. О.

Компоненти управління валютним ризиком банку в сучасних умовах 177

Шрамко О. В., Остапенко О. П., Андрієнко О. О., Степанченко С. Д., Бондаренко В. А.

Система грошового забезпечення військовослужбовців та ветеранів у Сполучених Штатах Америки:
аналіз, перспективи для вітчизняної системи грошового забезпечення 187

Громов С. С.

Фінансування територій природно-заповідного фонду в Європейському Союзі:
передумови, особливості та напрями 194

Міщенко В. В.

Парадигма державного регулювання системного розвитку аграрного сектора в умовах цифровізації 201

Перебийніс Д. С.

Токенізовані активи та їх роль у модернізації традиційних методів залучення капіталу 210

Фадєєв В. А.

Аналіз інституціонального забезпечення реалізації державної регіональної політики
в контексті стратегічного економічного розвитку 217

Штанько Я. П.

Економічний контролінг як ефективний інструмент управління в системі будівельного підприємства 225

Державне управління

Шведун В. О., Надьон О. В.

Механізми публічного управління соціальними кластерами:
наукове моделювання та пріоритети підвищення ефективності 231

Дацій Н. В., Богдан С. С.

Роль громадських організацій у розвитку інноваційних технологій публічного управління 235

Дмитренко Р. М.

Механізм вуглецевого оподаткування агровиробників в умовах трансформації
до низьковуглецевої економіки 241

Іноземцева О. Б.

Механізми державного управління розвитком кадрів у сфері цивільного захисту в Україні 250

Хребтій І. В.

Ключові ознаки лідерства у публічному управлінні 257

Нурієв Е. А. огли

Теоретичні засади модернізації публічного управління регіональним розвитком в Україні 262

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 5/ 2025

CONTENTS:

Economy

Datsii O.

THEORETICAL APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF A VERTICALLY INTEGRATED COMPANY 7

Mykytas A.

MODELING THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S FINANCIAL SYSTEM IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION 12

Krysovatty A., Bulavynets O.

THEORETICAL DISCOURSE OF SOCIAL TRANSFERS 19

Tarasovych L., Zinovchuk V., Stepanenko N.

INTERNATIONAL MARKETING AS THE BASIS OF GLOBAL BUSINESS: TRENDS, CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS 27

Koshelia D., Maslyhan O.

METHODOLOGICAL APPROACH TO MODELING VARIABILITY IN ORGANIZATIONAL FORMS OF BUSINESS IN THE IT SECTOR 33

Mazur N., Volynkin M.

MARKETING PRICING STRATEGIES OF PASSENGER TRANSPORT ENTERPRISES 39

Prokopenko N., Krush K-K.

PROJECT MANAGEMENT OF ENERGY INDUSTRY ENTERPRISES: ESSENCE AND PRINCIPLES 46

Chuzhykov V., Starchenko A.

TRANSFORMATION OF THE MONETARY PARADIGM IN THE EUROPEAN UNION 52

Kozlovskiy S., Elkhaddad A., Horun S., Mamashvili L., Nozdrin D.

THE INFLUENCE OF THE DEMOGRAPHIC SITUATION IN UKRAINE ON ITS SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT 60

Sarychev V., Prokopovych-Tkachenko D., Putko A.

PROSPECTS AND RISKS OF IMPLEMENTATION OF CRYPTOCURRENCY INTO THE DIGITAL ECONOMY OF UKRAINE 66

Bodashevskaya Y.

SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES OF INSTITUTIONALIZING MIGRATION PROCESSES IN THE CONTEXT OF THE MILITARY-POLITICAL CRISIS 74

Vatulov A.

TAX POLICY IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS 82

Vorobets T.

FEATURES OF FORMING A REQUEST FOR INNOVATION 89

Dziamulych M., Luchechko Yu.

DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION AS A CATALYST FOR THE IMPLEMENTATION OF GREEN TECHNOLOGIES 96

Zelenin Y.

ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF FORMING STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF METALLURGY IN HIGHLY DEVELOPED INDUSTRIAL COUNTRIES 102

Kukel H., Mazur V.

PRINCIPLES OF FORMATION COMMODITY-PRICE POLICY AT MODERN ENTERPRISES 107

Kulinich T., Zhayvoronok I.

MODERN TRIGGERS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT FOR ENTERPRISES, ORGANIZATIONS, AND COMMUNITIES 112

Nahorna I.

FORECASTING IN THE BUSINESS PLANNING SYSTEM OF ENTERPRISES 119

Romanenko S., Marchuk I., Zharlinska R.

STRATEGIES TO IMPROVE MOTIVATION OF MEDICAL STAFF IN PUBLIC HEALTH INSTITUTIONS 125

Shevchenko-Perepolkina R.

MONETARY POLICY AS A TOOL FOR STABILIZING THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MARITIME INDUSTRY: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS 133

Zhezhukha V., Skybinskyi N.

STAKEHOLDERS IN SCIENTIFIC DISCOURSE: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS BASED ON SCOPUS DATA 140

Kloba L., Kloba V., Kloba R.

INFLUENCE OF ESG RISKS ON THE ACTIVITIES OF BANKS 148

Korolovych O., Dalekorey V., Derbal S.

MODERN PRINCIPLES OF SYSTEM DEVELOPMENT FOR SMALL BUSINESS IN UKRAINE 155

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 5/ 2025

CONTENTS:

Economy

Oliyynyk T., Sherbakov Yu.

STRATEGY FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT
OF BUSINESS ENTITIES 161

Shevchenko N., Dotsenko T.

BUDGETARY REGULATION OF ENVIRONMENTAL PROTECTION IN UKRAINE:
NATIONAL, REGIONAL AND MUNICIPAL DIMENSIONS 168

Pavlenko L., Kryklii O., Fedan A.

COMPONENTS OF BANK CURRENCY RISK MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS 177

Shramko O., Ostapenko O., Andriienko O., Stepanchenko S., Bondarenko V.

THE SYSTEM OF MONETARY SUPPORT FOR MILITARY PERSONNEL AND VETERANS IN THE UNITED STATES
OF AMERICA: ANALYSIS, PROSPECTS FOR THE DOMESTIC SYSTEM OF MONETARY SUPPORT 187

Gromov S.

FINANCING OF NATURE RESERVE AREAS IN THE EUROPEAN UNION: PREREQUISITES, FEATURES AND DIRECTIONS 194

Mishchenko V.

THE PARADIGM OF STATE REGULATION OF THE SYSTEMIC DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION 201

Perebyinis D.

TOKENIZED ASSETS AND THEIR ROLE IN MODERNIZING TRADITIONAL CAPITAL RAISING METHODS 210

Fadieiev V.

ANALYSIS OF LEGISLATIVE FRAMEWORK FOR THE IMPLEMENTATION OF STATE REGIONAL POLICY IN THE CONTEXT
OF STRATEGIC ECONOMIC DEVELOPMENT 217

Shtanko Ya.

ECONOMIC CONTROL AS AN EFFECTIVE MANAGEMENT TOOL IN THE CONSTRUCTION ENTERPRISE SYSTEM 225

Public administration

Shvedun V., Naden E.

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL CLUSTERS: SCIENTIFIC MODELING
AND PRIORITIES FOR EFFICIENCY IMPROVING 231

Datsii N., Bohdan S.

THE ROLE OF PUBLIC ORGANIZATIONS IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES
IN PUBLIC ADMINISTRATION 235

Dmitrenko R.

MECHANISM OF CARBON TAXATION OF AGRICULTURAL PRODUCERS IN THE CONTEXT
OF TRANSFORMATION TO A LOW-CARBON ECONOMY 241

Inozemtseva O.

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE FIELD
OF CIVIL PROTECTION IN UKRAINE 250

Khrebtiiy I.

KEY FEATURES OF LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION 257

Nuriev E. A. ogli

THEORETICAL FOUNDATIONS OF MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION REGIONAL DEVELOPMENT
IN UKRAINE 262

УДК 339.924

О. І. Дацій,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.7

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНОЮ КОМПАНІЄЮ

О. Datsii,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Business Economics, Interregional Academy of Personnel Management

THEORETICAL APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF A VERTICALLY INTEGRATED COMPANY

Уточнено принципи формування стратегічного управління суб'єктів господарювання, виявлено та структуровано основні елементи стратегічного управління, проаналізовано та уточнено поняття "вертикально інтегрована компанія" (ВІК), "стратегічне управління", показано взаємозв'язок стратегічного управління з оперативним та корпоративним управлінням. Зроблено висновок у тому, що немає однієї оптимальної всім організаційної структури управління. Кожна ВІК при виборі стратегії свого розвитку повинна вибирати структуру управління адекватну економічним умовам функціонування компанії, що склалися, і що дозволяє досягти стратегічних цілей.

Розглянуто вартісний підхід до управління ВІК, описано алгоритм системи моніторингу управління вартістю компанії та зроблено висновок про те, що максимізація вартості компанії поряд із досягненням стійкості її розвитку є головною метою стратегічного управління.

Проаналізовано інвестиційну привабливість ВІК залежно від рівня корпоративного управління та показано, що для інвесторів корпоративне управління означає більше, ніж набір стандартних механізмів, що розмежовують відповідальність різних сторін за прийняття рішень у компанії, та оцінюється так само високо, як і значущість економічних факторів.

Аналіз досвіду роботи найбільших зарубіжних нафтогазових компаній свідчить про безперечні переваги вертикальної інтеграції: можливість акумулювання великих фінансових ресурсів та здійснення великомасштабних проєктів, маневрування за рахунок перерозподілу інвестицій та ризику, вибору між власною діяльністю та підрядними формами ведення робіт. Однак ця можливість не носить абсолютного характеру і виникає у зв'язку з радикальними змінами ринку нафти і газу, технічним прогресом і реструктуризацією всієї системи управління вертикально інтегрованою нафтовою компанією, що чітко проявилися в останнє десятиліття минулого століття і в третьому тисячолітті.

Процес вертикального інтегрування у нафтовому комплексі російської економіки внутрішньо суперечливий. З одного боку, відбувається укрупнення ВІК, збільшення їх фінансово-економічного потенціалу, що дозволяє їм реалізовувати великі проєкти та конкурувати з провідними нафтовими компаніями світу. З іншого боку, посилюється тенденція до монополізації у сфері нафтовидобутку, особливо на регіональному рівні. Зазначене протиріччя може бути вирішено лише за активної державної участі. Тільки конкуренція, у розумних межах контрольована державою, здатна призвести до найефективнішого використання найбагатших природних ресурсів країни.

Стратегічне управління — це еволюційний етап системи корпоративного планування та таке управління організацією, що спирається на людський потенціал високомотивованих співробітників як основу організації; прагне всебічного розвитку відносин із споживачами з метою задоволення їхніх потреб за рахунок виробництва продукції та надання послуг, близьких до ідеалу; здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни у організації, відповідальні виклику із боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що у сукупності дає можливість організації виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

The principles of strategic management of business entities are specified, the main elements of strategic management are identified and structured, the concepts of "vertically integrated company" (VIK), "strategic management" are analyzed and clarified, the relationship of strategic management with operational and corporate management is shown. The conclusion is made that there is no one optimal organizational management structure for all. Each VIK, when choosing a development strategy, must choose a management structure adequate to the existing economic conditions of the company's functioning and which allows achieving strategic goals.

The value approach to VIK management is considered, the algorithm of the company's value management monitoring system is described, and the conclusion is made that maximizing the company's value along with achieving the sustainability of its development is the main goal of strategic management.

The investment attractiveness of VIK is analyzed depending on the level of corporate governance and it is shown that for investors, corporate governance means more than a set of standard mechanisms that delimit the responsibility of various parties for decision-making in the company, and is valued as highly as the significance of economic factors.

Analysis of the experience of the largest foreign oil and gas companies indicates the undeniable advantages of vertical integration: the possibility of accumulating large financial resources and implementing large-scale projects, maneuvering by redistributing investments and risks, choosing between own activities and contracting forms of work. However, this possibility is not absolute and arises in connection with radical changes in the oil and gas market, technical progress and restructuring of the entire management system of a vertically integrated oil company, which clearly manifested themselves in the last decade of the last century and in the third millennium. The process of vertical integration in the oil complex of the Russian economy is internally contradictory. On the one hand, there is an enlargement of VIK, an increase in their financial and economic potential, which allows them to implement large projects and compete with the leading oil companies in the world. On the other hand, there is an increasing tendency towards monopolization in the field of oil production, especially at the regional level. This contradiction can be resolved only with active state participation. Only competition, within reasonable limits controlled by the state, can lead to the most efficient use of the country's richest natural resources.

Strategic management is an evolutionary stage of the corporate planning system and such management of an organization that relies on the human potential of highly motivated employees as the basis of the organization; seeks to comprehensively develop relations with consumers in order to meet their needs by producing products and providing services close to ideal; implements flexible regulation and timely changes in the organization, responsive to the challenges of the environment and allowing to achieve competitive advantages, which together enables the organization to survive and achieve its goal in the long term.

*Ключові слова: вертикально інтегровані компанії, корпоративне планування, стратегічне управління.
Key words: vertically integrated companies, corporate planning, strategic management.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У стратегії економічного розвитку України в третьому тисячолітті важлива роль відводиться національній безпеці країни, яку неможливо забезпечити без

стабільного стану в галузях паливно-енергетичного комплексу. Для будь-якої держави ділянки надр на суші і на шельфі і корисні копалини, що знаходяться в них, — стратегічна категорія. Сьогодні паливно-енер-

гетичний комплекс — це без перебільшення стрижень економіки країни. Без надійної та безперебійної роботи цих галузей неможливе стабільне економічне зростання країни.

Для забезпечення основних економічних цілей розвитку паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) країни потрібна наявність ефективних, конкурентоспроможних компаній, продукція яких конкурентоспроможна на внутрішньому та зовнішньому товарних ринках. Важливим фактором, що забезпечує їх конкурентоспроможність, є ефективність стратегічного управління як складової корпоративного управління компанією.

Стабільність зростання української економіки, подолання структурних криз потребують стратегічного підходу, розробки перспективних теоретико-прикладних рішень, зорієнтованих досягнення сталого керованого розвитку великих нафтових компаній. В умовах розвитку процесів глобалізації ці проблеми стали особливо актуальними для більшості країн світової спільноти.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичну базу дослідження становлять праці зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління таких, як Р. Аккофф, І. Ансофф, К. Боумен, Д. Джонстон, П. Друкер, Т. Келлер, Ф. Котлер, М. Мескон, М. Портер, А. Стрікланд. Тим часом у тіні більшості дослідників залишаються проблеми теорії та методології стратегії управління вертикально інтегрованими компаніями в умовах сучасної економіки. Необхідний системний підхід до практики стратегічного управління вертикально інтегрованими структурами в умовах конкуренції для збереження національної безпеки країни.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Визначити теоретичні підходи до стратегічного управління вертикально інтегрованою компанією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У структурі української економіки важливе місце займають вертикально інтегровані компанії, яким у низці галузей належить вирішальне місце. У ПЕК вертикально інтегрованим нафтовим компаніям належить основна роль у видобутку, переробці та реалізації нафти та нафтопродуктів, включаючи постачання їх на експорт. Незважаючи на низку суттєвих відмінностей як за формою власності, так і по організаційно-управлінській структурі, їх поєднує одна загальна ознака — це діяльність по всьому ланцюжку процесу: розвідка та розробка нафтових родовищ, видобуток та переробка нафти, транспортування та реалізація нафти чи нафтопродуктів кінцевому споживачеві [1, 2, 3].

Можемо надати таке визначення ВІК. ВІК — це об'єднані на фінансово — економічній основі різні технологічно взаємопов'язані підприємства з розвідки, розробки, видобутку нафти та газу, нафтопе-

реробні та нафтохімічні виробництва, транспортні підприємства, а також компанії, що займаються розподілом та продажем нафти, нафтопродуктів та нафтохімікатів.

Доцільно виділяти такі характерні риси вертикально інтегрованої нафтової компанії. По-перше, у ВІК спостерігаються чітко виражені вертикальні виробничо-технологічні зв'язки. В даний час вертикально інтегровані нафтові компанії включають, насамперед, нафтовидобувні та нафтопереробні підприємства, а також широку мережу організацій зі збуту нафти та нафтопродуктів (трейдерів). Це, можна сказати, хребет вертикально інтегрованої нафтової компанії, що визначає її чітко виражену галузеву спеціалізацію.

По-друге, крім даних підприємств та організацій, що визначають її основну спеціалізацію, до складу ВІК, зазвичай входять сервісні організації з ремонту та технічного обслуговування бурових установок, організації із забезпечення обладнанням та матеріалами виробничих підрозділів нафтової компанії. Без обслуговуючих сервісних виробництв основна виробнича діяльність була б сильно утруднена, або взагалі неможлива.

По-третє, крім того, до складу ВІК входить низка організацій, які не мають прямого відношення до нафтової галузі, — кредитні установи, пайові та пенсійні фонди, авіакомпанії, соціально — культурні та охорони здоров'я тощо. Зрештою, щодо фінансово-економічної організації ВІК є, як правило, багаторівневими холдингами. У холдингу можна досить чітко виділити керуючу (головну, материнську) компанію і дочірні компанії. Оскільки рушійною силою ринкової економіки є конкуренція та успіху в ній досягають ефективно об'єднуються групи, то перше питання, яке при цьому виникає, — це роль конкуренції у стимулюванні розвитку галузі та можливий негативний вплив монополізму, або прагнення до монополізації ринку з метою встановлення тут певного панування, що домінує.

Світовий досвід свідчить, що важливим фактором, який забезпечує конкурентоспроможність нафтової компанії на зовнішньому ринку, є наявність у неї корпоративної стратегії управління, яка є загальним планом управління ВІК. Розробка корпоративної стратегії передбачає дії щодо розширення сфер діяльності; кроки щодо поліпшення загальних показників роботи у тих галузях, де вже діє компанія; знаходження шляхів отримання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів та перетворення його на конкурентну перевагу, а також створення інвестиційних пріоритетів та переливів, ресурсів компанії в найбільш перспективні галузі.

Ясне і чітке уявлення про сутність стратегічного управління можна отримати лише усвідомивши його складові. Пропонується виділити сім суттєвих сторін стратегічного управління як ідеї ефективного керівництва корпоративною системою у сучасних економічних умовах:

— "цілеспрямована творчість компетентної та високомотивованої команди керівників (насамперед — вищої ланки) та співробітників підприємства;

— філософія бізнесу та менеджменту, завдяки якій підприємство на основі законів організації та самоорганізації зможе добитися зниження хаосу (ентропії) та збільшення порядку (синергії);

— еволюційний етап розвитку системи корпоративного планування, яка природно пов'язана з еволюцією рівня знань у менеджменті та включає елементи всіх попередніх систем управління;

— динамічна сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів прийняття та здійснення рішень, з метою збереження конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі;

— система інтегрованого внутрішньофірмового планування, що забезпечує рівновагу між стратегічною та поточною орієнтацією діяльності підприємства на основі координації стратегічних, середньострокових та тактичних планів. Реакція підприємства на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища є двоїстою: довготривалою та оперативною одночасно. Довготривала реакція закладається у стратегічні плани, оперативна реалізується в реальному режимі часу. Через війну процес управління організацією (як складної системою) стає більшою мірою попереджувальним, ніж реактивним, тобто. організація намагається впливати на події у зовнішньому та внутрішньому оточенні;

— реалізація ідеї стратегічного управління з урахуванням маркетингового підходу; про сукупність процедур, що забезпечують функціонування системи стратегічного управління підприємствами. Сюди входить процедура здійснення процесу планування та порядок дій при плануванні, визначення складу команди плановиків, графік та зміст їх нарад, система контролю.

В силу особливостей організаційної структури та завдань, що стоять перед ВІК, необхідне дослідження системи стратегічного управління компанією з позицій системного та вартісного підходів. Необхідність застосування системного аналізу в управлінні ВІК обумовлена складністю та різноманітністю видів виробничої діяльності ВІК, а також взаємопов'язаністю процесів її діяльності.

Системний аналіз дозволяє отримати об'єктивну інформацію про вплив окремих напрямів діяльності компанії (факторів) на кінцеві результати компанії (системи), а також якісно та кількісно оцінити її сильні та слабкі сторони.

Системний аналіз пропонується проводити у наступній послідовності:

1. Постановка завдання дослідження та визначення рівня підсистеми;

2. Поділ процесів діяльності досліджуваної підсистеми ВІК на складові.

3. Вибір показника оцінки ефективності діяльності підприємства кожної зі складових.

4. Аналіз факторів, що безпосередньо впливають на показник ефективності досліджуваного рівня структурних підрозділів (нафтовидобувних, переробних, збутових тощо).

5. Побудова логічної моделі процесів діяльності досліджуваного рівня структурних підрозділів, що описує взаємозв'язок між показниками факторів. Визначен-

ня форми зв'язку є однією з найважливіших етапів системного аналізу.

6. Збір даних за певний період.

7. Побудова математичної моделі. На даному етапі можуть використовуватись методи математичного програмування, математичної статистики (кореляційний та регресійний аналізи) тощо.

8. Аналіз результатів моделювання. На цьому етапі відбувається аналіз набутої форми математичного зв'язку між показниками факторів, що впливають на ефективність діяльності досліджуваного рівня.

9. Висновки та рекомендації.

За наявності стійких математичних зв'язків між факторами робляться висновки щодо взаємопов'язаності конкретних показників та виробляються рекомендації щодо подальшого розвитку структурних підрозділів.

Слід зазначити, що об'єктом дослідження може бути як ВІК, так і окремий структурний підрозділ. Важливим є аналіз стратегічного управління ВІК з погляду вартості підприємства так як ефективність управління визначається її ліквідністю чи величиною прибутку, а збільшенням "ціни" бізнесу.

ВІК мають шанс проскочити кілька кроків розвитку управлінських технологій, зробивши еволюційний стрибок від тактики розрізнених дій до використання вартісних категорій:

— максимізація вартості компанії поряд із досягненням стійкості її розвитку є головною метою стратегічного управління;

— ціна найбільшою мірою пов'язана з грошовим потоком, який генерує компанія;

— приріст вартості є основним критерієм ефективності управління.

Реалізація системи управління вартістю підприємства передбачає, що і критерієм ефективності її діяльності є максимізація ринкової вартості власного капіталу, тобто. "ціни" підприємства.

За такого підходу до управління майном згладжуються класичні протиріччя менеджменту, що забезпечує виживання та високу конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, вартісний підхід до управління дозволяє домогтися того, щоб кожному співробітнику компанії було вигідно збільшувати багатство акціонерів, вирішивши тим самим "агентську проблему" (суперечності між інтересами акціонерів та найманих працівників), нерозв'язну за традиційного підходу до управління бізнесом.

Значимість компонентів корпоративного управління в ВІК і відповідних моделей корпоративних відносин, у тому числі відносин з державою, сприймається інвесторами як необхідна частина інфраструктури бізнесу, без якої інвестиційний процес утруднений і ускладнений надмірними ризиками. Насамперед, це культура поведінки на ринку та в бізнесі, у тому числі при вирішенні суперечок та конфліктних ситуацій, відкритість та дружність щодо інвесторів, практика суворого контролю та правильного обліку. Недостатньо високий рівень корпоративного управління у російських нафтових компаніях залишається одним із суттєвих факторів, що стримують залучення інвестицій у нафтовий сектор нашої країни.

Вивчення досвіду найбільш високоорганізованих БІК показує, що вдосконалення організації стратегічного управління необхідно розпочинати з аналізу вартості та структури активів компанії та вироблення стратегії її реорганізації. На наступній стадії має проводитися реінжиніринг організації та процесів. Організація в компанії повинна бути орієнтована на підсумковий результат, бути здатною до співпраці та активних дій на ринку, адаптивною до ринку, що змінюється. Професійні якості персоналу компанії повинні складатися з поєднання функціональних та комерційних компетенцій та навичок. Організація загалом та окремі групи мають бути здатними своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні можливості бізнесу.

Для успішної сучасної діяльності вертикально інтегрованих нафтових компаній необхідна активна робота, спрямована на вступ до різного виду партнерські взаємини (у тому числі на міжнародному рівні) з іншими (і не лише нафтовими) компаніями.

Для реалізації стратегії сталого розвитку БІК необхідні, як правило, системні зміни в управлінні всього холдингу, що включають:

- створення великих операційних дочірніх структур як у галузі видобутку нафти, так і в галузі нафтопереробки та збуту нафтопродуктів;
- реорганізацію корпоративного центру із зміцненням його функцій стратегічного та координаційного планування, фінансового та адміністративного контролю, мотивації, кадрової політики та громадських зв'язків;
- створення одночасно з делегуванням прав та відповідальності досить потужної системи фінансового та адміністративного контролю за діяльністю дочірніх структур з боку штаб-квартири;
- удосконалення кадрової політики та створення комп'ютеризованих інформаційних систем управління;
- розвиток фінансового менеджменту;
- розвиток маркетингу як мистецтва роботи прибутку. Маркетинг має стати системою безперервного узгодження виробничо-збутової діяльності з умовами ринку для отримання максимального прибутку.

ВИСНОВКИ

Поступове виснаження запасів вуглеводнів, і навіть високий рівень зносу основних виробничих фондів у нафтовому комплексі викликає зростаючу потребу у інвестиціях. При цьому інвестиційні можливості ПЕК знаходяться у зворотній залежності від рівня податкового навантаження, яке становить близько 40% від виручки.

Література:

1. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства. Харків: Видавництво "Точка", 2018. 208 с.
2. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
3. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2006. 320 с.

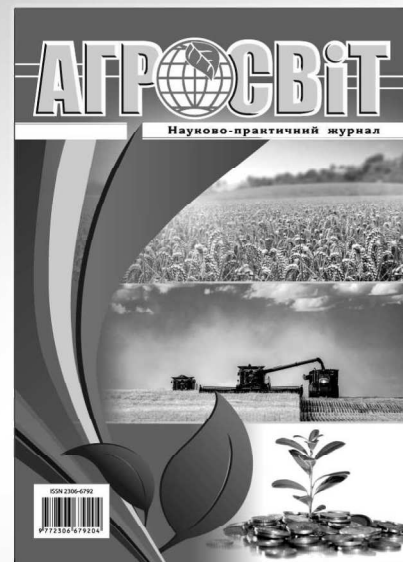
References:

1. Moskalenko, V. V. and Godlevsky, M. D. (2018), Modeli ta metody stratehichnoh— upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Models and methods of strategic management of enterprise development], Vydavnytstv— "Tochka", Kharkiv, Ukraine.
 2. Dykan, V. L., Zubenko, V. O. and Makovoz, O. V. (2013), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
 3. Ignatieva, I. A. (2006), Stratehichnyj menedzhment [Strategic Management], Karavela, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 12.02.2025 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. В. Микитась,
д. е. н., доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи
та страхування, Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7059-9205>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.12

МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

A. Mykytas,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, State biotechnological university

MODELING THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S FINANCIAL SYSTEM IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

В умовах посилення глобалізаційних процесів особливої актуальності набуває питання забезпечення стабільного розвитку фінансової системи України. Інтеграція країни у світовий фінансовий простір вимагає розробки ефективних моделей прогнозування та управління фінансовою системою з урахуванням глобальних викликів та можливостей.

У статті досліджено вплив глобалізаційних процесів на розвиток фінансової системи України. Проаналізовано сучасний стан фінансової системи, виділено ключові напрями її розвитку та обґрунтовано вплив глобалізації через різні канали, зокрема міжнародний рух капіталу, торгівлю фінансовими послугами, поширення фінансових інновацій та інтеграцію з міжнародними фінансовими інституціями. Розглянуто різні методи моделювання: економетричні моделі, моделі системної динаміки та імітаційні моделі та особливості їх застосування для аналізу та прогнозування розвитку національної фінансової системи.

На основі проведеного дослідження зроблено висновки про необхідність збалансованого підходу до розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації, врахування як можливостей, так і ризиків. Підкреслено важливість статистичного аналізу та моделювання для прийняття обґрунтованих рішень для забезпечення сталого й ефективного функціонування фінансової системи. Обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення фінансової політики України.

Моделювання розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації є актуальним і необхідним напрямком дослідження з метою забезпечення її сталого та ефективного розвитку, а також інтеграції у світовий фінансовий простір й успішної реалізації євроінтеграційного курсу, оскільки фінансова система України трансформується, посилюється конкуренція на фінансових ринках, виникають нові види ризиків, існує необхідність прийняття обґрунтованих рішень про євроінтеграційний курс України.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій розвитку фінансової системи України, управління ризиками та прийняття обґрунтованих рішень у сфері фінансової політики.

In the context of intensifying globalization processes, the issue of ensuring the stable development of Ukraine's financial system is of particular relevance. The country's integration into the global financial space requires the development of effective models for forecasting and managing the financial system, taking into account global challenges and opportunities.

The article studies the impact of globalization processes on the development of the financial system of Ukraine. The current state of the financial system is analyzed, the key directions of its development are highlighted, and the impact of globalization through various channels, including international capital flows, trade in financial services, the spread of financial innovations, and integration with international financial institutions, is substantiated. Various modeling methods are considered: econometric models, system dynamics models and simulation models and the peculiarities of their application for analyzing and forecasting the development of the national financial system.

On the basis of the study, conclusions are drawn about the need for a balanced approach to the development of Ukraine's financial system in the context of globalization, taking into account both opportunities and risks. The importance of statistical analysis and modeling for making informed decisions to ensure the sustainable and efficient functioning of the financial system is emphasized. Recommendations for improving the financial policy of Ukraine are substantiated.

Modeling the development of the financial system of Ukraine in the context of globalization is a relevant and necessary area of research to ensure its sustainable and efficient development, as well as integration into the global financial space and successful implementation of the European integration course, since the financial system of Ukraine is transforming, competition in financial markets is intensifying, new types of risks are emerging, and there is a need to make informed decisions about Ukraine's European integration course.

The results of the study can be used to develop strategies for the development of the financial system of Ukraine, risk management and informed decision-making in the field of financial policy.

Ключові слова: фінансова система, глобалізація, моделювання, економічне зростання, фінансові інновації, міжнародні фінансові інституції.

Key words: financial system, globalization, modeling, economic growth, financial innovations, international financial institutions.

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

У сучасних умовах розвитку світової економіки фінансова система України стикається з численними викликами, пов'язаними з процесами глобалізації та інтеграції у світовий фінансовий простір. Проблема забезпечення стабільного функціонування та розвитку національної фінансової системи набуває особливої актуальності з огляду на зростання взаємозалежності національних економік та фінансових ринків, що підвищує вразливість України до зовнішніх шоків та кризових явищ; необхідність адаптації фінансової системи до міжнародних стандартів та вимог, що висувуються глобальним фінансовим середовищем; потребу в ефективних інструментах прогнозування та управління фінансовою системою в умовах підвищеної волатильності світових ринків; складність забезпечення оптимального балансу між інтеграцією у світовий фінансовий простір та збереженням фінансової незалежності держави.

Зв'язок даної проблематики з важливими науковими та практичними завданнями проявляється через ряд аспектів:

1) Теоретичний аспект — розвиток методології моделювання складних фінансових систем в умовах глобалізації, удосконалення підходів до оцінки впливу зовнішніх факторів на національну фінансову систему.

2) Методологічний аспект — розробка та вдосконалення економіко-математичних моделей, що дозволяють прогнозувати розвиток фінансової системи та оцінювати ефективність регуляторних заходів.

3) Практичний аспект — формування рекомендацій для органів державного управління щодо стратегії розвитку фінансової системи України та механізмів її адаптації до глобальних викликів.

Особливої уваги потребує дослідження взаємозв'язку між рівнем інтеграції у світові фінансові ринки та стабільністю національної фінансової системи, ефективністю монетарної політики та ступенем фінансової глобалізації, а також розвитком внутрішнього фінансового ринку та його стійкістю до зовнішніх шоків.

Компоненти фінансової системи України



Рис. 1. Фінансова система України

Таблиця 1. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україні за 2020–2024 роки

Рік	ПІІ в Україну (млн дол. США)	ПІІ з України (млн дол. США)	Сальдо (млн дол. США)
2020	-868	82	-950
2021	6687	-198	+6885
2022	1152	529	+623
2023	4247	42	+4205
2024	3116	-111	+3227

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у дослідження проблематики розвитку фінансової системи України зробили такі науковці, як Бондаренко О. О., Вахович І., Білошапка В., Івашина О., Івашина С., Корнєєв В., Ходжаян А., Ладиченко В. В., Кравченко О. Ю., Нестеренко І. В. Чміль Є. Л., Румик І. І., Пилипенко О. О., Слободянюк О., Орлов В., Стендер С. В., Гаврилюк В. М., Тадеєв Ю. П., Лукач А. М., Ходаківська О. В., Орлова-Курилова О. В., Кирилюк Є. М., Бучнів М. М. та інші. Але питання моделювання розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації потребують подальшого дослідження та вдосконалення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розробка та обґрунтування теоретико-методологічних засад моделювання розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації та формування на цій основі практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності та стійкості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобалізація, як багатогранний процес інтеграції країн світу, має значний вплив на розвиток національних фінансових систем, зокрема й України. Вона відкри-

ває нові можливості для залучення капіталу, розвитку інноваційних фінансових продуктів та технологій, але водночас створює нові виклики та ризики.

Фінансова система України є складним механізмом, що забезпечує рух грошових потоків між різними економічними суб'єктами. Вона складається з п'яти основних елементів (рис. 1):

1. Державні фінанси, які включають бюджетну систему (Державний бюджет України, місцеві бюджети та бюджетні установи) та державні цільові фонди (Пенсійний фонд, Фонд соціального страхування, які забезпечують соціальні виплати та підтримку різних категорій населення).

2. Фінанси суб'єктів господарювання (фінансові ресурси підприємств, корпорацій, малого і середнього бізнесу).

3. Фінанси домогосподарств (особисті фінанси громадян та сімейні бюджети).

4. Фінансовий ринок, який забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів через банківську систему, фондовий ринок і страхові компанії.

5. Міжнародні фінанси України, які включають операції з міжнародними фінансовими організаціями та іноземними інвесторами. Сюди входять зовнішні кредити (наприклад, позики від МВФ, Світового банку), іноземні інвестиції та управління державним боргом.

Державні фінанси впливають на фінансовий ринок через емісію облігацій, оподаткування та бюджетні витрати. Підприємства залучають фінансування на фінансовому ринку (через кредити, випуск акцій та облігацій). Домогосподарства беруть участь у фінансовій системі як споживачі фінансових послуг, платники податків і вкладники в банках та на фондовому ринку. Міжнародні фінанси формують макроекономічну стабільність і визначають валютну політику країни. Така структура дозволяє забезпечити ефективне функціонування фінансової системи, але водночас має певні недоліки, такі як високий рівень боргового навантаження, слабкий фінансовий контроль та недостатня розвиненість фондового ринку.

Таблиця 2. Основні напрями розвитку фінансової системи України

Напрямок розвитку	Опис
Посилення макрофінансової стабільності	Зниження рівня інфляції. Облікова ставка НБУ поступово знижується, що сприяє здешевленню кредитів.
Розвиток фінансового ринку	Обсяг торгів на фондовому ринку залишається низьким, але розвиваються корпоративні облігації та інші фінансові інструменти.
Підвищення ефективності регулювання та нагляду	Україна гармонізує законодавство з ЄС, посилюється контроль за банками, страховими компаніями та кредитними спілками.
Стимулювання інновацій	Активний розвиток фінтех-сектору (зростання кількості фінтех-компаній, розширення онлайн-платежів, мобільного банкіну, криптовалют).

Глобалізація впливає на фінансову систему України через різні канали, а саме [3, с. 82—84; 7]:

1. Міжнародний рух капіталу. За даними Державної служби статистики України, обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну в 2024 році становив 3116 млн дол. США, що свідчить про інтерес іноземних інвесторів до українського ринку (табл. 1).

За період 2020—2024 років динаміка прямих іноземних інвестицій в Україні демонструє значні коливання, що свідчить про нестабільність інвестиційного клімату. Особливо помітні різкі зміни в 2020 та 2021 роках, що були спричинені глобальними економічними та політичними подіями. У 2020 році зафіксовано від'ємний обсяг інвестицій, що свідчить про масовий відтік капіталу, основними причинами якого стали пандемія COVID-19, економічна нестабільність та зниження ділової активності. У 2021 році відбувся значний стрибок інвестицій після кризового 2020 року як результат відновлення економічної активності після пандемії, поліпшення бізнес-клімату та залучення нових інвесторів. У 2022 році військові дії в Україні суттєво вплинули на інвестиційний клімат. Незважаючи на це, Україна отримала певні інвестиції, що свідчить про довіру до перспектив її економіки; відтік капіталу також залишався високим. 2023 рік характеризувався відновленням інвестиційного потоку після значного скорочення у 2022 році за допомогою підтримки з боку міжнародних фінансових організацій та партнерів України. У 2024 році відбулося зниження обсягу інвестицій у порівнянні з 2023 роком через збереження ризиків, пов'язаних із війною та макроекономічною нестабільністю. Але слід відмітити, що сальдо залишається позитивним, а це свідчить про продовження припливу іноземного капіталу.

2. Торгівля фінансовими послугами — Україна поступово розширює свою присутність на міжнародному ринку фінансових послуг. Зростає обсяг експорту фінансових послуг, зокрема ІТ-послуг для фінансових компаній.

3. Поширення фінансових інновацій — в Україні спостерігається зростання використання цифрових фінансових технологій. За даними НБУ, кількість користувачів мобільного банкіну та онлайн-платежів постійно збільшується.

4. Інтеграція з міжнародними фінансовими інституціями — Україна активно співпрацює з міжнародними

фінансовими організаціями, такими як МВФ та Світовий банк. Залучення фінансової допомоги та експертної підтримки сприяє реалізації реформ у фінансовому секторі.

Отже, фінансова система України перебуває на етапі трансформації, спрямованої на інтеграцію з європейським фінансовим простором та підвищення її стійкості та ефективності (табл. 2). Розглянемо ключові напрями її розвитку [5, с. 47—50; 6, с. 73—75]:

1. Посилення макрофінансової стабільності. Позитивним аспектом даного напрямку розвитку фінансової системи України є поступове зниження інфляції (з 11,2% у 2023 році до 10,7% у 2024 році), що свідчить про стабілізацію макроекономічних показників. Поступове зниження облікової ставки НБУ здешевлює кредити для бізнесу та населення, стимулюючи економічне зростання. Але рівень інфляції все ж залишається високим, що може впливати на купівельну спроможність громадян; також слід враховувати вразливість фінансової системи до зовнішніх шоків, зокрема через війну та глобальні економічні тенденції.

2. Розвиток фінансового ринку — у даному аспекті позитивною тенденцією є розвиток фінансових інструментів, що свідчить про зростання довіри інвесторів. Фінансовий ринок поступово диверсифікується, що створює можливості для залучення капіталу. Викликами залишається низький загальний обсяг торгів на фондовому ринку, що обмежує інвестиційний потенціал, а також недостатній рівень ліквідності ринку та невисока активність інституційних інвесторів.

3. Підвищення ефективності регулювання та нагляду — гармонізація законодавства з нормами ЄС покращує регуляторне середовище, підвищуючи рівень прозорості. Посилений контроль за банками, страховими компаніями та кредитними спілками сприяє зниженню фінансових ризиків. Викликами при цьому є те, що реалізація реформ потребує значних ресурсів та часу, а також присутній опір деяких учасників ринку до підвищення регуляторних стандартів.

4. Стимулювання інновацій — активний розвиток фінтех-сектору підвищує доступність фінансових послуг для населення. Зростання кількості фінтех-компаній сприяє розширенню спектра інноваційних фінансових продуктів. Викликами даного напрямку розвитку фінансової системи України є недостатня регуляція ринку

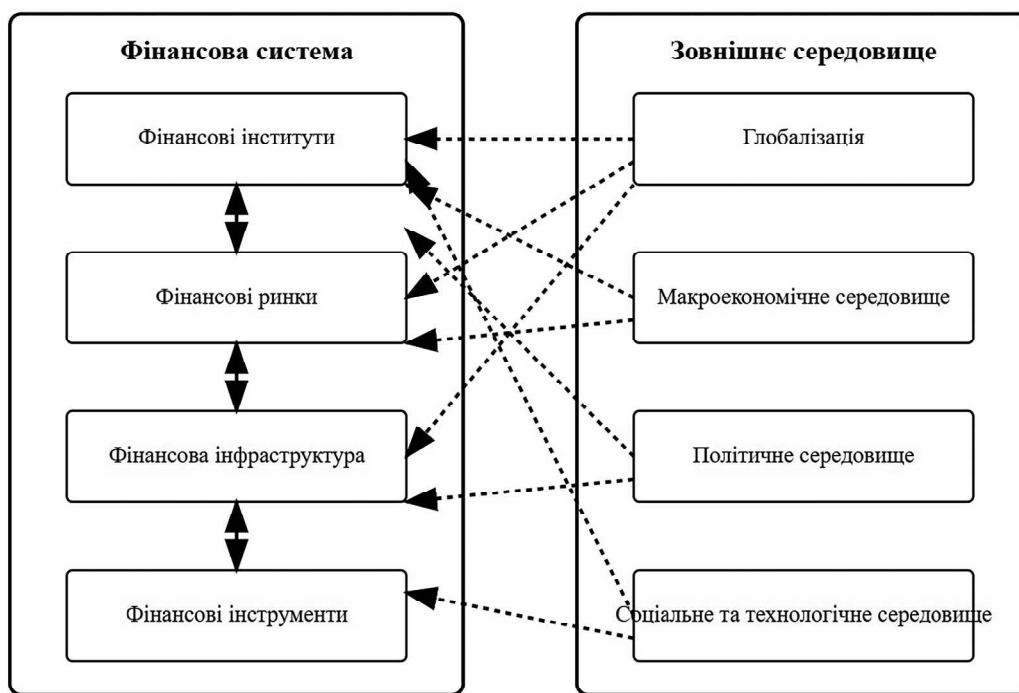


Рис. 2. Концептуальна модель взаємозв'язків між елементами фінансової системи та зовнішнім середовищем

криптовалют та ризики фінансового шахрайства, а також потреба в удосконаленні кібербезпеки та захисту персональних даних.

Моделювання розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації є важливим аналітичним інструментом, який допомагає визначати оптимальні стратегії економічного зростання, оцінювати ризики та адаптуватися до змін у світовій економіці. Але водночас даний процес є складним завданням, яке потребує врахування багатьох факторів та взаємозв'язків. Для цього можуть використовуватися різні методи, зокрема [1, с. 14—16; 2, с. 56—62; 9, с. 12—14]:

1. Економетричні моделі, які дозволяють аналізувати вплив різних факторів на розвиток фінансової системи на основі статистичних даних. Наприклад, модель, яка відображає залежність між обсягом іноземних інвестицій та економічним зростанням.

2. Моделі системної динаміки, які дозволяють досліджувати складні взаємозв'язки між різними елементами фінансової системи та прогнозувати її розвиток у довгостроковій перспективі. Наприклад, модель, яка відображає вплив розвитку фінтех-сектору на стабільність банківської системи.

3. Імітаційні моделі — дозволяють створювати віртуальні моделі фінансової системи та досліджувати її поведінку в різних сценаріях. Наприклад, модель впливу зміни валютного курсу на фінансову стабільність.

Результати моделювання можуть використовуватися для розробки стратегій розвитку фінансової системи, управління ризиками та прийняття обґрунтованих рішень у сфері фінансової політики.

Для розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації пропонується концептуальна модель взаємозв'язків між елементами фінансової системи та зовнішнім середовищем (рис. 2).

Дана модель відображає внутрішні зв'язки фінансової системи між усіма елементами фінансової системи, а також зовнішні впливи: глобалізація — впливає на всі елементи моделі; макроекономічне середовище — основний вплив на фінансові інститути та ринки; політичне середовище — вплив на інститути та інфраструктуру; соціальне та технологічне середовище — вплив на інститути та інструменти.

Отже, концептуальна модель відображає складну систему взаємозв'язків, що впливають на розвиток фінансової системи України в умовах глобалізації. Основними елементами фінансової системи виступають: фінансові інститути (банки, кредитні спілки, страхові компанії, інвестиційні фонди, пенсійні фонди, інші фінансові посередники); фінансові ринки (грошовий ринок, валютний ринок, фондовий ринок, ринок деривативів); фінансова інфраструктура (платіжні системи, розрахункові системи, депозитарна система, система регулювання та нагляду); фінансові інструменти (гроші, цінні папери (акції, облігації), кредити, депозити, страхові поліси, деривативи).

Основними складовими зовнішнього середовища є: глобалізація (міжнародний рух капіталу, торгівля фінансовими послугами, поширення фінансових інновацій, інтеграція з міжнародними фінансовими інституціями); макроекономічне середовище (ВВП, інфляція, процентні ставки, валютний курс, рівень безробіття, державний борг); політичне середовище (політична стабільність, якість державного управління, законодавче регулювання, міжнародні відносини); соціальне середовище (демографічна ситуація, рівень освіти, фінансова грамотність населення, споживчі настрої); технологічне середовище (розвиток інформаційних технологій, фінтех-інновації, кібербезпека).

Взаємозв'язки між елементами фінансової системи та зовнішнім середовищем: глобалізація впливає на всі елементи фінансової системи, сприяючи розвитку фінансових ринків, залученню іноземних інвестицій, поширенню новітніх фінансових технологій та посиленню конкуренції; макроекономічне середовище визначає умови функціонування фінансової системи, впливаючи на процентні ставки, валютний курс, рівень інфляції та економічне зростання; політичне середовище створює правове поле для діяльності фінансових інститутів, визначаючи правила регулювання та нагляду за фінансовими ринками; соціальне середовище впливає на попит на фінансові послуги, визначаючи рівень фінансової грамотності населення та споживчі настрої; технологічне середовище сприяє розвитку фінтех-інновацій, створюючи нові можливості для надання фінансових послуг та підвищення ефективності фінансової системи.

Рекомендації щодо удосконалення фінансової політики України, із врахуванням концептуальної моделі взаємозв'язків між елементами фінансової системи та зовнішнім середовищем [4, с. 94—98; 8]:

1. Посилення незалежності Національного банку України (елементи моделі "Фінансові інститути" та "Макроекономічне середовище") дозволить йому ефективніше впливати на макроекономічні показники, такі як інфляція та валютний курс, що в свою чергу забезпечить стабільність фінансових інститутів та ринків.

2. Удосконалення системи управління державним боргом (елемент моделі "Макроекономічне середовище") зменшить макроекономічні ризики та сприятиме стабільності фінансової системи в цілому.

3. Зміцнення банківського сектору (елемент моделі "Фінансові інститути") підвищить його стійкість до зовнішніх шоків та сприятиме розвитку кредитування реального сектору економіки.

4. Створення комфортних умов для залучення інвестицій (елементи моделі "Фінансові ринки" та "Глобалізація") сприятиме залученню іноземних інвестицій, що позитивно вплине на розвиток фінансових ринків та інтеграцію України у світовий фінансовий простір.

5. Розширення спектру фінансових інструментів (елементи моделі "Фінансові інструменти" та "Фінансові ринки") сприятиме розвитку фінансових ринків та задоволенню потреб різних категорій інвесторів.

6. Розвиток інфраструктури фінансового ринку (елемент моделі "Фінансова інфраструктура") забезпечить ефективне функціонування ринків та зменшить транзакційні витрати.

7. Гармонізація законодавства з міжнародними стандартами (елемент моделі "Політичне середовище") сприятиме інтеграції України у світовий фінансовий простір та підвищить довіру до української фінансової системи.

8. Посилення контролю за діяльністю фінансових установ (елементи моделі "Фінансові інститути" та "Фінансова інфраструктура") забезпечить стабільність фінансової системи та запобігатиме фінансовим зловживанням.

9. Боротьба з фінансовими злочинами (елементи моделі "Політичне середовище" та "Соціальне середовище") сприятиме зміцненню правопорядку та підвищенню довіри до фінансової системи.

10. Створення умов для розвитку фінтех-компаній (елементи моделі "Технологічне середовище" та "Фінансові інститути") сприятиме розвитку інноваційних фінансових продуктів та послуг.

11. Впровадження новітніх фінансових технологій (елементи моделі "Технологічне середовище" та "Фінансові інструменти") підвищить ефективність фінансової системи та забезпечить її конкурентоспроможність.

12. Підвищення фінансової грамотності населення (елемент моделі "Соціальне середовище") сприятиме більш ефективному використанню фінансових послуг та зменшить ризик фінансових зловживань.

13. Поглиблення співпраці з МВФ та Світовим банком (елемент моделі "Глобалізація") сприятиме залученню фінансової допомоги та експертної підтримки для розвитку фінансової системи.

14. Розширення співпраці з іншими країнами (елементи моделі "Глобалізація" та "Політичне середовище") сприятиме обміну досвідом та кращими практиками у сфері фінансового регулювання та нагляду.

15. Розвиток небанківського фінансового сектору (елемент моделі "Фінансові інститути") сприятиме диверсифікації фінансової системи та зменшить залежність від банківського сектору.

16. Підтримка малого та середнього бізнесу (елементи моделі "Макроекономічне середовище" та "Фінансові інструменти") сприятиме економічному зростанню та створенню нових робочих місць.

17. Забезпечення фінансової доступності (елементи моделі "Соціальне середовище") для всіх категорій населення сприятиме зменшенню соціальної нерівності та підвищенню рівня життя населення.

Реалізація цих рекомендацій, враховуючи взаємозв'язки між елементами фінансової системи та зовнішнім середовищем, сприятиме створенню ефективної та стійкої фінансової системи, яка буде забезпечувати сталий економічний розвиток та підвищення добробуту населення України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розвиток фінансової системи України в умовах глобалізації є складним та багатограним процесом, який потребує збалансованого підходу та врахування як можливостей, так і ризиків. Основними проблемами, що стоять перед фінансовою системою України, є недостатній рівень розвитку фінансових ринків, високий рівень концентрації банківського сектору, низька фінансова грамотність населення, високий рівень тіньової економіки та неефективне регулювання та нагляд за фінансовими установами.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі можуть включати більш детальне дослідження впливу окремих глобалізаційних факторів на розвиток фінансової системи України; розробку моделей прогнозування розвитку фінансової системи з урахуванням різних сценаріїв розвитку глобальної економіки; аналіз ефективності різних інструментів фінансової політики та їх впливу на розвиток фінансової системи; дослідження проблем розвитку окремих сегментів фінансового ринку, таких як ринок цінних паперів, страховий ринок та

ринку кредитних спілок; вивчення міжнародного досвіду розвитку фінансових систем та можливості його застосування в Україні.

Література:

1. Бондаренко О. О. Перспективні напрями економіко-математичного моделювання фінансової волатильності. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матер. VI Міжнар. наук.-практ. конф.. Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. 2021. С. 14—17.

2. Вахович І., Білошапка В., Івашина О., Івашина С., Корнєєв В., Ходжаян А. Моделювання системи антикризового управління у банківському секторі економіки України для забезпечення його фінансової стабільності. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2023. № 5 (52). С. 52—66.

3. Ладиченко В. В., Кравченко О. Ю. Термінологічні аспекти правового забезпечення стабільності фінансової системи України. Часопис Київського університету права. 2023. № 3. С. 79—85.

4. Нестеренко І. В. Чміль Є. Л. Моделювання облікової політики в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 1. С. 92—99.

5. Румик І. І., Пилипенко О. О. Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. Вчені записки Університету "КРОК". 2022. № 2 (66). С. 44—52.

6. Слободянюк О., Орлов В. Моделювання фінансової діяльності страхових компаній в умовах ризикового страхування. Modeling the development of the economic systems. 2021. № 1. С. 71—77.

7. Стендер С. В., Гаврилюк В. М. Вплив децентралізованих фінансових технологій на сучасну фінансову систему України: перспективи та виклики. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 1.

8. Тадєєв Ю. П., Лукач А. М. Моделювання динаміки курсу криптовалют та їх вплив на фінансову систему України. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2021. № 19.

9. Ходаківська О. В., Орлова-Курилова О. В., Кирилюк Є. М., Бучнів М. М. Моделювання системи управління інноваційним потенціалом та фінансової системи економіки: компенсаторні інструменти державного впливу в умовах глобалізації. Агросвіт. 2021. № 19. С. 10—15.

References:

1. Bondarenko, O.O. (2021), "Promising directions of economic and mathematical modeling of financial volatility", Stratehii ta innovatsii: aktual'ni upravlins'ki praktyky: mater. VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Strategies and innovations: current management practices: materials of the VI International scientific and practical conference], Donets'kyj natsional'nyj universytet ekonomiky i torhivli imeni Mykhajla Tugan-Baranovs'koho, Kryvyj Rih, Ukraine, pp. 14—17.

2. Vakhovych, I. Biloshapka, V. Ivashyna, O. Ivashyna, S. Kornieiev, V. and Khodzhaian, A. (2023), "Modeling of the

anti-crisis management system in the banking sector of the economy of Ukraine to ensure its financial stability", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 5 (52), pp. 52—66.

3. Ladychenko, V.V. and Kravchenko, O.Yu. (2023), "Terminological aspects of legal support for the stability of the financial system of Ukraine", Chasopys Kyivs'koho universytetu prava, vol. 3, pp. 79—85.

4. Nesterenko, I.V. and Chmil', Ye.L. (2022), "Modeling of accounting policy in the context of ensuring innovative development of the enterprise", Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, vol. 1, pp. 92—99.

5. Rumyk, I.I. and Pylypenko, O.O. (2022), "Financial support of enterprises: possibilities of using cognitive modeling", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 2 (66), pp. 44—52.

6. Slobodianiuk, O. and Orlov, V. (2021), "Modeling of financial activities of insurance companies in the context of risk insurance", Modeling the development of the economic systems, vol. 1, pp. 71—77.

7. Stender, S.V. and Havryliuk, V.M. (2024), "The impact of decentralized financial technologies on the modern financial system of Ukraine: prospects and challenges", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 1.

8. Tadeiev, Yu.P. and Lukach, A.M. (2021), "Modeling of the dynamics of the exchange rate of cryptocurrencies and their impact on the financial system of Ukraine", Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut", vol. 19.

9. Khodakivska, O. Orlova-Kurilova, O. Kyrlyuk, Ye. and Buchniev, M. (2021), "Modeling of the innovation potential management system and the financial system of the economy: compensatory tools of state influence in the context of globalization", Agrosvit, vol. 19, pp. 10—15.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2025 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

А. І. Крисоватий,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5850-8224>
О. В. Булавинець,
к. е. н., докторант кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8695-5644>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.19

ТЕОРЕТИЧНИЙ ДИСКУРС СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФЕРТІВ

A. Krysovatty,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of S. I. Yuriy Department of Finance, West Ukrainian National University
O. Bulavynets,
PhD, Doctoral student of S. I. Yuriy Department of Finance, West Ukrainian National University

THEORETICAL DISCOURSE OF SOCIAL TRANSFERS

У статті розкрито трансформацію наукових поглядів на суть та призначення соціальних трансфертів у різних течіях наукової думки. На підставі цього обгрунтовано, що наукове сприйняття соціальних трансфертів залежить від цивілізаційного розвитку суспільства, захисту прав людини та їх інституціоналізації при функціонуванні фінансових відносин. Також зроблено висновок про певну циклічність наукових поглядів щодо необхідності та меж застосування соціальних трансфертів, що співпадає із періодами, коли політика у цій сфері дисонує із тенденціями соціально-економічного розвитку та суспільними очікуваннями. Загальними питаннями на усіх етапах трансформації теоретичних засад соціальних трансфертів є пошук шляхів вирішення дилеми щодо оптимізації співвідношення між універсальністю та адресністю соціальної підтримки, зміцнення її мотиваційного характеру, а також уникнення негативних наслідків для економіки та суспільного розвитку. Для сучасної зарубіжної та вітчизняної наукової думки характерний еклектизм наукових поглядів на сутність та суспільне призначення цих інструментів, існують суттєві розбіжності у тлумаченні їхніх компонент та сфери застосування.

The article reveals the transformation of scientific views on the essence and purpose of social transfers in different streams of scientific thought. The opinions on this issue of representatives of classical economic theory, institutionalism, neoclassical Cambridge school, monetarism and others are revealed. It is substantiated that the scientific perception of social transfers depends on the civilisational development of society, the protection of human rights and their institutionalisation in the functioning of financial relations. The author concludes that there is a certain cyclical nature of scientific opinions on the need for and limits of social transfers. This is due to the periods when the state policy on social transfers contradicts socio-economic development trends and public expectations. Common issues at all stages of the transformation of the theoretical foundations of social transfers are the search for ways to optimise the ratio between universal and targeted social payments, strengthen the incentive nature of these payments, and avoid negative consequences for the economy and social development. In the modern period, the development of social transfers doctrine is influenced by ideas of sustainable human development concept, which considers transfers as an instrument of economic and social inclusion.

In modern foreign and Ukrainian scientific thought, there are very significant differences in the views of scholars on the essence and social purpose of social transfers, their components and areas of application. In the foreign English-language literature, scholars do not study the essence of social transfers, but rather the applied aspects of their functioning. Social transfers are understood as payments that are not of an insurance nature, are financed mainly from the budget and are aimed at overcoming poverty. In contrast, official foreign sources interpret social transfers much more broadly. There are few scientific publications in the current Ukrainian academic

literature on the nature and purpose of social transfers. The vision of Ukrainian researchers by the essence and purpose of social transfers does not go beyond the sphere of social protection. This significantly narrows the understanding of this concept. The article substantiates the need to revise the theoretical foundations of social transfers, which, according to modern scientific concepts, are an effective tool to influence the development of human capital, involve different segments of the population in active social activities, and unlock the potential of personal development of each individual.

Ключові слова: соціальні трансферти, публічні фінанси, перерозподіл доходів, адресність, універсальність, соціальна політика, ефективність.

Key words: social transfers, public finance, income redistribution, targeting, universality, social policy, efficiency.

Невід'ємним компонентом соціально орієнтованої ринкової економіки є розвинена система соціальних трансфертів, яку розглядають не тільки як дієвий механізм вирівнювання доходів населення, зниження бідності та вирішення інших соціальних проблем, але й вагомий чинник стимулювання економіки. Соціальні трансферти відіграють виняткову роль у досягненні стабільності суспільства та соціальної злагоди між різними верствами населення. Однак в сучасних умовах все більш переконливими є аргументи щодо того, що надмірний розвиток соціальних трансфертів з орієнтацією на виплати реабілітаційного типу може культивувати утриманство, зникання до допомоги, зниження мотивації до праці, що послаблює стимули економічного зростання. Парадоксально, але як свідчать аналітичні дані європейських держав, збільшення обсягів фінансування заходів соціального захисту, в тому числі різних видів трансфертів, не тільки не зменшує гостроти проблеми бідності, але й супроводжується збільшенням кількості нужденних. З огляду на це, навіть у країнах із розвиненими системами соціальних трансфертів спостерігається відхід від усталених форм та методів соціальної підтримки вразливих верств населення у бік запровадження таких її інноваційних інструментів, які б посилювали економічну інклюзію, мотивацію реципієнтів соціальних виплат до самозабезпечення, активізували їх соціальну та економічну поведінку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку соціальних трансфертів як інструмента реалізації соціальної функції держави вивчаються науковою спільнотою практично з часу започаткування економічної науки як відокремленої сфери пізнання. Ті чи інші питання соціальної політики, зокрема й використання соціальних трансфертів, різною мірою відображені у наукових положеннях більшості напрямів економічної теорії, починаючи від класичної науки до сучасних концепцій сталого розвитку та інклюзивного зростання. Серед наукових публікацій останнього часу з цієї проблематики доцільно відзначити праці зарубіжних вчених Н. Т. Лонгфорд та К. Нікодемо, які запропонували методику оцінювання дієвості соціальних трансфертів у подоланні бідності з точки зору реалізації потенціалу та ефективності впливу цієї системи на розподіл коштів у суспільстві [8]; Р. Слейтер, яка обґрунтовує умовність універсальних трансфертів та наголошує

на необхідності пошуку балансу між універсальними і адресними, умовними та безумовними їх видами зі збереженням простоти процедур призначення і врахуванням адміністративної спроможності контролю [16]; А. Баррієнтоса, який досліджує потенціал соціальних трансфертів у сприянні економічному розвитку та зростанні продуктивної спроможності незаможних і найбільш маргінальних суспільних груп [1]; вітчизняних науковців В. Горина та В. Булавинець, які пропонують власний підхід до позиціонування соціальних трансфертів у системі бюджетних трансфертів на підставі ідентифікації їхніх ключових ознак [22]; Т. Перегудової, яка присвятила свою працю теоретичному обґрунтуванню обумовлених соціальних трансфертів як дієвого інструмента соціальної політики в умовах воєнного часу [29]. Незважаючи на ці вагомі праці, все ж говорити про повноцінну розробленість теоретичного базису соціальних трансфертів передчасно. Чітке розуміння сутності та суспільного призначення соціальних трансфертів вимагає не тільки ґрунтовних онтологічних досліджень, але й вивчення спадщини економічної науки.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є вивчення трансформації наукових поглядів представників різних течій наукової думки на суть та призначення соціальних трансфертів, що дасть можливість ідентифікувати найбільш загальні тенденції еволюції вчення про них як про інструмент державного втручання в економічні процеси, вирішення соціальних проблем та сприяння суспільному розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Хоча систематичні наукові дослідження соціальних трансфертів припадають на кінець XIX — початок XX ст., витоки теоретичного обґрунтування цього поняття економічної науки почали формуватися ще представниками класичної економічної науки. Представлений у праці "Вступ до моралі та законодавства" Дж. Бентама ідейний постулат про те, що головною метою політики держави має бути найбільше щастя для найбільшої кількості людей розвинувся у філософію утилітаризму. Це вчення стало об'єктом критики за його утопічність та політичну шкідливість. Відповідно до поглядів Дж. Бентама, щастя суспільства можна максимізувати через розвиток інституцій, законодавство та соціальну політику [7]. Ідеї вченого у подальшому були покладені в основу

розвитку теорій суспільного добробуту, вагоме місце у яких відводилось системі соціальних трансфертів. Досліджуючи можливості втілення ідей Дж. Бенґама в сучасних умовах, Р. Вінґовен доводить, що рівень щастя у суспільстві не залежить від рівності доходів, а також немає переконливого зв'язку між щастям суспільства і витратами на соціальне забезпечення. Втім, найбільший вплив на рівень щастя має розвиток соціального капіталу, тобто приналежність людей до певних соціальних спільнот, залучення їх до вирішення суспільно важливих проблем, відчуття людиною її потреби [18].

Період існування системи соціальних трансфертів у її сучасному розумінні налічує дещо більше століття, до цього мали місце епізодичні заходи з надання соціальної допомоги бідним та непрацездатним за рахунок коштів церковних спільнот, благодійників та місцевої влади. З набуттям цими заходами більшого розмаху вони стали об'єктом інтересу з боку наукової спільноти, яка намагалась дати соціальним трансфертам теоретичне обґрунтування і правову визначеність. Ймовірно, що першими правовими документами, які визначають компетенцію держави у реалізації соціальних трансфертів були англійські закони про бідних, починаючи від Статуту робітників (1349—1350) аж до трудових реформ 1834 року. У подальшому ці правові документи були покладені в основу соціального законодавства у Великобританії та США.

Важливим моментом законодавства про бідних було визнання права цієї категорії людей на допомогу від держави. В основу цих правових документів були покладені кілька принципів, які у модифікованій інтерпретації не втратили актуальності дотепер. Зокрема, це: покладання відповідальності за соціальну допомогу на державу, а саме на місцеві громади; обмеження розміру допомоги та складна процедура призначення, що б не мотивувати населення користатися соціальними трансфертами, а прикладати зусилля для самозабезпечення; якщо людина має можливість працювати, то держава має застосувати інструменти для включення її до ринку праці, а соціальні виплати мають отримувати тільки ті, хто є непрацездатним; система соціальних трансфертів розвивається циклічно, тобто має характеризуватись адаптивністю до змін у зовнішньому середовищі [14].

Період до початку ХХ ст. характеризується епізодичними працями щодо запровадження систем соціальних трансфертів, науковою полемікою стосовно їхніх переваг та ймовірних негативних наслідків. Водночас, далі наукових праць ідеї щодо соціальних трансфертів не розвинулись, цілісна їх система у більшості країн була не розвинена. Класична економічна теорія, в основу якої покладені принципи "laissez faire", тобто самодостатності економічної системи та невтручання держави у ринкові механізми, фактично відкидала аргументи щодо корисності соціальних трансфертів. У науковій спадщині А. Сміта, Д. Рікардо, Ж. Б. Сея, Т. Мальтуса та інших представників класичної економічної теорії вагома увага приділена питанням регулювання оплати праці, однак міркувань про соціальні трансферти практично немає. Більш того, вони представляють радикальне крило класичної теорії, яке вважало запровадження соціальної допомоги неприйнятним. На думку Т. Мальтуса, "спро-

би подолати злидні, звертаючись до державних субсидій чи до приватної благодійності, можуть тільки послабити головне обмеження надмірного зростання населення — необхідність кожного турбуватися про себе" [25, с. 114]. Тому вчений заперечував право на прожиток для тих, хто здатний до праці, але не може себе прогодувати.

Представники більш поміркованого крила класичної теорії (Дж. С. Мілль, В. Петті) допускали обмежене використання соціальних трансфертів, однак обґрунтовували це переважно економічними мотивами. Так, В. Петті зазначає, що держава має прийняти певні витрати на надання допомоги сиротам, калікам, незможним, адже жебрацтво загрожує більшими економічними втратами, ніж обмежене фінансування закладів допомоги бідним. Він критикував пасивні форми соціальної підтримки через ймовірне заохочення бездіяльності бідних, але підтримував ідею їхнього залучення до продуктивної зайнятості, що дасть можливість знизити рівень бідності й досягти економічного зростання [12].

З критикою ідей щодо саморегулювання вільного ринку та аргументами на користь державного втручання виступав С. Сісмонді. Він зазначав, що відмова від державного регулювання спричиняє соціальну нерівність та зростання рівня бідності. Наголошуючи на моральній відповідальності держави та бізнесу перед суспільством, С. Сісмонді закликав до реалізації соціальних реформ, що мають передбачати впровадження соціального забезпечення для працюючих, а також соціальної допомоги для малозабезпечених, безробітних, перестарілих та ін. [24, с. 314]. Хоча його ідеї не були підтримані сучасниками, вони здійснили значний вплив на розвиток соціал-демократичної думки і стали передвісниками сучасних програм соціальних трансфертів.

Неокласичний напрямок економічної теорії, який утвердився наприкінці ХІХ ст. і представлений науковими поглядами А. Піру, В. Парето, А. Маршалла, Ф. Візера та інших вчених, знову повернувся до питання про масштаби та ефективність державного втручання в економіку і програм соціальної допомоги. Однак головний фокус уваги було звернуто на питання регулювання розмірів оплати праці та її мінімального стандарту, натомість до соціальних трансфертів представники неокласичного напряму ставились стримано. В. Парето відстоював ідеї щодо стримування масштабів перерозподілу, оскільки активне втручання уряд в економіку нерідко спричиняє гірші наслідки, ніж відсутність втручання. Він також наполягав на непродуктивному характері соціальних трансфертів, які викликають залежність і демотивують реципієнтів шукати місце роботи [11].

Думку щодо шкідливості традиційних форм соціальної допомоги поділяє також А. Маршалл. Він критикує позицію класичної теорії про саморегулювання ринку і обґрунтовує доцільність обмеженого державного втручання. Найбільш ефективним інструментом вирішення проблеми бідності А. Маршалл вважає фінансування державою освітніх послуг та професійної підготовки, а також обов'язковості початкової освіти. Вчений розглядав це як дієвий спосіб боротьби з невіглаством суспільства та розширення можливостей працевлаштування найбідніших. У "Принципах економіки" вчений писав, що "найкраща допомога, яку можна надати бідним, по-

лягає в тому, щоб зробити їх більш здатними допомагати собі самостійно" [9]. Натомість А. Пігу позиціонував соціальні трансферти як ключовий інструмент перерозподілу доходів у рамках підвищення загального добробуту. В поєднанні із оподаткуванням вони дають можливість компенсувати провали ринку і зменшувати нерівність у суспільстві, є важливим компонентом загальної політики соціального захисту населення. Особливу увагу А. Пігу приділяв соціальним трансфертам на випадок безробіття, які мають поєднуватись із заходами зі стимулювання зайнятості для уникнення залежності реципієнтів від державної допомоги [13].

Період зламу XIX—XX ст. відзначається не тільки новим витком наукових досліджень щодо теорії та практики соціальних трансфертів, але й початком їх інституціоналізації, переходу у правову площину і реальні механізми соціальної політики. Цей період відзначається активізацією робітничого руху, боротьби працюючих за свої права, що стало поштовхом до тематичних досліджень та сприяло становленню концепцій "держави загального добробуту" та "соціальної держави". Серед наукових праць того часу вирізняються публікації С. Вебб та Б. Вебб, які відіграли провідну роль у формуванні сучасної політики соціального забезпечення у Великобританії. Вони обстоювали необхідність державного втручання в економіку задля вирішення проблеми бідності та економічної нерівності. У їхніх працях "Запобігання злидням" (1912), "Історія права бідних в Англії" (1927—1929) викладено основи державної політики щодо соціальних трансфертів, які мають запобігти, а не полегшити прояви крайньої бідності, а також аргументи за більш організовану систему соціальної політики. С. Вебб та Б. Вебб виступали за впровадження універсальних соціальних трансфертів, зокрема в рамках системи соціального страхування на випадок безробіття, у зв'язку із хворобою чи віком [20]. Соціальним трансфертам вчені відводили комплементарну роль до проведення справедливої політики держави у сфері оплати праці. Під впливом наукових ідей С. Вебб та Б. Вебб у Великобританії було започатковано систему обов'язкового соціального страхування, вони також лягли в основу урядової доповіді В. Беверіджа, з якої розпочалось впровадження у цій країні принципів держави загального добробуту.

Період переходу XIX—XX ст. відзначений розвитком інституціональної теорії, яка також помітно вплинула на формування теорії та практики соціальних трансфертів. Наукові ідеї Дж. Коммонса, Т. Веблена, Дж. Гобсона, які отримали продовження у публікаціях Г. Мюрдала, Дж. Гелбрейта, С. Кузнеця, доводили необхідність соціального контролю над економікою та розвитку соціальних трансфертів як інструмента не тільки перерозподілу доходів у суспільстві, але й стимулювання економічного зростання. Один із засновників американського інституціоналізму Дж. Коммонс виступав за розвиток "розумного капіталізму", який передбачає поєднання ринкової економіки з державним регулюванням та соціальним захистом населення. Ідеї вченого суттєво вплинули на формування "Нового курсу" Ф. Рузвельта, яким було закладено основи системи соціального забезпечення у США, формування політики держави загального добробуту у різних країнах.

Визначний представник інституціональної теорії Г. Мюрдаль став одним із ключових ідеологів скандинавської моделі "держави загального добробуту", що передбачає активну соціальну політику та розвиток соціальних трансфертів. Він розглядав соціальні трансферти не тільки як механізм гарантування базового рівня достатку для усіх громадян, але й вказував на їх роль у зміцненні соціальної єдності й стабільності суспільства. Критикуючи наслідки некерованого вільного ринку, Г. Мюрдаль вводить поняття "кругової кумулятивної причинності", коли конвергенція економічних та соціальних чинників може посилювати негативні тенденції. Цим він обґрунтовував так звану "пастку бідності", коли бідність може зумовлювати зниження рівня освіти, що в подальшому звужує можливості працевлаштування і, як наслідок, виникає спадкова бідність. Вирішити проблему негативного циклу можна завдяки соціальним трансфертам [10]. Подібні думки висловлював інших відомий інституціоналіст Дж. Гелбрейт, який стверджував, що відсутність соціального контролю над економікою спричиняє нерівність та деградацію соціальних інститутів. Вчений обстоював концепцію "суспільного балансу", а саме відповідності суспільних витрат на соціальні програми темпам економічного зростання [3].

Форсований розвиток перерозподільчих процесів та системи соціальних трансфертів, зокрема, став одним із чинників глибокої економічної кризи 1970-х років, що супроводжувалась розбалансуванням публічних фінансів, збільшення масштабів боргової залежності країн. Ці чинники спричинили кризу концепції держави загального добробуту й знову поставили питання про ефективність та межі втручання держави в соціально-економічні процеси. Як зазначає І. Новак, "надмірний патерналізм держави у соціальній політиці призвів до послаблення мотивації до праці, з'явилися цілі соціальні групи громадян, які забезпечували своє існування завдяки різним видам соціальної допомоги, а отже, не мали стимулів для докладання власних зусиль" [28, с. 68]. У науковому середовищі у цей період зростає підтримка ідей щодо обмеження систем соціальних виплат, часткового повернення до механізмів ринкового саморегулювання. Видатний представник монетаризму М. Фрідмен у праці "Капіталізм і свобода" виступив з критикою державних програм соціальних трансфертів як неефективних і таких, що стимулюють утриманські настрої, а також витратних з погляду утримання бюрократичного апарату. Як альтернативу соціальним трансфертам М. Фрідмен пропонує механізм від'ємного прибуткового податку (Negative Income Tax), називаючи його більш ефективним, простішим та менш витратним [2]. Погляди М. Фрідмена вплинули на впровадження схеми податкового кредиту у США та деяких інших країнах, а також на формування концепції універсального базового доходу (UBI), яка в сучасний період активно дискутується у науковому світі.

До подібних висновків також приходять видатний німецький політичний діяч та вчений Л. Ерхард, який звинувачує політику "активної заробітної плати" та форсований розвиток соціальних трансфертів у стимулюванні інфляційних процесів та культивуванні соціального паразитування. На його думку, соціальна політика має передбачати насамперед створення таких умов, коли

кожна людина зможе самостійно подбати про особистий добробут, проявляючи винахідливість та власну ініціативу [23]. Подібні міркування знаходимо у працях представника австрійської школи неолібералізму Ф. Хайєка. Він критикував перерозподільчі процеси та соціальні трансферти у контексті обмеження економічної свободи. На думку вченого, соціальна справедливість у звичних умовах неможлива і може існувати тільки у примусовій економіці. Відстоюючи переконання про особисту відповідальність кожного індивіда за його добробут, Ф. Хайєк допускав лише мінімальні соціальні трансферти для уникнення крайньої бідності, а також виплати за медичним та обов'язковим соціальним страхуванням, яке організоване на ринкових засадах [5]. Наукові погляди Ф. Хайєка щодо критики соціальних трансфертів суттєво вплинули на економічну політику М. Тетчер та Р. Рейгана у Великобританії та США, відповідно.

Кінець XX — початок XXI ст. відзначені становленням наукової концепції сталого людського розвитку, яка в сучасний період продовжує позначатися на траєкторії розвитку вчення про соціальні трансферти. Видатний представник цієї течії наукової думки А. Сен обґрунтовував, що соціальні трансферти дієві не тільки у вирішенні проблем бідності та майнової нерівності, але й реалізації особистого потенціалу індивіда. Цю ідею А. Сен розвинув у підхід до розвитку через розширення можливостей (capability approach), який вплинув на сучасне розуміння соціальних трансфертів. Він критикував виключно фінансовий підхід до надання соціальних трансфертів і зазначав, що допомагати людям тільки грошима недостатньо, якщо немає ефективних умов для їхнього використання. Якщо людина отримує допомогу від держави, але не має доступу до освіти, медицини чи інших базових послуг, вона залишається вразливою, що консервує бідність. Тому головне завдання соціальних трансфертів — не збільшити дохід реципієнта, а розширити його можливості, надати свободу вибору й доступ до ресурсів та благ. Соціальні трансферти слід розглядати не просто як роздавання грошей, а як інвестиції у людський капітал, що мають соціальну та економічну віддачу [15].

Сучасний період характеризується еkleктизмом наукових поглядів не лише на сутність соціальних трансфертів, але й на їхнє призначення та сферу застосування. В іноземних англомовних джерелах понятійному апарату соціальних трансфертів приділяють доволі незначну увагу, а концентрують дослідницькі зусилля на прикладних аспектах їх функціонування. Наприклад, Н. Т. Лонгфорд та К. Нікодемо у роботі, присвяченій ефективності соціальних трансфертів, розглядають їх як комплекс заходів, спрямованих на зменшення або подолання бідності [8]. Але вчені також визнають, що окремі види соціальних трансфертів, такі як допомога з інвалідності, мають метою не тільки зменшення бідності, але й інші наслідки. Р. Слейтер, яка присвячує увагу оцінюванню практики використання різних видів грошових трансфертів, а також вирішенню дилеми про баланс між їх універсальністю та адресністю, не подає власної дефініції поняття соціальних трансфертів, але зараховує до них соціальні пенсії, допомогу на дітей та продовольчі талони [16]. Представники благодійної організації HelpAge International А. Волкер Борн та Ф. Мор-

ган характеризують соціальні трансферти як грошові заходи, які не передбачають сплати внесків, зокрема ненакопичувальні пенсії, допомоги на дітей та сім'ям. Вони призначені для вирішення проблеми бідності за доходами, а також більш широких цілей розвитку [19]. А. Баррієнтос визначає соціальні трансферти як програми прямої допомоги у грошовій чи натуральній формі домогосподарствам або окремим особам, основною метою яких є зниження рівня бідності та вразливості. Дедалі частіше, за словами вченого, ці програми поєднують прямі виплати з іншими заходами, наприклад, доступом до базових послуг або кредитуванням [1].

Отже, у сучасній зарубіжній науці соціальні трансферти пов'язують із виплатами, які не мають страхової природи, фінансуються переважно з бюджету і спрямовані на подолання бідності. Це суттєво звужує розуміння цього поняття. Натомість, в офіційних зарубіжних джерелах соціальні трансферти тлумачать значно ширше. Так, Міжнародна організація праці розглядає їх як "передачу коштів від однієї групи в суспільстві до іншої (наприклад, від активних вікових груп до людей похилого віку) у грошовій або натуральній формі (доступ до товарів і соціальних послуг)" [6]. Право на доступ до цих трансфертів може визначатись виконанням зобов'язань (сплатою внесків) або відповідністю соціальним чи поведінковим умовам (хвороба, бідність, виконання громадських робіт). Статистична служба Ірландії зараховує до складу соціальних трансфертів соціальні виплати (пенсії, допомогу на дітей, по інвалідності, у зв'язку із безробіттям), натуральні виплати (безкоштовні послуги охорони здоров'я, освіти та надання соціального житла), а також соціальні внески, які сплачують домогосподарства до схем, які дають право на соціальні виплати [17]. Глосарій статистичної служби ЄС визначає соціальні трансферти як соціальну допомогу, яку надають інституційні одиниці на державному, регіональному і місцевому рівні, що об'єднує пенсійні виплати, виплати на випадок безробіття, у зв'язку із захворюванням чи інвалідністю, освітні пільги, житлові субсидії та ін. [4]. Отож, можемо констатувати суттєві розбіжності у формулюванні змісту і складових соціальних трансфертів.

У сучасній вітчизняній науковій літературі наукові публікації щодо сутності та призначення соціальних трансфертів мають поодинокий характер. Так, О. Комарова визначає їх як "гарантовану державою безоплатну допомогу (у натуральній та грошовій формах) малозабезпеченим верствам населення, (що вже/або не працюють) ... для підтримки на належному рівні фізіологічного, соціально-психологічного і морального відтворення особистості, враховуючи прожитковий мінімум" [26]. В іншій публікації вчена деталізує склад соціальних трансфертів, зараховуючи до них пенсії та інші види соціальних виплат, житлові субсидії, допомогу з протезування, соціальні послуги для осіб з інвалідністю та перестарілих, соціальні пільги та окремі види медичних послуг [27, с. 75]. Хоча О. Комарова розглядає соціальні трансферти як інструмент захисту вразливих верств населення від соціальних ризиків, зниження майнового розшарування та сприяння реалізації соціального потенціалу особистості, у наведеному переліку складно виокремити ті види трансфертів, які мають стимуляційну складову.

На думку М. Шавариної, соціальні трансфери — це "передача державою певним верствам населення податкових і неподаткових надходжень державного та місцевих бюджетів у формі видатків та кредитів, призначених для підтримки платоспроможності громадян за несприятливої економічної ситуації в державі" [31, с. 144]. Подібний підхід пропонує О. Пищуліна, для якої ці трансфери — це "форма перерозподілу на користь нужденних громадян частини мобілізованих у доходи державних грошових коштів державного бюджету" [30, с. 20]. На наш погляд, пов'язувати соціальні трансфери виключно із бюджетом недоречно, адже це необгрунтовано звужує розуміння джерел їхнього формування та сфери застосування. В більшості країн з ринковою економікою важливе місце у системі соціальних трансфертів посідають ті види, які надаються в рамках обов'язкових схем соціального страхування. Сумнівним є визначення кредиту однією із форм соціальних трансфертів, що суперечить ознакам безповоротності й безплатності, а отже руйнує саме розуміння трансферту як економічного поняття. Слід також зазначити, що в сучасних умовах все більшої ваги набувають приватні схеми надання соціальних трансфертів, які реалізують благодійні фонди та бізнес в рамках корпоративної соціальної відповідальності.

Л. Гордієнко пов'язує соціальні трансфери із перерозподілом доходів у суспільстві задля зниження їх диференціації та протидії соціальній нерівності [21, с. 38]. В. Горин і В. Булавинець розглядають соціальні трансфери як інструмент фінансового регулювання суспільного добробуту і наділяють їх такими рисами, як наявність мотиваційної компоненти і надходження напряду до реципієнта [22]. Т. Перегудова пов'язує призначення обумовлених соціальних трансфертів із забезпеченням соціальної інклюзії, підвищенням якості життя та корегуванням соціальної поведінки домогосподарств [29].

Можна помітити, що спільним для сучасної вітчизняної науки є бачення сутності та призначення соціальних трансфертів, що не виходить за межі сфери соціального захисту населення. Це суттєво звужує їхнє розуміння та дисонує із тлумаченням цих трансфертів органами офіційної статистики України та інших держав. Відповідно до статистичної методології, до соціальних трансфертів належать також індивідуальні послуги, які домогосподарства отримують від держави безкоштовно чи за символічну плату. Вони пов'язані не з регулюванням доходів населення чи їхньої диференціації, а забезпечують доступ до базових суспільних послуг освіти, охорони здоров'я та ін. Саме завдяки таким послугам стає можливою реалізація такого призначення соціальних трансфертів, як доступ до благ та розширення можливостей для індивідуальної самореалізації, що є основоположним у концепції сталого інклюзивного розвитку. Це вимагає перегляду теоретичних підходів до розуміння соціальних трансфертів, які згідно сучасних наукових концепцій розглядаються як ефективний інструмент впливу на розвиток людського капіталу, залучення різних верств населення до активної суспільної діяльності, що здатний розкрити потенціал особистісного розвитку кожного індивіда.

ВИСНОВКИ ІЗ ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження трансформації наукових поглядів на суть та необхідність соціальних трансфертів засвідчи-

ло їх еволюцію від повного несприйняття представниками класичної економічної теорії до поміркованого чи повного схвалення в сучасний період розвитку. Це підтверджує наукову гіпотезу про залежність наукового сприйняття соціальних трансфертів від рівня цивілізаційного розвитку суспільства, захисту прав людини та їх інституціоналізації при функціонуванні фінансових відносин. В сучасних умовах практично неприйнятною є позиція щодо повної відмови від соціальних трансфертів, а наукові дискусії переважно фокусуються на питаннях їх ефективності, адресності та посилення стимулюючого характеру. Разом з тим, помітною є певна циклічність наукових поглядів щодо їх застосування, яку ми схильні пов'язувати із періодами, коли політика у сфері соціальних трансфертів дисонує із тенденціями соціально-економічного розвитку. Зокрема, відірваність соціальної політики держави від запитів суспільства на соціальний захист та соціальну справедливість стала причиною швидкої еволюції поглядів науковців у першій половині ХХ ст. від майже повного заперечення до позиціонування як найважливішого інструмента реалізації соціальної функції держави. Водночас, негативні наслідки надмірного розвитку системи соціальних трансфертів у другій половині ХХ ст., що розбалансували публічні фінанси та культивували утриманство і патерналізм стали підґрунтям для повернення до неокласичних поглядів на застосування соціальних трансфертів. Утвердження концепції сталого розвитку започаткувало новий виток у розвитку вчення про соціальні трансфери, коли вони позиціонуються як інструмент сприяння людському прогресу, розширенню можливостей для реалізації особистісного потенціалу кожного індивіда. Однак в останні роки, коли країни з ринковою економікою переживають кризу зовнішньої міграції та відчувають надмірну обтяжливість соціальних видатків на їхні бюджети, все більш переконливими стають наукові погляди щодо необхідності трансформації соціальних трансфертів у контексті посилення їх адресності та інклюзивного характеру.

Складність економічної природи соціальних трансфертів, багатоаспектний їх вплив на економічні процеси та суспільний розвиток зумовлює еклектизм наукових поглядів на сутність та суспільне призначення цих інструментів, їх певну відірваність від реалій сьогодення. Попри циклічний характер розвитку вчення про соціальні трансфери та відсутність їх чіткого наукового розуміння, загальними питаннями на усіх етапах трансформації теоретичних засад цих трансфертів є дилема щодо оптимізації співвідношення між універсальністю та адресністю соціальної підтримки, зміцнення її мотиваційного характеру, а також уникнення негативних наслідків для економіки та суспільного розвитку. Саме у пошуку способів вирішення цих магістральних проблем полягають перспективи подальших наукових досліджень теорії та практики соціальних трансфертів.

Література:

1. Barrientos A. Social Transfers and Growth: What Do We Know? What Do We Need to Find Out? *World Development*, 2012, Vol. 40, Is. 1, P. 11—20. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X11001422>

2. Friedman M. *Capitalism and Freedom* (1962). 40th Anniversary Edition. Chicago: The University of Chicago Press, 2002. URL: <http://pombo.free.fr/friedman-2002.pdf>
3. Galbraith J. K. *The Affluent Society*. Boston: Houghton Mifflin, 1958. URL: <http://digamo.free.fr/afflu58.pdf>
4. Glossary: Social transfers. Eurostat. Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Social_transfers
5. Hayek F. A. *The Road to Serfdom*. Text and documents. The Definitive Edition, Abingdon: Routledge & Son, 1944. URL: <http://digamo.free.fr/roadto.pdf>
6. International Labour Organization. Social Protection. Glossary. URL: <https://www.social-protection.org/gimi/ShowGlossary.action?lettre=s&glosLang=EN>
7. Jeremy Bentham. *Stanford Encyclopaedia of Philosophy*. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/bentham/#GreHapPri>
8. Longford N. T., Nicodemo C. *The Contribution of Social Transfers to the Reduction of Poverty*. DP No. 5223. Bonn: IZA (The Institute of Labor Economics), 2010. URL: <https://docs.iza.org/dp5223.pdf>
9. Marshall A. *Principles of Economics*. London: Macmillan and Co., 8th ed., 1920. URL: <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Marshall,%20Principles%20of%20Economics.pdf>
10. Myrdal G. *Beyond the Welfare State: Economic Planning and Its International Implications*. 4 ed. New Haven: Yale University Press, 1960.
11. Pareto V. *Cours d'economie politique*. Lausanne: Librairie de 'Universit?, 1896. URL: <http://grouperelavigne.free.fr/pareto1896.pdf>
12. Petty W. *A Treatise of Taxes & Contributions*. London, Printed for N. Brooke, at the Angel in Cornhill, 1662. URL: <http://pombo.free.fr/petty1662.pdf>
13. Pigou A. *The Economics of Welfare*. London: Macmillan and Co. LTD, 1920. URL: <http://pombo-free.fr/pigou1920.pdf>
14. Quigley, W. P. *Five Hundred Years of English Poor Laws, 1349—1834: Regulating the Working and Non-working Poor*. *Akron Law Review*. 1997. Vol. 30, Iss. 1, Art. 4. URL: <http://pombo.free.fr/quigley97.pdf>
15. Sen A. *Poverty and Famines: An Essays on Entitlement and Deprivation*. Oxford: Clarendon Press, 1981. URL: <https://www.kharagpurcollege.ac.in/studyMaterial/11827Poverty-and-famines%E2%94%82Amartya-Sen%E2%94%821981-6th-sem-23-04-2020.pdf>
16. Slater R. Cash transfers, social protection and poverty reduction. *International Journal of Social Welfare*, 2011, 20, 250—259. DOI: 10.1111/j.1468-2397.2011.00801.x
17. Social Transfers. Central Statistical Office of Ireland. URL: <https://www.cso.ie/en/interactivezone/statisticsexplained/nationalaccountsexplained/social-transfers/>
18. Veenhoven, R. Greater Happiness for a Greater Number. *Journal of Happiness Studies*, vol. 11, 605-629 (2010). <https://doi.org/10.1007/s10902-010-9204-z>
19. Walker Bourne A., Morgan F. *Social transfers: a critical strategy to meet the MDGs*. London: HelpAge International, 2010. URL: <https://www.helpage.org/silo/files/social-transfers-a-critical-strategy-to-meet-the-mdgs.pdf>
20. Webb S., Webb B. *English Poor Law History. Part 1: The Old Poor Laws*. London: Frank Cass and Co. LTD, 1927. URL: <http://pombo.free.fr/webb1927.pdf>
21. Гордієнко Л. Роль соціальних трансфертів у формуванні доходів населення. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 36. Ч. II. Т. 1. С. 38—42.
22. Горин В. П., Булавинець В. М. Теоретичні засади бюджетних трансфертів як інструмента фінансового регулювання суспільного добробуту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5/1. С. 11—17. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37975>
23. Ерхард Л. *Добробут для всіх* / пер. з нім. А. Лапчак, В. Сенік. Київ: Велл Букс, 2023. 384 с.
24. *Історія економічних учень: Підручник* / В. Д. Базилевич та ін.; за ред. В. Б. Базилевича. К.: Знання, 2004. 1300 с.
25. Ковальчук В. "Злий" добрий геній Томас Мальтус. *Вісник THEU*. 2012. № 4. С. 112—117.
26. Комарова О. Соціальні трансфери як складова формування соціальної політики громадянського суспільства. *Громадянське суспільство та проблеми становлення особистості: зб. наук. праць* / відп. ред. А. С. Лобанова. Кривий Ріг; Забже, 2007. Вип. 2. С. 151—155. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/9560>
27. Комарова О. Функціональне призначення соціальних трансфертів в умовах трансформації суспільства. *Український соціум*. 2008. № 3. С. 75—82.
28. Новак І. М. Деякі концептуальні підходи до розбудови соціальної держави в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2004. № 1—2. С. 67—73.
29. Перегудова Т. Соціальні трансфери: обумовленість зайнятстю у воєнній економіці України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С. 56—70. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/261235/257698>
30. Пищуліна О. М. Роль соціальних трансфертів у реалізації перерозподільчої політики держави. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць*. 2012. № 1 (3). С. 19—28.
31. Шаварина М. Вдосконалення соціальних трансфертів та посилення їх впливу на доходи домогосподарств. *Методологічні проблеми фінансової теорії та практики: збірник наук. праць*. Тернопіль: THEU, 2014. С. 144—147.

References:

1. Barrientos, A. (2012), "Social Transfers and Growth: What Do We Know? What Do We Need to Find Out?", *World Development*, vol. 40, is. 1, pp. 11—20, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X11001422> (Accessed 15 February 2025).
2. Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, 40th Anniversary Edition, The University of Chicago Press, Chicago, USA, available at: <http://pombo.free.fr/friedman2002.pdf> (Accessed 15 February 2025).

3. Galbraith, J. K. (1958), *The Affluent Society*, Houghton Mifflin, Boston, USA, available at: <http://digamo.free.fr/afflu58.pdf> (Accessed 15 February 2025).
4. Eurostat. Statistics Explained (2025), "Glossary: Social transfers", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Social_transfers (Accessed 15 February 2025).
5. Hayek, F. A. (1944), *The Road to Serfdom. Text and documents, The Definitive Edition*, Routledge & Son, Abingdon, UK, available at: <http://digamo.free.fr/roadto.pdf> (Accessed 15 February 2025).
6. International Labour Organization (2025), "Social Protection. Glossary", available at: <https://www.social-protection.org/gimi/ShowGlossary.action?lettre=s-&glosLang=EN> (Accessed 15 February 2025).
7. Stanford Encyclopaedia of Philosophy (2025), "Jeremy Bentham", available at: <https://plato.stanford.edu/entries/bentham/#GreHapPri> (Accessed 15 February 2025).
8. Longford, N. T. and Nicodemo, C. (2010), *The Contribution of Social Transfers to the Reduction of Poverty*, DP No. 5223, IZA (The Institute of Labor Economics), Bonn, Germany, available at: <https://docs.iza.org/dp5223.pdf> (Accessed 15 February 2025).
9. Marshall, A. (1920), *Principles of Economics*, 8th ed., Macmillan and Co., London, UK, available at: <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Marshall,%20Principles%20of%20Economics.pdf> (Accessed 15 February 2025).
10. Myrdal, G. (1960), *Beyond the Welfare State: Economic Planning and Its International Implications*. 4 ed., Yale University Press, New Haven, USA.
11. Pareto, V. (1896), *Cours d'economie politique*, Librairie de 'Universit?, Lausanne, Suisse, available at: <http://groupe.lavigne.free.fr/pareto1896.pdf> (Accessed 15 February 2025).
12. Petty, W. (1662), *A Treatise of Taxes & Contributions*, Printed for N. Brooke, at the Angel in Cornhill, London, UK, available at: <http://pombo.free.fr/petty-1662.pdf> (Accessed 15 February 2025).
13. Pigou, A. (1920), *The Economics of Welfare*, Macmillan and Co. LTD, London, UK, available at: <http://pombo.free.fr/pigou1920.pdf> (Accessed 15 February 2025).
14. Quigley, W. P. (1997), "Five Hundred Years of English Poor Laws, 1349—1834: Regulating the Working and Nonworking Poor", *Akron Law Review*, vol. 30, iss. 1, art. 4, available at: <http://pombo.free.fr/quigley97.pdf> (Accessed 15 February 2025).
15. Sen, A. (1981), *Poverty and Famines: An Essays on Entitlement and Deprivation*, Clarendon Press, Oxford, UK, available at: <https://www.kharagpurcollege.ac.in/studyMaterial/11827Poverty-and-famines%E2%94%82Amartya-Sen%E2%94%821981-6th-sem-23-04-2020.pdf> (Accessed 15 February 2025).
16. Slater, R. (2011), "Cash transfers, social protection and poverty reduction", *International Journal of Social Welfare*, vol. 20, pp. 250—259, DOI: 10.1111/j.1468-2397.2011.00801.x (Accessed 15 February 2025).
17. Central Statistical Office of Ireland (2025), "Social Transfers", available at: <https://www.cso.ie/en/interactivezone/statisticsexplained/nationalaccountsexplained/socialtransfers/> (Accessed 15 February 2025).
18. Veenhoven, R. (2010), "Greater Happiness for a Greater Number", *Journal of Happiness Studies*, vol. 11, pp. 605—629, available at: <https://doi.org/10.1007/s10902-010-9204-z> (Accessed 15 February 2025).
19. Walker Bourne, A. and Morgan, F. (2010), *Social transfers: a critical strategy to meet the MDGs*, HelpAge International, London, UK, available at: <https://www.helpage.org/silo/files/social-transfers-a-critical-strategy-to-meet-the-mdgs.pdf> (Accessed 15 February 2025).
20. Webb, S. and Webb, B. (1927), *English Poor Law History. Part 1: The Old Poor Laws*, Frank Cass and Co. LTD, London, UK, available at: <http://pombo.free.fr/webb1927.pdf> (Accessed 15 February 2025).
21. Hordiienko, L. (2014), "Role of social transfers in the formation of the household income", *Zbirnyk naukovykh prats' ChDTU. Seriya: Ekonomika*, no. 36, part II, vol. 1, pp. 38—42.
22. Horyn, V. P. and Bulavynets, V. M. (2020), "Theoretical Principles of Budget Transfers as an Instrument of Public Welfare Financial Regulation", *Economics. Finances. Law*, vol. 5/1, pp. 11—17. [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(1).2)
23. Erhard, L. (2023), *Dobrobut dla vsikh [Prosperity for All]*, Well Books, Kyiv, Ukraine.
24. Bazylevych, V. D. (ed.), (2004), *Istoriia ekonomichnykh uchen' [History of Economic Ideas]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.
25. Koval'chuk, V. (2012), "The 'evil' good genius Thomas Malthus", *Bulletin of TNEU*, vol. 4, pp. 112—117.
26. Komarova, O. (2007), "Social transfers as a component of civil society social policy making", *Hromadians'ke suspil'stvo ta problemy stanovlennia osobystosti*, vol. 2, pp. 151—155, available at: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/9560> (Accessed 15 February 2025).
27. Komarova, O. (2008), "Functional purpose of social transfers in the context of society transformation", *Ukrains'kyj sotsium*, vol. 3, pp. 75—82, available at: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/07/75-82_no-3_vol-26_2008_UKR.pdf (Accessed 15 February 2025).
28. Novak, I. M. (2004), "Some conceptual approaches to the development of the welfare state in Ukraine", *Demografiya ta social'na ekonomika*, vol. 1—2, pp. 67—73.
29. Perehudova, T. (2022), "Social Transfers: Conditionality of Employment in the Military Economy of Ukraine", *Stratehiia Ekonomichnoho Rozvytku Ukrainy*, vol. 50, pp. 56—70, available at: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/261235/257698> (Accessed 15 February 2025).
30. Pyshchulina, O. M. (2012), "Role of social transfers in the implementation of the state redistribution policy", *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 1 (3), pp. 19—28.
31. Shavaryna, M. (2014), "Improving of social transfers and increasing of their impact on household incomes", *Metodolohichni problemy finansovoi teorii ta praktyky*, pp. 144—147.

Стаття надійшла до редакції 16.02.2025 р.

УДК 339.138

L. Tarasovych,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management
and Marketing, Polissia National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

V. Zinovchuk,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management
and Marketing, Polissia National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7759-6218>

N. Stepanenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Marketing, Polissia National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0034-9371>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.27

INTERNATIONAL MARKETING AS THE BASIS OF GLOBAL BUSINESS: TRENDS, CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Л. В. Тарасович,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет

В. В. Зіновчук,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет

Н. І. Степаненко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВА ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

The article explores current trends in the development of international marketing in the context of globalisation and digital transformation of the economy. The article analyses the key factors that determine modern approaches to marketing strategies in international markets, among which are the digitalisation of marketing communications, personalisation of consumer experience, integration of artificial intelligence and big data analytics.

Particular attention is paid to the adaptation of marketing strategies to the cultural characteristics of different regions, which contributes to increasing consumer loyalty and the effectiveness of brand positioning. It is proved that taking into account local traditions, customs, language and value orientations in the development of advertising campaigns increases consumer confidence in the brand and helps to strengthen its position in the market.

It is substantiated that the development of international marketing is largely determined by economic, technological, political and socio-cultural factors. In particular, the growth of world trade, the development of international economic unions, the introduction of advanced digital

technologies and changes in consumer behaviour create new opportunities and challenges for enterprises entering global markets.

An analysis of the levels of integration of enterprises into international marketing has allowed to outline the main stages of formation of international marketing activities: from occasional export operations to full global business integration. It is found that the effectiveness of companies' entry into international markets largely depends on their readiness to adapt marketing strategies, invest in technological solutions and introduce innovative approaches to managing customer relationships.

The main challenges faced by companies in international marketing, including geopolitical instability, environmental requirements, competition with local players and legal restrictions, are investigated. The author proves that compliance with environmental standards and social responsibility of companies are becoming important factors of competitiveness in international markets. In particular, enterprises that actively implement sustainable development and corporate social responsibility strategies have a better chance of building a positive image and long-term customer loyalty.

The article identifies prospects for the development of international marketing, including the use of artificial intelligence to predict consumer behaviour, the development of omnichannel marketing, the use of blockchain technologies in business processes, and the strengthening of brands' social responsibility. The introduction of advanced digital solutions, including big data analytics and machine learning, opens up new opportunities for precise targeting, personalisation of advertising campaigns and increased efficiency of marketing communications.

У статті досліджено актуальні тенденції розвитку міжнародного маркетингу в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. Проаналізовано ключові чинники, що визначають сучасні підходи до маркетингових стратегій на міжнародних ринках, серед яких виокремлено цифровізацію маркетингових комунікацій, персоналізацію споживчого досвіду, інтеграцію штучного інтелекту та аналітику великих даних.

Окрему увагу приділено адаптації маркетингових стратегій до культурних особливостей різних регіонів, що сприяє підвищенню лояльності споживачів та ефективності позиціонування брендів. Доведено, що врахування локальних традицій, звичаїв, мови та ціннісних орієнтирів у розробці рекламних кампаній підвищує довіру споживачів до бренду та сприяє зміцненню його позицій на ринку.

Обґрунтовано, що розвиток міжнародного маркетингу значною мірою обумовлений економічними, технологічними, політичними та соціокультурними чинниками. Зокрема, зростання світової торгівлі, розвиток міжнародних економічних союзів, впровадження передових цифрових технологій та зміни у споживчій поведінці створюють нові можливості та виклики для підприємств, що виходять на глобальні ринки.

Аналіз рівнів інтеграції підприємств у міжнародний маркетинг дозволив окреслити основні етапи становлення міжнародної маркетингової діяльності: від випадкових експортних операцій до повної глобальної інтеграції бізнесу. Виявлено, що ефективність виходу компаній на міжнародні ринки значною мірою залежить від їх готовності до адаптації маркетингових стратегій, інвестування у технологічні рішення та впровадження інноваційних підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами.

Досліджено основні виклики, з якими стикаються компанії в міжнародному маркетингу, зокрема геополітичну нестабільність, екологічні вимоги, конкуренцію з локальними гравцями та юридичні обмеження. Обґрунтовано, що дотримання екологічних стандартів та соціальна відповідальність компаній стають важливими факторами конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Зокрема, підприємства, що активно впроваджують стратегії сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, мають більші шанси на формування позитивного іміджу та довгострокову лояльність споживачів.

Визначено перспективи розвитку міжнародного маркетингу, що включають застосування штучного інтелекту для прогнозування поведінки споживачів, розвиток омніканального маркетингу, використання блокчейн-технологій у бізнес-процесах, а також посилення соціальної відповідальності брендів. Впровадження інноваційних цифрових рішень, окрема

аналізу великих даних та машинне навчання, відкриває нові можливості для точного таргетингу, персоналізації рекламних кампаній та підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

Key words: international marketing, strategy, international marketing factors, international markets, globalisation, digital transformation, integration, marketing communications.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, стратегія, чинники міжнародного маркетингу, міжнародні ринки, глобалізація, цифрова трансформація, інтеграція, маркетингові комунікації.

GENERAL PROBLEM STATEMENT AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

In the modern economic environment, there is a phenomenon of global economic growth accompanied by active expansion of international trade. The annual increase in global trade indicates the intensification of integration processes, which necessitates the adaptation of companies to new operating conditions. For many companies that used to focus exclusively on the domestic market, international activities are becoming a key development strategy, as domestic reserves for increasing profitability are limited. No national economy is left out of these processes, as integration into the global economic system is an important factor in ensuring sustainable development. Thus, globalisation and internationalisation of economic activity determine new conditions of competition, forcing enterprises to increase their competitiveness and adapt to the requirements of the global market.

ANALYSIS OF RECENT PUBLICATIONS AND RESEARCH

The issue of international marketing development is the subject of active scientific research, which is reflected in the fundamental works of both foreign and Ukrainian scientists. Globalisation processes, digitalisation of the economy and growing competition necessitate the development of new conceptual approaches to international marketing aimed at improving the efficiency of enterprises in global markets.

Modern research in this area focuses on such aspects as the formation of digital marketing strategies, business adaptation to changes in the global market environment, integration of the latest technologies into marketing activities, and implementation of effective marketing practices that contribute to the competitiveness of Ukrainian enterprises in the international space. In particular, the scientific works of T. Tsygankova, T. Gordieieva, O. Ptashchenko, and Y. Radzikhovska discuss in detail the development of international marketing concepts in the context of the digital economy and innovative business models [7; 8; 10].

The analysis of strategic planning of international marketing activities, taking into account current trends and macroeconomic changes, is presented in the works of L. Bakhchivanzhy, I. Havryliuk, L. Galan, E. Garayeva, L. Donets, O. Yevtushok, O. Loshenyuk, N. Pacheva, S. Podzigun, I. Posokhova, V. Rozhko and other scholars. In their works, special attention is paid to the problems of

strategic positioning of companies in international markets, development of effective models of marketing communications and optimisation of the use of international marketing tools in the context of increased global competition [1; 3].

The studies of V. Bondaruk, T. Danyliuk, V. Krypyva, A. Lialyuk, V. Rozhko and others are devoted to the analysis of the most common marketing strategies used by enterprises when entering foreign markets. In particular, they consider models of standardisation and adaptation of marketing activities, principles of branding and product differentiation, as well as key factors of successful promotion of goods and services in the international environment [2; 4; 9].

However, despite the significant amount of scientific research in the field of international marketing, the peculiarities of modern transformations of this area as the basis of global business require further scientific research, which determines the relevance of this study.

PURPOSE OF THE STUDY

The article is aimed at studying international marketing as the basis of global business, defining the peculiarities of its formation and development in the modern economy.

PRESENTATION OF BASIC MATERIAL OF THE RESEARCH

In the current context of globalisation and digital transformation, international marketing research is gaining strategic importance, focusing on the adaptation of companies to the dynamic changes in the global market. Current trends in this area cover several key areas, including the digitalisation of marketing communications, personalisation of consumer experience, sustainable brand development, and integration of artificial intelligence into analytical processes (Fig. 1).

One of the leading trends is digital marketing and Big Data analytics, which allow companies to better understand consumer behaviour and optimise their marketing strategies on a global scale. In particular, the use of artificial intelligence and machine learning helps to increase the effectiveness of targeted communications, automate personalisation processes and analyse large amounts of data. Adapting marketing strategies to the cultural characteristics of regional markets remains an important research area. Taking into account ethnographic marketing, companies are developing localised approaches to brand positioning, which helps to increase consumer trust and loyalty. Sustainable marketing, which involves developing environmentally

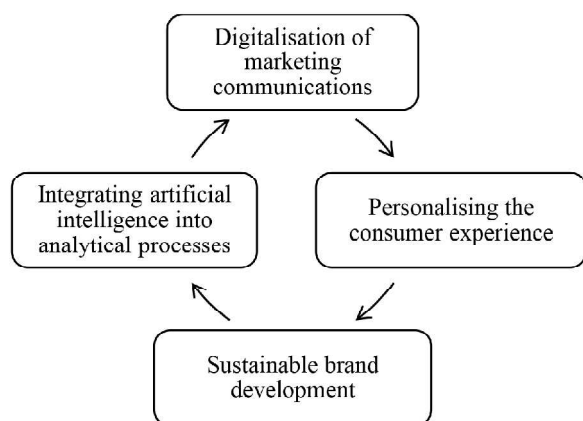


Fig. 1. Current trends in international marketing research

Source: compiled by the author on the basis of the sources studied.

responsible branding strategies, implementing corporate social responsibility principles and shaping environmentally conscious consumer choices, is also growing in importance. Another key trend is omnichannel in international marketing, which involves the integration of various platforms and communication channels to provide a single user experience regardless of the consumer's geographical location [4; 8; 10].

Thus, current research in international marketing focuses on a combination of technological innovation, adaptation to local markets, environmental responsibility and personalisation of customer interaction, which allows companies to compete effectively in the global environment.

Although the basic principles of marketing remain the same, its implementation in the international environment is significantly more complicated due to the need to take into account many additional factors. The main difference between domestic and international marketing is that the latter involves marketing activities in more than one country [2; 4; 6]. However, this seemingly insignificant difference leads to a large-scale complication of marketing strategies and requires a fundamental diversification of tactical decisions.

The development of international marketing is driven by a complex of economic, technological, political and socio-cultural factors. The key economic factors include the growth of world trade as a result of deeper integration processes, the formation of international economic unions (in particular, the EU, NAFTA) and the growing demand

for global goods in developing countries, which is explained by the increase in the level of welfare of the population. Technological prerequisites include progress in transport (in particular, the development of container shipping and high-speed aviation), as well as the digitalisation of business processes and the introduction of modern information technologies. Socio-cultural factors are driven by the globalisation of cultural values and the unification of consumer habits across countries. Political factors traditionally include the liberalisation of international trade, the conclusion of free trade agreements and the reduction of barriers to international economic interaction [5; 9; 10].

One of the key features of international marketing is the need to work in two areas: 1) global level — development of a general international marketing strategy based on unified approaches to branding, positioning, communication policy and assortment management; 2) local level — adaptation of marketing activities to the specifics of each individual market, taking into account national peculiarities of consumer behaviour, cultural traditions, legal norms and economic conditions. This dual nature of international marketing determines the complexity of its implementation, as each foreign market is characterised by its own set of uncontrollable factors, including the macroeconomic environment, political situation, level of technology development, socio-cultural characteristics, competitive environment, etc. Therefore, the effectiveness of marketing activities depends on the company's ability to adapt its strategies to the conditions of each specific country.

The main tasks of international marketing include:

- analysis of international markets — researching the needs and behaviour of consumers in different countries, studying their cultural values, socio-economic characteristics, and assessing the level of demand for goods or services;
- development of effective marketing strategies — identifying ways to position the brand, adapting products to local preferences, developing unique approaches to communication with target market segments;
- organisation of international operations — creating efficient logistics systems, managing sales channels, conducting advertising campaigns and forming partnerships with local businesses;
- ensuring competitiveness — optimising costs through the use of global supply chains, implementing

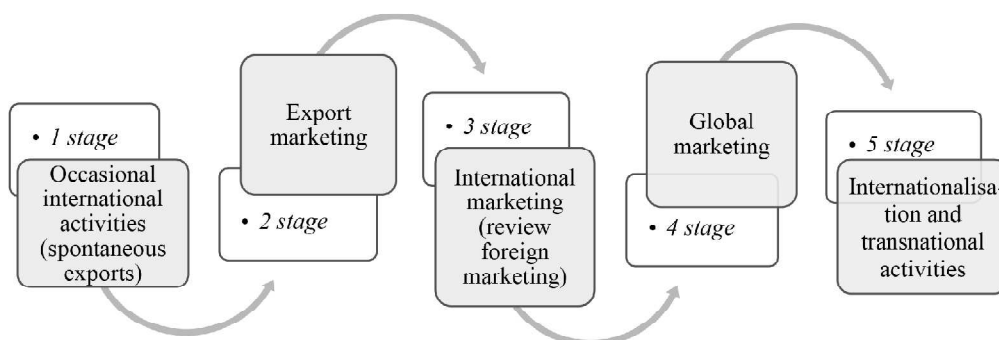


Fig. 2. Stages of formation and development of international marketing

Source: compiled by the author on the basis of the sources studied.

modern technologies and searching for new market opportunities [1; 3; 10].

The process of enterprises entering the international market is gradual and reflects the level of their integration into the global economy. In general, several key stages can be distinguished (Fig. 2).

1) Occasional international activity (spontaneous export). At this stage, the company does not plan systematic activities abroad and sells its goods or services to foreign customers on an occasional basis. Such activities are often limited to single orders and do not involve in-depth analysis of market conditions and significant changes in the company's business model. At this stage, the company's international activities are limited to the sale of goods abroad without further support for their sale. The exporter's responsibility ends when the goods are sold and delivered to the buyer. As a rule, the company does not monitor the market or the behaviour of the goods after they are sold. The distinctive features of this stage are: the absence of a specialised marketing department to work in foreign markets; sales are made through intermediaries or by direct requests; minimal adaptation of the product to the needs of the foreign consumer.

2) Export marketing. This stage is characterised by a systematic approach to exports. The company begins to explore foreign markets, modify its products to meet the needs of foreign consumers and create strategies to expand its presence. Characteristic features of this stage are: analysis of market conditions in specific countries; use of local intermediaries for distribution; adaptation of products to the requirements of foreign markets (e.g. packaging, language, certification).

3) International marketing (review foreign marketing). At this stage, the company fully integrates international activities into its development strategy. It not only exports products, but also opens representative offices, conducts market research and adapts business processes to each specific market. The use of complex marketing tools (promotion, pricing, market segmentation), the establishment of local representative offices, joint ventures or subsidiaries, and the expansion of forms of foreign economic activity (franchising, licensing, scientific and technical cooperation) are key characteristics of this stage.

4) Global marketing. This stage reflects the highest level of company integration into the global economy. Global companies view the world as a single large market, where the development and implementation of marketing strategies is carried out at the global level, but with due regard for local specifics. This includes not only sales, but also procurement, research and development, human resources, finance and other areas of activity. The company operates as a supranational structure with a market-oriented approach to management. Global marketing is characterised by the distribution of production facilities, resources and research and development activities around the world; global branding, but with local consumer preferences in mind; centralised management with a certain level of decentralisation at the local level.

Table 1. Obstacles to the development of international marketing

Obstacles	Contents
Economic	• High customs tariffs, import/export restrictions – customs restrictions remain a key challenge for many companies. High tariffs can significantly increase the cost of products on the market, reducing their competitiveness; • Economic instability – currency fluctuations, recessions and inflation complicate financial planning for companies.
Cultural	• Language barriers and cultural differences (failure to take into account cultural nuances can lead to the failure of marketing campaigns); • Adapting the product to local traditions (the product may not meet the cultural or religious norms of consumers).
Legal	• Differences in regulatory requirements (legal requirements for product certification, safety or advertising may differ); • Sanctions and trade restrictions (political sanctions may limit access to certain markets).
Competition	• dominance of local players (in many markets, local companies have a better understanding of consumer preferences and a stronger position); • low loyalty to foreign brands (consumers may prefer local producers due to patriotism or a higher level of trust).

Source: compiled by the author on the basis of the sources studied.

5) The stage of internationalisation and transnational activities is a further development of global marketing, when a company becomes a multinational corporation. It not only sells products in other countries, but also actively attracts resources, investments and innovations from all over the world. This stage is characterised by a flexible organisational structure that allows for adaptation to the conditions of many countries; interdependence of production and distribution processes between countries; and maximum integration of local markets into the company's global strategy [2; 3].

Thus, the stages of involvement in international marketing demonstrate the gradual evolution of companies from occasional export activities to full global integration. Each stage involves an increased level of strategic planning, resource mobilisation and adaptation to international conditions. Successful transition between these stages depends on the company's ability to respond to global market challenges, implement innovations and take into account the specifics of each market.

Today's international marketing is characterised by at least three key challenges: first, geopolitical instability and risks (impact of war, sanctions, trade restrictions); second, environmental requirements for business (green tariffs, carbon footprint, sustainability requirements); and third, competition with local players with a deep understanding of the regional market. The obstacles to international marketing remain significant and are constantly changing under the influence of economic, cultural, legal and competitive factors. Current examples demonstrate the need for companies not only to adapt to market specifics, but also to be prepared for rapid changes in the international environment, including political instability, cultural challenges and fierce competition (Table 1).

The prospects for the development of international marketing are as follows: the use of artificial intelligence to analyse big data and predict consumer behaviour; development of meta-universes as a new platform for international marketing; the growing role of personalisation of marketing strategies through digital tools; support

for the principles of ethics and social responsibility in international markets.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Thus, international marketing is a complex multi-level process that integrates global strategies with local tactical approaches. Its effective implementation requires an integrated approach that includes a comprehensive analysis of international markets, adaptation of marketing strategies to the specifics of target regions, effective management of international operations and cost rationalisation. Successful companies operating in a dynamic global environment achieve competitive advantages through the optimal combination of standardisation and adaptation, which allows them to maintain flexibility and efficiency in their international activities.

Promising areas for further research include analysing the impact of artificial intelligence, big data technologies and blockchain solutions on the development of international marketing, improving omnichannel promotion strategies, and adapting marketing tools to the unstable conditions of the global economy and crisis phenomena. The further integration of digital technologies into the marketing activities of enterprises will help to increase their competitiveness and ensure sustainable development in international markets.

Література:

1. Гаврилюк І.І. Роль міжнародного маркетингу у світовому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-83>. (дата звернення: 24.02.2025).
2. Данилюк Т., Бондарук В. Особливості управління міжнародним маркетингом для організації зовнішньоекономічної діяльності. 2024. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-51>. (дата звернення: 24.02.2025).
3. Євтушок О. В., Бахчиванжи Л. А., Донець Л. Я. Формування та реалізація комплексної міжнародної маркетингової стратегії: від аналітики до комунікацій. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. Серія: економіка та управління. № 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-02-02>. (дата звернення: 24.02.2025).
4. Кропива В.О., Коптева Г.М. Стратегія міжнародного маркетингу компанії в умовах глобалізації. *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)*. 2023. С. 37—42.
5. Лялюк А. Роль міжнародного маркетингу в глобальному підприємстві. *Економічний часопис. Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 4. С. 46—53. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-46-53>. (дата звернення: 24.02.2025).
6. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>. (дата звернення: 24.02.2025).
7. Птащенко О. В. Міжнародний маркетинг високих технологій: теорія і практика: монографія. Харків: ТОВ "Майдан", 2018. 388 с.
8. Радзіховська Ю. М. Особливості міжнародного маркетингу в умовах віртуальної мобільності. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-02-01>. (дата звернення: 24.02.2025).
9. Рожко В. І., Гараєв, Е. Е. Просування товарів в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Соціальна економіка*. 2024. № 67. С. 156—165. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-15>. (дата звернення: 24.02.2025).
10. Циганкова Т., Гордєєва Т. Розвиток концепцій міжнародного маркетингу та цифрової економіки. *Міжнародна економічна політика*. 2023. № 1 (38). С. 55—57.

References:

1. Havryliuk, I.I. (2023), "The role of international marketing in global business", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-83>.
2. Danyliuk, T. and Bondaruk, V. (2024), "Features of international marketing management for the organization of foreign economic activity", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-51>.
3. Yevtushok, O. V., Bakhchyvanzhy, L. A. and Donets', L. Ya. (2024), "Formation and Implementation of a Comprehensive International Marketing Strategy: from Analytics to Communications", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-02-02>.
4. Kropyva, V.O. and Koptieva, H.M. (2023), "The company's international marketing strategy in the context of globalization", *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)*, pp. 37—42.
5. Lialyuk, A. (2020), "Role of international marketing in global entrepreneurship", *Ekonomichnyj chasopys. Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 4, pp. 46—53. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-46-53>.
6. Pacheva, N. O. and Podzihun, S. M. (2022), "Organization of marketing management in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>.
7. Ptashchenko, O. V. (2018), *Mizhnarodnyj marketynh vysokykh tekhnolohij: teoriia i praktyka [International High-Tech Marketing: Theory and Practice]*, TOV "Majdan", Kharkiv, Ukraine.
8. Radzikhov's'ka, Yu. M. (2023), "Peculiarities of International Marketing in Conditions of Virtual Mobility", *Problemy suchasnykh transformatsij*, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-02-01>.
9. Rozhko, V. I. and Haraiev, E. E. (2024), "Promotion of products in the course of foreign economic activity of the enterprise", *Sotsial'na ekonomika*, vol. 67, pp. 156—165. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-15>.
10. Tsyhankova, T. and Hordieieva, T. (2023), "Development of concepts of international marketing and digital economy", *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, vol. 1 (38), pp. 55—57.

Стаття надійшла до редакції 24.02.2025 р.

Д. І. Кошеля,
аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2706-4031>
О. О. Маслиган,
д. е. н., професор кафедри менеджменту, управління економічними процесами
та туризму, Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8465-548X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.33

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО МОДЕЛЮВАННЯ ЗМІННОСТІ, ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ БІЗНЕСУ В ІТ -СФЕРІ

D. Koshelia,
Postgraduate student of the Department of Economics and Finance,
Mukachevo State University
O. Maslyhan,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,
Management of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

METHODOLOGICAL APPROACH TO MODELING VARIABILITY IN ORGANIZATIONAL FORMS OF BUSINESS IN THE IT SECTOR

Актуальність дослідження обумовлена значущістю процесів належної формалізації параметрів змін організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері та потребою ідентифікації ключових чинників, які зможуть скеровувати їх розвиток. Метою статті є дослідження специфіки застосування методичного підходу до моделювання змінності, щодо організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері. Звертаємо увагу, що на рівні держави (в особі органів влади) моделі "сутність-зв'язок", що виражаються через форму регресійних рівнянь, відкривають можливості для пояснення різних за охопленням загальних процесів та перспектив організаційного розвитку ІТ-сфери. Зроблено висновки, що це допомагає формувати регуляторні заходи з підвищення потенціалу організаційного розвитку ІТ-сфери через: визначення окремих цілей і пріоритетів; коригування та підтримку належного правового середовища; забезпечення прозорості та передбачуваності організаційного розвитку; постійний моніторинг організаційного розвитку та оцінку впливу регулювань; окреслення напрямків адаптації регуляторних дій до нових соціальних та економічних реалій, змін у технологіях, нових ринкових тенденцій тощо. Базувати окреслені дії доцільно на основі об'єктивних даних про загальні засади організації бізнесу, таких як типи бізнесу та сфера охоплення за типами діяльності або через систему кодування видів економічної діяльності за КВЕД-2010. Звертаємо увагу, що на рівні суб'єктів бізнесу в ІТ-сфері ці рівняння створюють можливості для пояснення трансформацій наявних організаційних форм і структур, характеру наявних організаційних змін тощо. Зроблено висновки, що це допомагає формувати

управлінські засади з підвищення потенціалу організаційного розвитку бізнесу через; визначення окремих цілей і пріоритетів; коригування якості спрямування організаційного впливу; визначення алгоритмів зміни законів і правил формування організаційного впливу; постійний моніторинг організаційного впливу й оцінку ефективності управління змінами. Це доцільно на основі об'єктивних даних про зміст законів і правил формування організаційного впливу (його спрямованості, процесного забезпечення тощо). При цьому перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у тому, що доведена нами здатність оптимізувати регресійне рівняння фактично дозволяє коригувати охоплені ключові змінні, а відтак змінювати формат регуляторних та управлінських заходів, орієнтуючись на найбільші ефекти від розвитку ІТ-сфери в економіці.

Proper formalization of the parameters of changes in organizational forms of business in the IT sector requires the identification of key factors that can guide their development. The purpose of the article is to study the specifics of applying a methodological approach to modeling variability in relation to organizational forms of business in the IT sector. We draw attention to the fact that at the state level (through government authorities), "entity-relationship" models, expressed in the form of regression equations, provide opportunities for explaining general processes and prospects for the organizational development of the IT sector, varying in scope. It has been concluded that this helps in shaping regulatory measures to enhance the organizational development potential of the IT sector through: defining specific goals and priorities; adjusting and maintaining an appropriate legal environment; ensuring transparency and predictability of organizational development; continuous monitoring of organizational development and assessing the impact of regulations; outlining directions for adapting regulatory actions to new social and economic realities, technological changes, new market trends, and so on. It is advisable to base the outlined actions exclusively on objective data regarding the general principles of business organization (such as business type and scope of activity by types of business or through the system of classification of economic activities according to the National Classification of Economic Activities — NCEA 2010). We emphasize that at the level of business entities in the IT sector, these equations create opportunities for explaining the transformations of existing organizational forms and structures, the nature of current organizational changes, and so on. It has been concluded that this helps in forming management principles to enhance the organizational development potential of business through: defining specific goals and priorities; adjusting the quality of organizational influence direction; determining algorithms for changing laws and rules for shaping organizational influence; continuous monitoring of organizational impact and assessing the effectiveness of change management. This is advisable based on objective data regarding the content of laws and rules for shaping organizational influence (its direction, process support, etc.). The prospects for further research in this direction lie in the fact that the ability we have demonstrated to optimize the regression equation effectively allows for adjusting the key variables involved, thereby changing the format of regulatory and management measures, with a focus on maximizing the effects of IT sector development in the economy.

Ключові слова: змінна; організаційний вплив; оцінка ефективності; управління змінами; моделі; рівняння множинної регресії; розвиток ІТ-сфери.

Key words: variable; organizational influence; effectiveness assessment; change management; models; multiple regression equations; IT sector development.

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

Актуальність дослідження обумовлена значущістю процесів належної формалізації параметрів змін орга-

нізаційних форм бізнесу в ІТ-сфері та потребою ідентифікації ключових чинників, які зможуть скеровувати їх розвиток. Разом із тим, варто зазначити, що кількісне дослідження змінності чинників можливе лише в моделях "сутність-зв'язок" (які виражаються через форми регресійних рівнянь), оскільки це відкриває можливості

для держави (через її органи влади) та бізнесу (через керівні органи) для діагностики проблем та прогнозування перспектив у зазначеній сфері. Це можливо за умови, що: кожна змінна, включена до моделі, тісно пов'язана з результативним показником; змінні, включені до моделі, не мають сильної кореляції між собою та не перебувають у строгому функціональному зв'язку; сукупність змінних моделі відповідає критеріям адекватності, що підтверджено за допомогою основних статистичних тестів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед наукових досліджень, у яких започатковано розв'язання проблеми моделювання змінності організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері, слід відзначити праці О. П. Радченка, Д. С. Казака [4], О. І. Тищенко [7], В. М. Степанишина та Л. О. Тисовського [5], а також І. Чизмара [6]. Саме на ці роботи автори спиралися при виділенні нерозв'язаних раніше аспектів зазначеної проблеми.

Звертаємо увагу, що при дослідженні змінності ключових чинників, які сприяють розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері, у моделях типу "сутність-зв'язок" доцільно орієнтуватися на класичний покроковий алгоритм їх побудови. Він базується на комплексі статистичних тестів адекватності параметрів, що підтверджується, зокрема, аналізом праць О. П. Радченка, Д. С. Казака [4], Тищенко О. І. [7], Степанишина В. М. і Тисовського Л. О. [5].

Серед альтернативних методів, які можуть бути застосовані, варто відзначити спрощений алгоритм побудови моделей, що дозволяє швидко отримати загальне уявлення про тенденції змінності організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері (це, зокрема, впливає з аналізу праць Чизмара І. [6]). Однак, на нашу думку, цей підхід не забезпечує достатньої точності для оцінки еластичності та адекватності змінних, що може обмежити надійність отриманих результатів.

З огляду на це, вважаємо доцільним більш поглиблене дослідження методичного підходу, що використовується саме на класичному алгоритмі побудови моделі "сутність-зв'язок".

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження специфіки застосування методичного підходу до моделювання змінності організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Вважаємо доцільним у процесі моделювання змінності організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері орієнтуватися на класичний алгоритм побудови моделі "сутність-зв'язок", який включає такі етапи [2; 4-5; 7]:

1. Оцінка якості рівняння регресії. Значущість рівняння визначається тією частиною варіації залежної змінної, яку можна пояснити змінами незалежних змінних.

Таблиця 1. Сервісні алгоритми для оцінки якості рівняння регресії розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері

Сервісний алгоритм	Сервісні величини або оператори
Коефіцієнт детермінації $R^2 = 1 - \frac{SS_{res}}{SS_{tot}}$	SSres — сума квадратів різниць між фактичними та передбаченими значеннями результативного показника розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері SStot — сума квадратів різниць між фактичними значеннями та середнім значенням результативного показника розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері

Джерело: сформовано на основі [4-5; 7].

2. Інтерпретація змісту рівняння множинної регресії (або змінності) через оцінку того, як кожна з незалежних змінних впливає на результативний показник розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері, коли інші змінні сталі, а також враховано значення агрегованого впливу на результативний показник інших факторів, які не включені в рівняння.

3. Тестування еластичності рівняння множинної регресії через ідентифікацію чутливості результативного показника розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері до відносних змін незалежних змінних.

4. Стандартизація рівняння множинної регресії через визначення сили впливу змінних на результативний показник в однакових умовах.

5. Деталізований аналіз взаємозв'язку змінних у рівнянні через фактичну силу та напрямок лінійного зв'язку між двома змінними (включаючи випадки, коли вплив інших змінних виведено із розрахунків).

6. Тестування адекватності рівняння множинної регресії за допомогою низки статистичних критеріїв. Основна мета — оцінити, наскільки якісно сформоване рівняння описує дані та чи можливо його додатково оптимізувати.

Ці етапи в єдності спрямовані на застосування методів матричних перетворень даних генеральної сукупності до одновимірного математичного виразу та на використання відповідних сервісних алгоритмів для трансформації, обробки та аналізу даних при побудові математичної моделі. Звертаємо увагу, що весь доступний набір даних ХУ повинен бути перетворений у математичну модель, яка відбиває залежність результативної змінної (що є мірилом розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері) від конкретних незалежних змінних (зміст яких має бути попередньо окреслений [3]).

Так, сервісні алгоритми оцінки якості рівняння регресії розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері спрямовані на використання коефіцієнтів детермінації (R^2) (табл. 1), оскільки їх значення ілюструє, наскільки добре модель "сутність-зв'язок" пояснює варіацію результату.

Попри те, що основою оцінки якості рівняння є сталі шкали, за якими в пріоритеті саме дані з високим R^2 , варто зауважити, що на практиці враховуються й моделі з середнім R^2 (що складає понад 50 %) через складність процесів розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері в умовах воєнного стану. Хоча моделі найвищої

Таблиця 2. Сервісні алгоритми стандартизації рівняння множинної регресії розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері

Сервісний алгоритм	Сервісні величини або оператори	Інтерпретація особливостей застосування сервісного механізму
Алгоритм стандартизації рівняння $t_y = \frac{y_i - \bar{y}}{S(y)}$ $t_j = \frac{x_{ji} - \bar{x}_j}{S(x_j)}$	x_{ji} - значення змінної x_{ji} в спостереженні; S - середнє квадратичне відхилення.	Наявні коефіцієнти регресії досліджуваних наборів даних XU переводяться в стандартизовані, при цьому значення x_i та y_i суміщуються з їх середнім значенням, а в якості початку відліку приймаються їх середні квадратичні відхилення S . Це дозволяє забезпечити однакові умови для порівняння змінних, незалежно від їх масштабу чи одиниць вимірювання.
Формування системи нормальних рівнянь, що пов'язані співвідношенням: $t_y = \sum \beta_j t_{xj}$	t_y — нове лінійне співвідношення для x_i та y_i ; b_i - значення коефіцієнтів у регресії у природному масштабі	Якщо за будь-яких умов є зв'язок між змінними, то зміна початку відліку та одиниці вимірювання цих властивостей не порушить цього зв'язку. Стандартизовані змінні будуть пов'язані між собою новим співвідношенням, яке враховує зміни у масштабах або діапазонах коливань змінних.

Джерело: сформовано на основі [1—2; 6].

якості можуть бути недосяжними, така практика не зменшує цінності моделей із середнім рівнем R^2 .

Основні сервісні алгоритми інтерпретації змісту рівняння множинної регресії ґрунтуються на елементарних модуляційних діях щодо всіх відомих коефіцієнтів β_0 при X та вільного члена β_0 . Відтак, важливо звернути увагу на значення коефіцієнтів регресії β_0 , які визначають, як зміна незалежної змінної X на одиницю змінить результативний показник розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері в ідеальних умовах.

Зміст модуляцій може не лише ідентифікувати поведінку результативного показника, але й сприяти побудові корисних варіативних прогностичних моделей розвитку бізнесу в ІТ-сфері, залежно від модифікації та формату впливу змінних. Для цього доцільно:

— чітко сформулювати модифікації впливу змінних (у вигляді поодиноких взаємодій ключової змінної з результативним показником);

— детально описувати модуляції з погляду їхнього впливу на результативний показник (із зазначенням прямого або оберненого зв'язку);

— визначати дію модуляцій в умовах статичної та динамічної розвитку бізнесу.

Тестування еластичності рівняння множинної регресії має базуватися на сервісних алгоритмах часткових коефіцієнтів еластичності результативного показника розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері до відносних змін незалежних змінних. Спільно з результатами інтерпретації змісту рівняння множинної регресії, результативний показник, який демонструє суттєву або високу чутливість до змін незалежних змінних, відкриває можливість для формулювання конкретних алгоритмів гнучкого реагування держави та бізнесу на виклики, зосереджуючи увагу на змінних,

які потенційно здатні спричинити суттєвий негативний вплив на результативний показник. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози та визначити періоди, коли необхідно активувати відповідні сценарії реагування.

В окремих випадках може бути важливою стандартизація рівняння множинної регресії [1, с. 72—73]. Вона має базуватися на сервісних алгоритмах, які дозволяють окреслити сили впливу різних змінних на результативний показник за рівних умов. Зокрема, йдеться про визначення стандартизованих β -коефіцієнтів, що формуються з урахуванням різниць у масштабах або діапазонах коливань цих змінних, що проілюстровано на даних табл. 2.

Наголошуємо, що алгоритми стандартизації є актуальними лише у випадку, якщо в рівняння включені набори даних різної розмірності.

Деталізований аналіз взаємозв'язку змінних в рівнянні реалізується через ідентифікацію фактичної сили та форми зв'язку між двома змінними за допомогою сервісних алгоритмів, які спрямовані на обрахунок приватних коефіцієнтів кореляції. На цьому наголошують Степанишин В. М., Тисовський Л. О. [5], Захарченко В. І. [1], звертаючи увагу на той факт, що алгоритми обрахунку приватних коефіцієнтів кореляції вдосконалюють основу побудови рівняння множинної регресії розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері, дозволяючи виключити змінні, які не мають суттєвого зв'язку з результативним показником.

Наголошуємо, що формується можливість використати наявний вплив найбільш значущих змінних у регулювальних діях держави та в управлінні бізнесом. Мова йде про визначення як загальних, так і приватних показників розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-

Таблиця 3. Статистичні критерії, що характеризують, наскільки точно рівняння описує процеси розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері

Статистичний критерій	Складові, що формують значення критерію	Інтерпретація особливостей застосування статистичних критеріїв	Основа характеристики якості сформованого рівняння
Критерій Фішера або базовий параметр $F = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{n-m-1}{m}$ та умова відповідності параметра рівності $F < F_{kp} = F_{\alpha; n-m-1}$	S ² - незміщена оцінка дисперсії; $\bar{y}_i$ - середнє значення результативного показника розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері; y_i - i-е значення результативного показника розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері; m — число параметрів, що оцінюються; R ² - коефіцієнт детермінації	Перевірка припущення про одночасну рівність нулю всіх коефіцієнтів регресії при пояснювальних змінних: H ₀ : R ² = 0; β ₁ = β ₂ = ... = β _m = 0. H ₁ : R ² ≠ 0. за значенням F-статистики, що використовує розподіл Фішера (правобічна перевірка).	Якщо F > F _{кр} або F _{xj} > F _{кр} , модель є адекватною: шум не домінує, а пояснювальна частина моделі значуща. Якщо F < F _{кр} або F _{xj} < F _{кр} , модель має зайві змінні, що створюють шум або модель не поліпшує додавання додаткової змінної x _j
Приватний критерій F _{xj} $\frac{R^2 - R^2(x_1, x_2)}{1 - R^2} \cdot (n - m - 1)$ та умова порівняння F _{xj} з критичним F _{xj} < F _{кр} = F _{α; n-m-1}		Тестування можливостей оптимізації рівняння, за умови додавання змінної x _j .	

Джерело: сформовано на основі [5; 1].

сфері та впровадження максимально інформативних систем моніторингу цих показників.

Прикінцевий етап, спрямований на тестування адекватності рівняння множинної регресії, пов'язаний із використанням низки статистичних критеріїв (табл. 3), серед яких — загальний параметр F (який оцінює рівняння на наявність шуму, інтерпретованого як випадкові варіації, які воно не пояснює), а також приватний параметр F (який оцінює можливості оптимізації рівняння, що містить шум).

Використання F-критерію та інших статистичних критеріїв для аналізу рівняння множинної регресії може бути корисним як для держави, так і для бізнесу в ІТ-сфері, оскільки вони наочно характеризують [5; 1]:

— наскільки якісно сформоване рівняння описує процеси розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері;

— в якій мірі можливе оптимізування рівняння, що описує процеси розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері.

Зазначимо, що певний рівень "шуму" через вплив невідомих факторів є допустимим, за умови, що пояснювальна частина моделі залишається значущою. У таких випадках, якщо подальша оптимізація рівняння стає неможливою, модель все одно може використовуватися для аналізу та прогнозування.

Умовна точність рівняння є неминучою в описі процесів розвитку організаційних форм бізнесу в ІТ-сфері в умовах військових конфліктів чи криз, оскільки невідомі або неспецифічні фактори, стосовно яких раніше не збиралися дані, починають набувати суттєвого

впливу (виявляючись у вигляді шуму [2]). Ці фактори часто важко передбачити, однак їх врахування через статистичні моделі дозволяє підтримувати ефективність аналітики та ухвалення рішень у складних умовах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Звертаємо увагу, що на рівні держави (в особі органів влади) моделі "сутність-зв'язок", що виражаються через форму регресійних рівнянь, відкривають можливості для пояснення різних за охопленням загальних процесів та перспектив організаційного розвитку ІТ-сфери. Зроблено висновки, що це допомагає формувати регуляторні заходи з підвищення потенціалу організаційного розвитку ІТ-сфери через: визначення окремих цілей і пріоритетів; коригування та підтримку належного правового середовища; забезпечення прозорості та передбачуваності організаційного розвитку; постійний моніторинг організаційного розвитку та оцінку впливу регулювань; окреслення напрямків адаптації регуляторних дій до нових соціальних та економічних реалій, змін у технологіях, нових ринкових тенденцій тощо. Базувати окреслені дії доцільно виключно на основі об'єктивних даних про загальні засади організації бізнесу, таких як типи бізнесу та сфера охоплення за типами діяльності або через систему кодування видів економічної діяльності за КВЕД-2010.

Звертаємо увагу, що на рівні суб'єктів бізнесу в ІТ-сфері ці рівняння створюють можливості для пояснення трансформацій наявних організаційних форм і струк-

тур, характеру наявних організаційних змін тощо. Зроблено висновки, що це допомагає формувати управлінські засади з підвищення потенціалу організаційного розвитку бізнесу через: визначення окремих цілей і пріоритетів; коригування якості спрямування організаційного впливу; визначення алгоритмів зміни законів і правил формування організаційного впливу; постійний моніторинг організаційного впливу та оцінку ефективності управління змінами. Це доцільно робити на основі об'єктивних даних про зміст законів і правил формування організаційного впливу (його спрямованості, процесного забезпечення тощо).

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у тому, що доведена нами здатність оптимізувати регресійне рівняння фактично дозволяє коригувати охоплені ключові змінні, а відтак змінювати формат регуляторних та управлінських заходів, орієнтованих на найбільші ефекти від розвитку ІТ-сфери в економіці.

Література:

1. Захарченко В.І. Коректність використання інструменту регресійного аналізу в економічних дослідженнях. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 4 (10). С. 68—75.
2. Lucas R. On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*. 1988. № 22. Р. 3—42.
3. Плуталов С.І. Моделювання зв'язку між стійким розвитком територій, культурними і креативними індустріями. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 81. С. 67—73.
4. Радченко О.П., Казак Д.С. Використання кореляційно-регресивного аналізу в управлінні ЗЕД підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/110.pdf
5. Степанишин В. М., Тисовський Л. О. Побудова моделі кореляційного аналізу для дослідження багатofакторних процесів і явищ. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"* 2012 № 736. С. 133—138.
6. Тищенко О.І. Визначення впливу ресурсної бази на прибуток банку з використанням моделі кореляційно-регресійного аналізу. *Економіка і суспільство*. 2010. № 10. С. 683—688.
7. Chyzmar, Ivan The methodology and general principles of the correlation and regression analysis of the E-sport development as an endemic sphere of economy. *Scientific thought development: Economics, Management and Marketing, Education, Psychology, Philology, Jurisprudence, Geography. Monographic series "European Science": Karlsruhe, Germany: Scientific World-Net-AkhatAV*, 2022, vol. 13, Part 3. Р. 17—25.

References:

1. Zakharchenko, V.I. (2019), "Correctness of using the regression analysis tool in economic research", *Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 4 (10), pp. 68—75.
2. Lucas, R. (1988), "On the mechanics of economic development", *Journal of Monetary Economics*, vol. 22, pp. 3—42.

3. Plutalov, S.I. (2023), "Modeling the relationship between sustainable development of territories, cultural and creative industries", *Prychornomorski ekonomichni studiyi*, vol. 81, pp. 67—73.

4. Radchenko, O.P. and Kazak, D.S. (2018), "Using correlation-regression analysis in the management of foreign economic activity of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/110.pdf (Accessed 02.02.2025).

5. Stepanyshyn, V.M. and Tysovsky, L.O. (2012), "Construction of a correlation analysis model for the study of multifactorial processes and phenomena", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, vol. 736, pp. 133—138.

6. Tyshchenko, O.I. (2010), "Determining the impact of the resource base on the bank's profit using the correlation-regression analysis model", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 10, pp. 683—688.

7. Chyzmar, I. (2022), "The methodology and general principles of the correlation and regression analysis of the E-sport development as an endemic sphere of economy", *Scientific thought development: Economics, Management and Marketing, Education, Psychology, Philology, Jurisprudence, Geography. Monographic series "European Science"*, *Scientific World-Net-AkhatAV*, Karlsruhe, Germany, vol. 13, no. 3, pp. 17—25.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2025 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

УДК 658.8:338.5:656

Н. А. Мазур,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4670-6805>
М. П. Волинкін,
асистент кафедри тракторів, автомобілів та енергетичних засобів,
ЗВО "Подільський державний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4960-8537>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.39

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

N. Mazur,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University
M. Volynkin,
Assistant of the Department of Tractors, Automobiles and Energy Resources,
HEI "Podilsky State University"

MARKETING PRICING STRATEGIES OF PASSENGER TRANSPORT ENTERPRISES

У статті розглянуто основні маркетингові стратегії ціноутворення в автотранспортному секторі України. Проаналізовано основні теоретичні підходи до ціноутворення у сфері пасажирських перевезень; динаміку зміни показників, що характеризують перевезення пасажирів в Україні за останні роки для окреслення основних тенденцій та особливостей розвитку досліджуваної галузі економічної діяльності; досліджено сучасні маркетингові стратегії ціноутворення, що застосовуються підприємствами галузі; окреслено перспективи застосування гнучких та динамічних моделей ціноутворення з використанням цифрових технологій. Наведено приклади застосування різних стратегій ціноутворення українськими автотранспортними компаніями. Дослідження маркетингових стратегій ціноутворення підприємств пасажирського транспорту підтвердило важливість впровадження гнучких та динамічних тарифних моделей, що враховують особливості попиту, конкурентне середовище та технологічні можливості сучасного ринку. Традиційні методи ціноутворення поступово втрачають ефективність, тому використання цифрових технологій, Big Data та штучного інтелекту дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати споживчу поведінку, оптимізувати тарифи та підвищувати конкурентоспроможність.

The article examines the main marketing strategies for pricing in the motor transport sector of Ukraine. The main theoretical approaches to pricing in the field of passenger transportation are analyzed; the dynamics of changes in indicators characterizing passenger transportation in Ukraine in recent years to outline the main trends and features of the development of the studied sector of economic activity; modern marketing strategies for pricing used by enterprises in the industry are studied; the prospects for the application of flexible and dynamic pricing models using digital technologies are outlined.

The indicators of the number of passengers transported and passenger turnover during 2015–2023 are decreasing, but the rate of decline is slowing down. The constructed trend models confirm that in 2025 the number of passengers transported may fall to ~1048 million pas, and passenger turnover to ~27274 million pas. km. A slight recovery is possible if there are external incentives (investments, service improvement, economic growth).

Having conducted a correlation analysis between prices and the number of passengers transported to assess their relationship, we came to the conclusion that prices for rail transport practically do not affect the number of passengers (correlation = -0.03, which indicates the absence of a connection). But for buses it is clearly visible: if the price increases, passenger flow falls (correlation = -0.85 indicates a fairly strong inverse relationship). During January–September 2024, transport prices increased by 0.5%, mainly due to a 2.1% increase in the cost of road passenger transport.

The study of marketing strategies for pricing in passenger transport enterprises confirmed the importance of implementing flexible and dynamic tariff models that take into account the peculiarities of demand, the competitive environment and technological capabilities of the modern market. Traditional pricing methods are gradually losing their effectiveness, therefore the use of digital technologies, Big Data and artificial intelligence allows enterprises to more accurately predict consumer behavior, optimize tariffs and increase competitiveness.

Ключові слова: маркетингові стратегії, ціноутворення, пасажирський транспорт, формування тарифів, гнучке ціноутворення, динамічне ціноутворення, цифрові технології.

Key words: marketing strategies, pricing, passenger transport, tariff formation, flexible pricing, dynamic pricing, digital technologies.

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

Сучасний ринок автотранспортних послуг в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічної ситуації та впливом державного регулювання. У таких умовах ефективна цінова політика є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств автотранспортної галузі.

Ціноутворення є ключовим фактором у діяльності підприємств пасажирського транспорту. Від правильної стратегії залежить конкурентоспроможність компанії, рівень попиту на послуги та її прибутковість. У сучасних умовах ринку підприємства пасажирського транспорту застосовують різні маркетингові стратегії ціноутворення, адаптуючись до попиту, витрат та поведінки споживачів.

Ефективне ціноутворення є ключовим інструментом маркетингової діяльності підприємств пасажирського транспорту, оскільки безпосередньо впливає на попит, рівень прибутковості та конкурентоспроможність компанії. У сучасних умовах нестабільної економічної ситуації, зростання цін на паливо, експлуатаційні витрати та коливання платоспроможного попиту проблема вибору оптимальної стратегії ціноутворення стає особливо актуальною.

Науковий інтерес до питання ціноутворення в сфері пасажирських перевезень зумовлений необхідністю пошуку ефективних підходів, які дозволяють підприємствам не лише покривати витрати, а й забезпечувати ста-

більний розвиток, впроваджувати інноваційні послуги та підтримувати соціальну доступність перевезень. Практичний аспект проблеми пов'язаний із необхідністю адаптації цінової політики до змінних ринкових умов, впровадження гнучких тарифів, знижок та динамічного ціноутворення, що враховує сезонність, час поїздки, завантаженість маршрутів та інші фактори.

Таким чином, дослідження маркетингових стратегій ціноутворення для підприємств пасажирського транспорту є важливим як у науковому, так і в практичному контексті, оскільки сприяє підвищенню ефективності транспортних послуг та забезпеченню їхньої доступності для широких верств населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання маркетингових стратегій ціноутворення в сфері пасажирського транспорту активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Дослідження охоплюють різні аспекти ціноутворення, включаючи економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на формування тарифної політики підприємств галузі.

У роботах Котлера Ф. та Келлера К. [1, 396—420] розглянуто загальні принципи стратегічного ціноутворення та їхнє застосування в різних галузях, зокрема транспортному секторі. Автори наголошують на важливості врахування споживчого попиту, конкурентного середовища та еластичності цін при розробці маркетингових стратегій.

Об'єднуючи ідеї та погляди близько 70 провідних світових експертів у цій галузі, Довідник з економіки транспорту [2] є актуальним з найновіших та найсучасніших досягнень у галузі економіки транспорту. Всебічне висвітлення включає такі теми, як взаємозв'язок між транспортом та просторовою економікою, останні досягнення в аналізі попиту на подорожі, зовнішні витрати на транспорт, оцінка інвестицій, ціноутворення, питання справедливості, конкуренція та регулювання, роль державно-приватного партнерства та розробка політики в місцевих автобусних перевезеннях, залізничному, повітряному та морському транспорті.

Українські науковці, зокрема Д. Г. Лук'яненко та А. В. Кузьменко, аналізують вплив макроекономічних змін на ціноутворення в транспортній сфері, акцентуючи увагу на державному регулюванні тарифів і застосуванні динамічного ціноутворення [3].

Мітченко Г.В. аналізує систему маркетингу автотранспортних перевізників [4], Богомоллова Н.І. розглядає особливості системи формування тарифів на перевезення пасажирів підприємствами автомобільного транспорту, структуру такої системи, її основні елементи та зв'язок між ними. Автор доводить, що удосконалення ціноутворення на перевезення пасажирів автотранспортними підприємствами має відбуватися на базі використання поелементно-орієнтованого підходу до формування тарифів. Такий підхід дозволить більш повно врахувати різнопланові чинники, які формують як собівартість, так і ціну транспортної послуги. Підхід дозволить враховувати відповідність тарифу та якості транспортного обслуговування [5].

Окремі дослідження, такі як роботи Є.М. Коваленка та В.В. Грищенка, присвячені цифровим технологіям у ціноутворенні пасажирських перевезень, зокрема впровадженню Big Data та AI для прогнозування попиту і формування персоналізованих тарифних планів [6].

Загалом аналіз наукових публікацій показує, що найбільш ефективними є комбіновані маркетингові стратегії ціноутворення, які враховують не лише витрати підприємства, але й поведінкові аспекти споживачів, сезонні коливання попиту та інноваційні методи управління тарифами. Водночас залишається відкритим питання оптимального поєднання державного регулювання та ринкових механізмів, що потребує подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження та обґрунтування ефективних маркетингових стратегій ціноутворення для підприємств пасажирського транспорту з урахуванням сучасних ринкових умов, економічних факторів та споживчих уподобань.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: проаналізувати основні теоретичні підходи до ціноутворення у сфері пасажирських перевезень; динаміку зміни показників, що характеризують перевезення пасажирів в Україні за останні роки для окреслення основних тенденцій та особливостей розвитку досліджуваної галузі економічної діяльності; дослідити сучасні маркетингові стратегії ціноутворення, що застосовуються підприємствами галузі; виявити

перспективи застосування гнучких та динамічних моделей ціноутворення з використанням цифрових технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система маркетингу автотранспортних перевізників повинна обов'язково включати в себе аналіз зовнішнього середовища та розробку маркетингової стратегії кожного окремого підприємства. Система маркетингу транспортних підприємств має власну специфіку, оскільки галузь відноситься до сфери послуг і не виробляє власного продукту. Для маркетингу послуг концептуально важливим є аспект маркетингу взаємовідносин, завданням якого є налагодження ефективних відносин зі споживачем послуг, індивідуалізація відносин з ним. Саме на цьому "індивідуальному" ставленні наголошують компанії — автоперевізники в своїх рекламних позиціях [4].

В рамках маркетингової діяльності підприємства повинні проводити роботу, яка забезпечить підґрунтя для обрання маркетингової стратегії підприємства, в наступних напрямках:

- збір інформації про пасажироперевізників, клієнтів, а також їх потреби;

- виявлення зон невдоволеного попиту;

- виявлення потенційних клієнтів послуг з перевезення пасажирів;

- збір даних про підприємства-конкуренти, принципи їх роботи, перелік послуг, що вони надають;

- слідкування за ціноутворенням на ринку транспортних перевезень, із рівнем тарифів на допоміжні послуги;

- аналіз сегментів ринку;

- аналіз можливостей співпраці з іншими вітчизняними та зарубіжними транспортними підприємствами;

- слідкування за змінами в законодавстві з питань перевезень пасажирів;

- аналіз та прогнозування цін на ресурси для забезпечення власної діяльності тощо.

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо визначення маркетингової стратегії не можна обійтися без аналізу зовнішнього середовища підприємства. На автоперевізників впливають як мікро-зовнішні фактори (постачальники, конкуренти, споживачі, посередники, державні органи), так і макро-зовнішні (економічні, політичні, екологічні, соціальні тощо).

За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80%. У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи — це ті фактори, аналіз яких передують розробленню маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі фірми; вихідні елементи — це стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові — товар (послугу), ціну, збут та просування. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги [6, с. 51].



Рис. 1. Динаміка пасажирообігу в Україні за 2015–2023 роки, млн осіб¹

Джерело: побудовано авторами за даними [8].

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велись) бойові дії.

Аналіз спеціальної наукової літератури та сучасного стану ринку транспортних послуг дає змогу зробити висновок про неможливість практичного застосування методів для встановлення цін на транспортні послуги. Підприємства — учасники транспортних перевезень — лише частково можуть використовувати наявні методи у сфері визначення власних витрат на перевезення, а все, що стосується отримання прибутку, — це процес "творчий", що не уніфікований, на який впливає безліч факторів.

В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища можливе посилення орієнтації на попит споживачів. Витрати при цьому мають другорядне значення і розглядаються як обмежувальний параметр зниження ціни. Цей метод ціноутворення відповідає маркетинговому підходу, і в його основі лежить суб'єктивна оцінка покупцем цінності послуги. Таким чином, за всього різноманіття методів не існує універсального способу встановлення цін на транспортні послуги. Причин тому досить багато, але одна з них — конкуренція і, як наслідок, прагнення постачальників послуг привести ставки до середньоринкового рівня.

Сучасні ринкові умови змушують представників транспортних підприємств комбінувати методи ціноутворення для визначення витратної частини перевезення і методи ціноутворення, які підходять для реалізації товарів, під час визначення прибутку. Отже, завданням сучасних дослідників може бути розроблення адаптованого методу ціноутворення, що є основою цінової політики транспортних підприємств [7].

Насамперед проаналізуємо зміну показників, що характеризують перевезення пасажирів в Україні за останні роки для окреслення основних тенденцій та особливостей розвитку досліджуваної галузі економічної діяльності.

Перевезення пасажирів включає загальну кількість пасажирів, транспортованих рухомим складом окремих видів транспорту (автобуси, легкові автомобілі, тролейбуси, трамваї, залізничні пасажирські вагони, судна внутрішнього плавання та морські судна, літаки). Під пасажирообігом розуміємо суму добутків кількості перевезених пасажирів на відстань перевезення за кожною поїздкою (вимірюється в пасажиро-кілометрах).

Як свідчать дані рис. 1, кількість перевезених пасажирів з 2015 року мала чітку тенденцію до зниження, особливо у 2020 році. В 2023 році видно незначне відновлення після падіння у 2022 році. Пасажирообіг також різко впав після 2015 року, але демонструє більше коливань (зростання в 2021 році та зниження в 2022 році). Імовірно, різке падіння у 2020 році пов'язане з пандемією COVID-19. Відновлення після 2022 року (початок війни в Україні) є незначним і не компенсує попередні втрати.

Побудовані трендові моделі підтверджують, що обидва показники моделюються степеневими функціями зі значенням $R^2 > 0,8$, що свідчить про гарну відповідність моделі даним.

Так, формула тренду за показником кількості перевезених пасажирів має вигляд:

$$y = 4723,9 x^{-0,63}$$

Темп зміни залежить від похідної:

$$\frac{dy}{dx} = -0,63 \cdot 4723,9 \cdot x^{-1,63}$$

Отже, чим більше значення x (тобто чим пізніший рік), тим менше абсолютне значення похідної. Це означає, що спад продовжується, але сповільнюється.

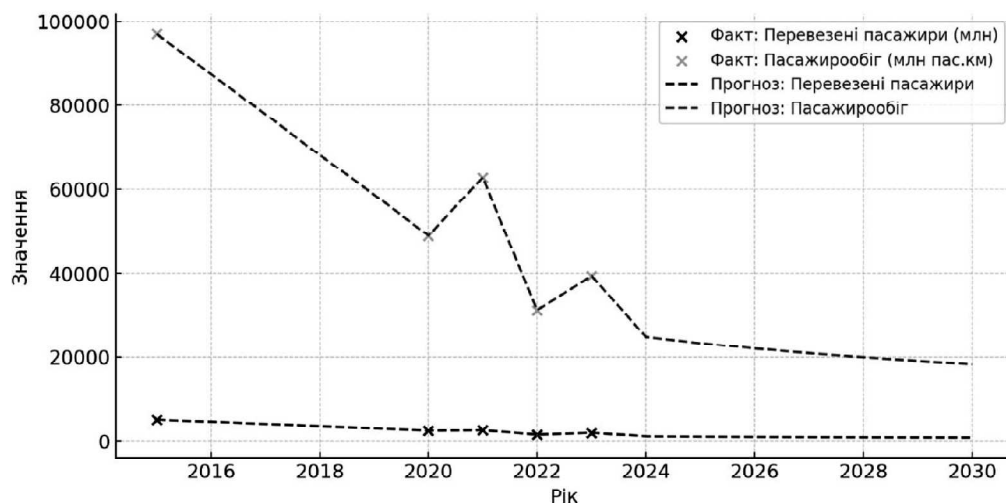


Рис. 2. Прогнозний графік до 2030 року

Джерело: побудовано авторами.

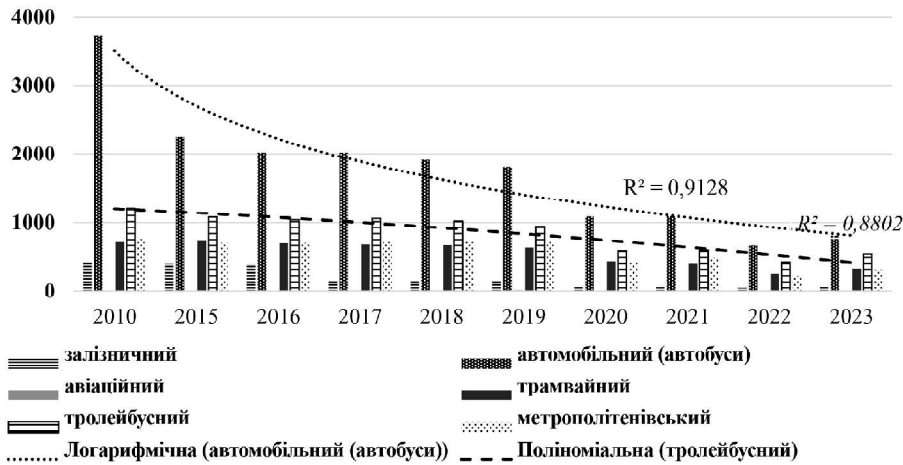


Рис. 3. Динаміка перевезень пасажирів за видами транспорту в 2010–2023 роках, млн осіб¹

Джерело: побудовано авторами за даними [8].

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велись) бойові дії.

Для прогнозування на 2025 рік підставимо

$x = 2025 - 2015 = 10$ у рівняння:

$y(10) = 4723,9 \times 10^{-0,63} \approx 1048,6$ млн. ос.

Формула тренду за показником пасажирообігу має вигляд:

$y = 90961 x^{-0,592}$

Темп зміни залежить від похідної:

$\frac{dy}{dx} = -0,592 \cdot 90961 \cdot x^{-1,592}$

Тут також спостерігається сповільнення падіння, але воно все ще триває.

Прогноз пасажирообігу на 2025 рік:

$y(10) = 90961 \times 10^{-0,592} \approx 27274,5$ млн. пас. км

Таким чином, обидва показники зменшуються, але темпи спаду сповільнюються. Якщо збережеться такий тренд, у 2025 році кількість перевезених пасажирів може впасти до ~ 1048 млн пас, а пасажирообіг до ~ 27274 млн пас. км. Можливе незначне відновлення, якщо будуть зовнішні стимули (інвестиції, покращення сервісу, економічне зростання).

На рис. 2 побудовано прогнозний графік перевезень та пасажирообігу до 2030 року на основі трендових рівнянь.

Наступним кроком нашого аналізу є дослідження зміни пасажиропотоку за видами транспорту з 2010 до 2023 року — рис. 3.

Як свідчать результати досліджень, найбільший спад у автобусному транспорті — можливо, через конкуренцію з залізницею, авіацією та зміни в структурі перевезень. Пасажиропотік автомобільним транспортом (автобусами) продемонстрував різке падіння з 3726 млн пасажирів у 2010 році до 539 млн у 2023 році, із середньорічним темпом спаду 13,8%.

Залізниця та метрополітен також втратили значну частину пасажирів, але темпи зниження не такі різкі. Зокрема, залізничний транспорт — поступове зменшення (у 2010 р. 714 млн, у 2023 — 322 млн) — спад є, але менш різкий, ніж у автобусів. Метрополітен також зменшив пасажиропотік (зі 760 млн у 2010 р. до 308 млн у 2023), тренд стабільно негативний (середньорічний спад - 6,7%).

Громадський електротранспорт (трамваї, тролейбуси) зберігав відносну стабільність. Тролейбусний транспорт демонструє найменші втрати (із середньорічним темпом зміни пасажиропотоку - 3,1%).

Морський та внутрішній водний транспорт — найменш значущі в загальній структурі пасажиропотоку, з низькими значеннями.

Ще одним етапом нашого дослідження є порівняння зміни показників "ціна-кількість" за транспортними пасажирськими послугами — рис. 4.

Як бачимо, впродовж січня-вересня 2024 року ціни на транспорт зросли на 0,5% в основному через подорожчання проїзду в автодорожньому пасажирському транспорті на 2,1%.

Провівши кореляційний аналіз між цінами та кількістю перевезених пасажирів, щоб оцінити їх взаємозв'язок, ми дійшли висновку, що ціни на залізничний транспорт практично не впливають на кількість пасажирів (кореляція = -0,03, що засвідчує відсутність зв'язку). А ось для автобусів чітко видно: якщо ціна зростає — пасажиропотік падає (кореляція = -0,85 засвідчує досить сильну обернену залежність).



Рис. 4. Порівняння зміни показників "ціна-кількість" за транспортними пасажирськими послугами впродовж січня-вересня 2024 року, % до відповідного періоду попереднього року

Джерело: побудовано авторами за даними [8].

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велись) бойові дії.

Співвідношення "ціна-якість" в системі організації перевезень пасажирів автотранспортними підприємствами становить основу ефективної взаємодії виробників і споживачів транспортної продукції. Якість реалізації транспортних послуг формує основу для тривалої взаємодії перевізника з клієнтами. Саме тому формування тарифів на пасажирські перевезення доцільно здійснювати на базі дослідження якості транспортних послуг та її впливу на цінність кінцевого продукту [5].

Розглянемо основні маркетингові стратегії ціноутворення.

1. Витратне ціноутворення. Цей підхід передбачає встановлення ціни на основі собівартості послуг із додаванням запланованого прибутку. Прикладом може бути ціноутворення компанії "Укрзалізниця" у сфері пасажирських перевезень, де тарифи розраховуються на основі витрат на паливо, амортизацію транспорту та оплату праці [9]. Аналогічну стратегію застосовують міжміські автобусні перевізники, такі як "Автолюкс", "Гюнсел" та деякі інші.

2. Ціноутворення на основі конкуренції. Даний підхід полягає у встановленні цін з урахуванням рівня тарифів конкурентів. Наприклад, служби таксі, такі як "Bolt" та "Uklon", активно використовують цю стратегію, встановлюючи тарифи, що відповідають або трохи нижчі за ціни конкурентів, особливо в умовах динамічного попиту [10]. Аналогічний підхід застосовують компанії, що надають послуги каршерінгу, наприклад "Getmancar" та "BlaBlaCar Daily".

3. Динамічне ціноутворення. Ця стратегія передбачає зміну тарифів залежно від попиту, часу доби, погодних умов тощо. Компанії Uber та Uklon використовують алгоритми динамічного ціноутворення, що дозволяє оптимізувати доходи та збалансувати попит і пропозицію.

4. Психологічне ціноутворення. Застосування психологічних аспектів у формуванні тарифів також є поширеною практикою. Наприклад, встановлення тарифів на рівні 99 грн замість 100 грн може сприйматися споживачами як більш вигідна пропозиція.

5. Ціноутворення за принципом "пакетних послуг". Деякі транспортні компанії пропонують клієнтам знижки на абонементи або комплексні послуги. Наприклад, у сфері пасажирських перевезень компанії FlixBus та Ecolines пропонують проїзні квитки з фіксованою оплатою на кілька поїздок або маршрутів.

Маркетингове формування тарифів у сфері пасажирських перевезень здебільшого ґрунтується на встановленні рівня тарифів у залежності від дослідження попиту та пропозиції, зокрема, в частині їх зміни (прогнозного характеру). При застосуванні маркетингового підходу значна увага приділяється внутрішнім та зовнішнім чинникам, які формують тариф, серед них найважливіша цінність транспортної послуги для споживача, також з'ясовується рівень цін та параметри якості на послуги конкурентів, проводиться аналіз платоспроможності споживачів та ін. [5].

Сучасні тенденції розвитку ринку пасажирських перевезень вимагають від підприємств впровадження більш адаптивних та технологічних підходів до ціноутворення. Традиційні фіксовані тарифи поступово втрачають ефективність через змінну структуру попиту, конкуренцію та вплив економічних факторів. У зв'язку з цим

все більшого значення набувають гнучкі та динамічні моделі ціноутворення, що базуються на аналізі даних у реальному часі та використанні цифрових технологій.

Основними перспективами впровадження таких моделей, на нашу думку, є такі:

1. Використання Big Data та штучного інтелекту (AI). Алгоритми аналізу великих даних дозволяють прогнозувати попит, визначати оптимальні цінові рівні залежно від часу доби, сезонності, подій у регіоні та інших факторів. Наприклад, у години пікового навантаження ціни можуть коригуватися автоматично, стимулюючи рівномірний розподіл пасажиропотоку.

2. Динамічне ціноутворення в режимі реального часу. Подібний підхід вже успішно застосовується в авіаційній та залізничній галузях, а також у сервісах таксі (Uber, Bolt). Використання таких моделей на громадському та міжміському транспорті може підвищити економічну ефективність перевезень і дозволити підприємствам гнучко реагувати на зміну попиту.

3. Персоналізовані тарифні пропозиції. Завдяки цифровим платформам можна аналізувати поведінку пасажирів і пропонувати індивідуальні знижки, абонементи або бонуси для лояльних клієнтів. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів і стимулює повторні поїздки.

4. Мобільні додатки та цифрові платформи для управління тарифами. Автоматизовані системи бронювання та продажу квитків дозволяють пасажирам отримувати інформацію про тарифи в реальному часі, обирати вигідні пропозиції, а також здійснювати платежі з використанням мобільних додатків, що спрощує процес користування транспортом.

5. Запровадження блокчейн-технологій у білетних системах. Це забезпечує прозорість розрахунків, зменшує ризик шахрайства та сприяє довірі з боку пасажирів. Блокчейн може використовуватися для динамічного регулювання тарифів на основі попиту та пропозиції.

6. Інтеграція з іншими видами транспорту. Гнучке ціноутворення може бути реалізоване в рамках концепції "Mobility as a Service" (MaaS), коли пасажир користується єдиною цифровою платформою для оплати різних видів транспорту (автобус, метро, таксі, велосипедні сервіси) за динамічними тарифами.

Таким чином, застосування цифрових технологій у ціноутворенні пасажирського транспорту відкриває значні можливості для підвищення економічної ефективності підприємств, покращення якості послуг і зростання рівня задоволеності пасажирів. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на адаптацію світового досвіду до особливостей українського ринку пасажирських перевезень.

Маркетингові стратегії ціноутворення відіграють ключову роль у конкурентоспроможності автотранспортних компаній в Україні. Використання комбінованих підходів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищуючи рівень лояльності клієнтів та забезпечуючи стабільний прибуток.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження маркетингових стратегій ціноутворення підприємств пасажирського транспорту під-

твердило важливість впровадження гнучких та динамічних тарифних моделей, що враховують особливості попиту, конкурентне середовище та технологічні можливості сучасного ринку. Традиційні методи ціноутворення поступово втрачають ефективність, тому використання цифрових технологій, Big Data та штучного інтелекту дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати споживчу поведінку, оптимізувати тарифи та підвищувати конкурентоспроможність.

Основні висновки дослідження:

1. Гнучке ціноутворення дозволяє компаніям пасажирського транспорту оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, адаптуючи тарифи відповідно до сезонності, часу доби та рівня завантаженості маршрутів.

2. Впровадження цифрових технологій (мобільних додатків, автоматизованих систем бронювання, блокування) сприяє підвищенню прозорості тарифної політики та покращенню взаємодії з пасажиром.

3. Персоналізовані підходи до ціноутворення, зокрема індивідуальні знижки, динамічні тарифи та програми лояльності, підвищують рівень задоволеності пасажирів і стимулюють повторне використання транспортних послуг.

4. Інтеграція транспортних послуг у межах концепції "Mobility as a Service" (MaaS) дозволяє створити єдину систему тарифікації для різних видів транспорту, що забезпечує зручність користування та економію коштів для пасажирів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають: удосконалення методів прогнозування попиту на транспортні послуги з використанням AI та машинного навчання; розробку алгоритмів динамічного ціноутворення, адаптованих до специфіки регіональних ринків пасажирських перевезень; аналіз ефективності впровадження новітніх моделей тарифікації на прикладі конкретних підприємств та міст; вивчення соціально-економічних аспектів впливу цифрового ціноутворення на доступність транспортних послуг для різних категорій населення.

Отже, подальші дослідження повинні бути спрямовані на адаптацію новітніх технологій ціноутворення до реалій українського ринку, враховуючи як економічні, так і соціальні виклики.

Література:

1. Котлер Ф., Келер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Видавництво "Хімджест", 2008. 720 с.
2. Andre de Palma, Robin Lindsey, Emile Quinet and Roger Vickerman. A Handbook of Transport Economics. 2011. 928 p.
3. Кузьменко А. В., Харченко В. В. Ціна як економічна категорія: порядок встановлення та методи ціноутворення в умовах сучасної ринкової економіки. Економіка і суспільство. Вип. 13, 2017. С. 547—552.
4. Мітченко Г. В. Аналіз базових маркетингових стратегій підприємств автотранспортних вантажоперевезень у сучасних умовах господарювання. Інвестиції: практика та досвід. № 7/2013. http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2013/22.pdf

5. Богомолова Н. І. Особливості управління тарифоутворенням в сфері пасажирських автотранспортних перевезень. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9424> (дата звернення: 14.02.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.13

6. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 152 с.

7. Радченко О. А., Войченко Т. О. Особливості ціноутворення на транспортні послуги на основі маркетингового підходу. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 4 (84), 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-6>

8. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2025).

9. Укрзалізниця: офіційний сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/passengers/> (дата звернення: 12.02.2025).

10. Bolt: офіційний сайт. URL: <https://bolt.eu/en/business/> (дата звернення: 12.02.2025).

References:

1. Kotler, F., Keler, K.L. and Pavlenko, A.F. (2008), *Marketynhovyj menedzhment [Marketing Management]*, Vydavnytstvo "Khimdzhest", Kyiv, Ukraine.
2. Palma, A., Lindsey, R., Quinet, E. and Vickerman, R. (2011), *A Handbook of Transport Economics*, USA.
3. Kuz'menko, A.V. and Kharchenko, V.V. (2017), "Price as an economic category: the procedure for establishing and methods of pricing in the conditions of a modern market economy", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 13, pp. 547—552.
4. Mitchenko, H.V. (2013), "Analysis of basic marketing strategies of road freight transportation enterprises in modern economic conditions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, [Online], vol. 7, available at: <http://www.investplan.com.ua>, (Accessed 4 February 2025).
5. Bohomolova, N.I. (2021), "Peculiarities of tariff management in the field of passenger road transport", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>, (Accessed 14 February 2025).
6. Kudenko, N.V. (1998), *Stratehichnyj marketynh [Strategic marketing]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Radchenko, O.A. and Vojchenko, T.O. (2021), "Peculiarities of pricing for transport services based on the marketing approach", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 4 (84). <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-6>.
8. State Statistics Service of Ukraine, (2024), "Access to the Database", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>, (Accessed 10 February 2025).
9. Ukrzaliznytsia, (2024), "Passengers", available at: <https://www.uz.gov.ua/passengers/>, (Accessed 12 February 2025).
10. Bolt (2023), "Beyond Sales: The Strategic Role of Business Development Managers at Bolt", available at: <https://bolt.eu/en/business/>, (Accessed 12 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.02.2025 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>
К-К. О. Круш,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5697-3855>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.46

ПРОЕКТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ: СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ

N. Prokopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution "European University"
K-K. Krush,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Institution "European University"

PROJECT MANAGEMENT OF ENERGY INDUSTRY ENTERPRISES: ESSENCE AND PRINCIPLES

Обґрунтовано, що сутність проектного управління полягає не лише в забезпеченні виконання визначених робіт у межах встановлених ресурсів і строків, а й у гармонійній взаємодії всіх учасників процесу, узгодженні багатовекторних інтересів та підтриманні балансу між гнучкістю й чіткістю планування. Обґрунтовано, що сутність проектного управління полягає не лише в забезпеченні виконання визначених робіт у межах встановлених ресурсів і строків, а й у гармонійній взаємодії всіх учасників процесу, узгодженні багатовекторних інтересів та підтриманні балансу між гнучкістю й чіткістю планування. Означено, що принципи, що лежать в основі проектного управління, багато в чому визначають результативність усіх залучених процесів. Умотивовано, що серед найважливіших виділяють: чітке визначення цілей і вимірювання прогресу; орієнтація на зацікавлені сторони; оптимальний розподіл ресурсів; управління ризиками й невизначеністю; забезпечення якості та постійного вдосконалення; прозорість і підзвітність. Аргументовано, що принципи виконують роль своєрідних "дороговказів", що дають змогу будувати узгоджену систему взаємодії, уникнути хаотичного використання ресурсів і звести до мінімуму критичні ризики, особливо в умовах глобальних викликів та високої невизначеності.

It is proven that the modern paradigm of project management forms the multifactorial nature of the basic categories — goals, results and constraints, — supplementing them with an emphasis on communications, risks and value priorities. It is substantiated that the essence of project management lies not only in ensuring the implementation of specific work within the established resources and deadlines, but also in the harmonious interaction of all participants in the process, coordination of multi-vector interests and maintaining a balance between flexibility and clarity of planning. It is noted

that the principles underlying project management largely determine the effectiveness of all processes involved. It is argued that the principles play the role of a kind of "road signs", which make it possible to build a coordinated system of interaction, avoid chaotic use of resources and minimize critical risks, especially in conditions of global challenges and high uncertainty. It is summarized that the "classical" canons (time, cost, volume) remain relevant, however, their inseparability from the elements of flexibility, cultural differences and planning under high uncertainty becomes obvious. It is indicated that in the Ukrainian scientific space the term "innovative projects" is increasingly used, which by definition have increased attention to the qualitative measurement of results and strategic impact on market competitiveness. It is substantiated that the essence of project management lies not only in ensuring the implementation of specific work within the established resources and deadlines, but also in the harmonious interaction of all participants in the process, coordination of multi-vector interests and maintaining a balance between flexibility and clarity of planning. It is indicated that the principles underlying project management largely determine the effectiveness of all processes involved. It is motivated that among the most important ones are: clear definition of goals and measurement of progress; orientation on stakeholders; optimal allocation of resources; risk and uncertainty management; quality assurance and continuous improvement; transparency and accountability. It is argued that the principles play the role of a kind of "road signs", which make it possible to build a coordinated system of interaction, avoid chaotic use of resources and minimize critical risks, especially in conditions of global challenges and high uncertainty.

Ключові слова: проєктне управління підприємствами, енергетична галузь; енергетичні підприємства, принципи та види проєктного управління.

Key words: project management of enterprises, energy industry; energy enterprises, principles and types of project management.

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

Проєктне управління нині набуває широкого поширення серед сучасних підприємств передусім тому, що воно дає змогу працювати в умовах все більшої непередбачуваності та динаміки ринку. Коли зовнішнє середовище зазнає швидких змін — будь то зрушення в технологіях, поведінці споживачів чи регуляторних вимогах — традиційні, ієрархічні моделі прийняття рішень часто виявляються надто повільними. Проєктний підхід водночас сприяє чіткому структурованому плануванню й контролю, однак не позбавляє підприємство можливості адаптуватися, переглядати пріоритети чи коригувати ресурси в разі виникнення неочікуваних обставин. Практики проєктного управління заохочують більш прозоре визначення цілей, стимулюють ефективний розподіл відповідальності в межах команди, а також зміцнюють мотивацію працівників, що безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності. Необхідність подальшого розвитку підприємств енергетичної галузі в умовах постійних ризиків і загроз через війну РФ проти України, являють собою актуальну проблему сучасної науки і практики, яка потребує поглибленої розробки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основні засади проєктного управління підприємствами досліджували вітчизняні та закордонні науковці: Бейкер Б. [11] Віхляєв О. С. [12] Керцнер Х. [1], Моріс П. [5], Остапенко Т. М. [13] Полозова Т. В. [15], Савченко О. В., Мішньова К. О. [5] Чорна С. М. [14] та багато інших. Результати їх досліджень свідчать про потребу більш широкого дослідження визначеної теми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад проєктного управління підприємств енергетичної галузі, його видів та принципів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Воєнний стан супроводжується значними ризиками для енергетичних підприємств.

Окрему роль у нівелюванні, в певній частині, проблем, з якими стикається енергетична галузь, відіграє зростаюча потреба у швидкому запуску інновацій, зокрема в енергетиці, де розробка нових продуктів чи технологій потребує комплексного поєднання дослідницьких, комерційних і виробничих процесів. Проєктний

підхід дозволяє координувати всі стадії цих процесів, водночас контроль за строками і витратами допомагає підприємствам тримати конкурентний темп випуску оновлених рішень на ринок. Крім того, залучення різноманітних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) — від внутрішніх підрозділів до зовнішніх інвесторів і замовників — стає значно ефективнішим, коли їхня участь структурована як складова єдиного проєкту з чітко визначеними цілями і зонами відповідальності. Така система гарантує, що голоси клієнтів і партнерів почуті, а зворотний зв'язок інтегровано без затримок і бюрократичних перепон. На додачу, проєктне управління сприяє підвищенню прозорості й підзвітності на всіх рівнях, оскільки результати кожної фази або ітерації можна об'єктивно вимірювати, моніторити й коригувати. Це допомагає забезпечувати відповідність фінансовим вимогам, зокрема залученим коштом чи кредитним лініям, а також покращує взаємодію з державними органами чи міжнародними донорами, які нерідко вимагають точного звітування щодо бюджетів, термінів і показників успішності. Тож для сучасних підприємств із високим рівнем технологічної або організаційної складності перехід до проєктного підходу є не просто тактичним рішенням, а швидше інструментом, що дозволяє вижити і процвітати в мінливих глобальних реаліях.

Еволюція концепції проєктного управління бере свій початок у багатьох галузях знань, починаючи з будівництва величезних споруд античної доби та закінчуючи комплексними технічними проєктами індустріальної епохи. Як показало дослідження ранніх прикладів, реалізація масштабних інженерних задумів (Єгипетські піраміди, Великі китайські стіни, римські шляхи та акведуки) вже передбачала елементи планування, розподілу ресурсів і контролю строків, що можна вважати першими "передвісниками" сучасного проєктного менеджменту. Водночас упродовж середньовіччя та нового часу формування проєктного підходу здійснювалося досить стихійно: з'ясовано, що відсутність уніфікованих методик і стандартів компенсувалася наявністю досвідчених майстрів, які самотужки забезпечували координацію робіт, ведучи своєрідні "проєкти" під архітектурними й інженерними брендами. Лише у XX столітті внаслідок широкомасштабних військово-промислових кампаній та інфраструктурних ініціатив, насамперед у США та Західній Європі, сформувалися систематизовані методи управління проєктами, що поклали початок становленню проєктного менеджменту як окремої науково-практичної дисципліни. Встановлено, що саме на цей період припадає розвиток наукових підходів до визначення життєвого циклу проєкту та формалізації планово-нормативних процесів. У другій половині минулого століття з'явилися перші всеосяжні стандарти й посібники (PMBOK, ISB IPMA), які, як показало дослідження, стали методологічними орієнтирами для низки організацій у всьому світі. В Україні активне впровадження проєктного управління відбулося вже після здобуття незалежності, коли з'ясувалося, що національна економіка потребує інтеграції у світову практику керування складними проєктами, особливо у сфері капітального будівництва, машинобудування та енергетики. Хоча спочатку бракувало досвідчених фахівців і локалізованих методичних розробок, проте вже на початку

2000-х років з'явилися перші українські асоціації з управління проєктами, що адаптували міжнародні стандарти до вітчизняних реалій. Сучасний етап характеризується, з одного боку, розширенням кола застосування проєктного підходу (від промислового будівництва й технологічних інновацій до IT та креативних індустрій), а з іншого — зростанням уваги до специфічних галузевих особливостей, зумовлених глобальними викликами і швидкоплинними змінами зовнішнього середовища, де енергетика посідає визначальне місце через свою стратегічну роль.

Згідно з усталеними науковими поглядами [2; 4], проєктне управління розглядається як комплекс системних процесів з ініціювання, планування, організації, контролю і завершення проєкту, спрямованих на досягнення заздалегідь визначених цілей з урахуванням обмежень щодо ресурсів, часу та якості. У цьому контексті проєкт у загальному розумінні трактується як тимчасове підприємство, призначене для створення унікального продукту, послуги чи результату та обмежене в часі, коштах і обсягах робіт [2; 5]. Ключовими характеристиками проєкту є чітко сформульовані цілі, що відображають бажаний кінцевий стан чи ефект; результати, які виражаються у вигляді конкретних продуктів, рішень або змін у бізнес-системі; обмеження, що включають часові рамки, фінансові ліміти, доступність ресурсів і вимоги до якості; а також зацікавлені сторони (stakeholders), яким належать або які впливають на проєкт та його результати [1; 6].

Отримати здобутки при застосуванні проєктного управління підприємствами будь-якої галузі, в тому числі і енергетичної, включає в себе використання методів, інструментів, технологій, прийомів, означення критеріїв співставлення та обґрунтування аналогічних менеджерських заходів щодо адаптації у практичне буття ідей, новацій зважаючи на обмеженість ресурсів підприємств.

Як свідчить аналіз джерел [3; 7], ретельне визначення та документування цілей і результатів проєкту є визначальним для ефективного керування всіма подальшими процесами, адже воно дає можливість обрати оптимальну стратегію реалізації та підходи до контролю. Водночас обмеження слугують "рамковою" конструкцією, всередині якої проєктна команда шукає найбільш доцільні рішення й визначає пріоритети при розподілі ресурсів. Належна комунікація із зацікавленими сторонами є ще однією критичною передумовою успішності проєкту, оскільки формує рівень підтримки, зменшує ризик конфліктів та упереджує недосягнення очікуваних показників [4; 8]. Таким чином, сутність проєктного управління вбачають у здатності упорядкувати всі аспекти проєкту — від формування його мети до комплексного моніторингу результатів — і забезпечити узгодженість інтересів усіх залучених сторін в умовах багатофакторного середовища.

Наукова дискусія стосовно сутності проєктного управління точиться навколо поєднання двох ключових складових: процесно-структурної (пов'язаної зі стадіями, фазами чи циклами) та соціально-поведінкової (фокусованої на лідерстві, взаємодії із зацікавленими сторонами й формуванні команди). З одного боку, низка дослідників наголошує на необхідності чіткої регламен-

тації окремих процесів і процедур. Наприклад, Керцнер Х. [1] у своїх працях систематично розкриває "сім груп процесів" (планування, виконання, контролю тощо), підкреслюючи, що конкретна результативність досягається через детальну формалізацію заходів і ресурсів. З іншого боку, Морріс П. [5] вважає, що механічне застосування шаблонних схем може ігнорувати вплив організаційного контексту, культури та управлінського лідерства, що є критичними для досягнення проектних цілей у непередбачуваному середовищі.

Аналогічна відмінність простежується й у визначенні базових категорій, насамперед таких, як "обмеження" та "результати". У класичному підході, що його дотримується PMI [2], наголошується на "залізному трикутнику" (тривалість, вартість, обсяг), а інші аспекти — зокрема якість чи комунікації — розглядаються як похідні від головних обмежень. Тим часом представники школи "гнучкого" (Agile) проектного управління [3] зауважують, що ключовим елементом успіху є максимальна адаптивність і короткий цикл зворотного зв'язку, що частково нівелює жорстку трикутну модель і потребує динамічного підходу до планування.

Деякі вчені, серед яких Морріс та ін. [4], звертають увагу на багатокомпонентність зацікавлених сторін, підкреслюючи, що взаємодія з партнерами, споживачами та внутрішньою командою набуває все більшої актуальності, коли проекти функціонують у глобальному середовищі й здійснюються за участю різних країн або культур. Аналіз наукової літератури [7; 8] свідчить, що саме управління зацікавленими сторонами становить одну з "новіших" базових категорій проектного менеджменту, яка потребує власних інструментів (матриці залученості, карти впливу, комунікаційні плани), адже попередні дослідження наголошували в першу чергу на жорсткому контролі часу й бюджету без належної уваги до інтересів усіх учасників.

Якщо узагальнити, вітчизняні автори [6] також схиляються до думки, що сучасна парадигма проектного управління формує багатофакторний характер базових категорій — цілей, результатів і обмежень, — доповнюючи їх акцентом на комунікаціях, ризиках і ціннісних пріоритетах. Тобто "класичні" канони (час, вартість, обсяг) залишаються актуальними, однак їх невіддільність від елементів гнучкості, культурних відмінностей і планування під високою невизначеністю стає очевидною. Крім того, в українському науковому просторі все частіше застосовують термін "інноваційні проекти", що за визначенням мають посилену увагу до якісного виміру результатів та стратегічного впливу на ринкову конкурентоспроможність. Отже, як показали результати різних досліджень, у контексті розуміння сутності проектного управління та його базових категорій спостерігається взаємодоповнення структурно-процесного і поведінкового підходів, а також розширення спектра обмежень за рахунок якісних чинників, комунікаційних викликів і глобальних ризиків.

Сутність проектного управління зазвичай розглядають у контексті координації низки процесів та активностей, спрямованих на досягнення специфічної мети за визначених обмежень щодо строків, ресурсів і вартості [2; 4]. У цьому сенсі "проект" тлумачиться як тимчасова ініціатива, що має чітко окреслені цілі (зокрема, ство-

рення унікального продукту або послуги), визначені бажані результати і підпорядкована суворим обмеженням у часі, бюджеті й доступних людських чи матеріальних ресурсах [1; 6]. Ключове значення мають так звані "зацікавлені сторони" (stakeholders), які впливають на перебіг проекту і/або перебувають під впливом його результатів: від замовника й інвесторів до команди виконавців і кінцевих користувачів [3]. Саме погодженість інтересів цих сторін, як показують дослідження, суттєво визначає шанси на успішну реалізацію проекту [8].

На відміну від окремого проекту, "програма" являє собою сукупність взаємопов'язаних проектів та інших заходів, скоординованих задля досягнення спільного стратегічного результату або вигоди [2; 5]. "Портфелем проектів" називають систематизований набір проектів і програм, який організація реалізує, використовуючи спільні ресурси й інструменти управління, щоб досягти своїх глобальних (переважно довгострокових) цілей [4]. У контексті енергетичної сфери такі об'єднання можуть бути зумовлені технологічними чи інфраструктурними потребами, тобто коли кілька пов'язаних між собою енергетичних ініціатив (скажімо, проекти зі створення "зелених" електростанцій, модернізація мереж і впровадження smart-технологій) реалізуються паралельно або послідовно для максимізації синергетичного ефекту [6]. Значення програм і портфелів зростає через масштабність та капіталоемність енергетичних проектів, а також через посилену залежність від зовнішніх чинників (законодавчих, екологічних, геополітичних), що вимагає високого рівня інтегрованості процесів управління [7].

Що стосується проектного циклу, то у більшості наукових праць виокремлюють п'ять основних фаз: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, а також завершення [1; 2]. На етапі ініціювання формуються ключові передумови проекту (обґрунтування доцільності, визначення цілей, попередній аналіз ризиків), тоді як фаза планування передбачає розробку детальних планів діяльності, ресурсних та бюджетних схем, графіків і структури управління. Під час виконання основний акцент робиться на організації робіт і забезпеченні взаємодії виконавців, водночас на етапі моніторингу та контролю здійснюється вимірювання прогресу, коригування планів, урегулювання конфліктів і ризиків [3; 5]. Завершення ж охоплює формальне завершення робіт, приймання результатів та їх передачу замовникові, а також підбиття підсумків (lessons learned), які можуть бути критично важливими для наступних проектів [8]. В енергетичній сфері кожна з цих фаз часто супроводжується додатковими процедурами експертиз, перевірок відповідності екологічним нормам і стандартам безпеки, а також залученням державних органів і громадськості, адже наслідки реалізації енергетичних ініціатив мають стратегічний характер для всієї країни.

Таким чином, сутність проектного управління полягає не лише в забезпеченні виконання визначених робіт у межах встановлених ресурсів і строків, а й у гармонійній взаємодії всіх учасників процесу, узгодженні багатовекторних інтересів та підтриманні балансу між гнучкістю й чіткістю планування. Поняття "проект",

"програма" і "портфель" віддзеркалюють різні рівні масштабування діяльності, особливо актуальні в енергетичній сфері, де інтегровані проекти реалізуються у рамках значно більших програм і портфелів, що вимагають складної координації [2; 4; 6]. Послідовність фаз проектного циклу, від попередньої оцінки до завершення й аналізу результатів, гарантує передбачуваність ключових параметрів і контроль за ходом реалізації, однак ефективність цього процесу залежить від уміння проектних менеджерів оперативно реагувати на зміни і залучати стейкхолдерів, забезпечуючи сталий розвиток енергетичних проектів у умовах динамічного зовнішнього середовища [8].

Згідно з усталеною науковою традицією [2; 6], у межах проектного управління виокремлюють кілька основних видів, які відповідають різним методологічним підходам і середовищам застосування. Класичний (Waterfall) підхід орієнтується на лінійний та послідовний перебіг фаз, коли кожна стадія (ініціювання, планування, виконання, завершення) ретельно формалізується й виконується послідовно, а відступи від заздалегідь визначеного плану мінімізуються [3]. Це дає змогу краще контролювати проєкт на ранніх стадіях, але може бути надмірно жорстким у швидкозмінних ситуаціях, що особливо відчутно в умовах високої турбулентності ринків.

Натомість гнучкі (Agile) методи, широко представлені в ІТ-сфері та дедалі частіше застосовувані на виробництвах, передбачають короткі цикли розробки, регулярні ітерації та тісний контакт із зацікавленими сторонами (stakeholders), що дає змогу оперативніше реагувати на зміни вимог і параметрів [1; 5]. У таких методах організаційні структури та процеси планування менш жорстко регламентовані, а команда отримує більшу автономію й свободу приймати рішення самостійно. Крім того, змішані (гібридні) підходи поєднують елементи класичного й гнучкого управління, завдяки чому підвищується здатність підприємств адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, водночас зберігаючи базові процедурні елементи контролю [4].

Важливість вибору виду проектного управління зумовлена тим, наскільки швидко змінюються вимоги до проєктів та якою мірою життєвий цикл підприємств передбачає гнучкість або формалізацію. В енергетичній сфері, де йдеться про капіталоемні, довгострокові й масштабні ініціативи, часто використовують більш традиційні інструменти (CPM, PERT, PRINCE2), проте впровадження елементів гнучких методів (Scrum, Kanban) на рівні окремих підпроєктів (наприклад, розробка цифрових компонентів або інноваційних рішень) також довело свою ефективність [6].

Принципи, що лежать в основі проектного управління, багато в чому визначають результативність усіх залучених процесів. Серед найважливіших виділяють:

1. Чітке визначення цілей і вимірювання прогресу. Дослідження [2; 7] вказують, що незалежно від методу реалізації проєкту визначені цілі (SMART) та індикатори успішності (KPI) дають змогу уникнути розпорошення зусиль і підтримувати фокус команди.

2. Орієнтація на зацікавлені сторони. Вважається критично важливим ідентифікувати основних і друго-

рядних стейкхолдерів, забезпечуючи їм належний рівень комунікації та залученості [5]. У разі енергетичних проєктів у фокус потрапляють державні органи, громади, екологічні структури та інвестори.

3. Оптимальний розподіл ресурсів. Як показують емпіричні свідчення [1; 4], ефективність управління проєктом суттєво знижується, якщо ресурси (фінансові, матеріальні, людські) розподіляються непропорційно або з надмірними затримками.

4. Управління ризиками й невизначеністю. Цей принцип набуває особливого значення в умовах глобальних викликів, коли економічні, технічні або геополітичні чинники можуть різко змінити початкові розрахунки, а своєчасне врахування ризиків та їх моніторинг стають обов'язковими [3; 8].

5. Забезпечення якості та постійного вдосконалення. Згідно з численними рекомендаціями міжнародних організацій (PMI, IPMA) [2; 6], необхідно впроваджувати системи управління якістю, а на кінцевих етапах проєкту здійснювати ретельний аналіз lessons learned, аби майбутні ініціативи могли враховувати уроки й помилки попередніх фаз.

6. Прозорість і підзвітність. У великих проєктах чи програмах, що передбачають співфінансування кількох організацій (особливо в енергетичних і будівельних галузях), вагомим є чіткий розподіл відповідальності, належне документування процесів і доступність інформації для всіх ключових учасників [4; 7].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Якщо підсумувати, то види проектного управління — від суворо регламентованих каскадних методів до більш відкритих ітеративних підходів — визначають, наскільки підприємство здатне балансувати між ефективним плануванням і здатністю до адаптації. Принципи ж виконують роль своєрідних "дороговказів", що дають змогу вибудувати узгоджену систему взаємодії, уникнути хаотичного використання ресурсів і звести до мінімуму критичні ризики, особливо в умовах глобальних викликів та високої невизначеності.

Література:

1. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017. URL: https://www.academia.edu/123134596/Project_management_a_systems_approach_to_planning_scheduling_and_controlling

2. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — 7th Edition. Newtown Square, PA: PMI. 2021. URL: <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%E8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf>

3. International Project Management Association (IPMA). Individual Competence Baseline (ICB), Version 4.0. IPMA. 2019. URL: <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/icb4/>

4. Morris, Peter, W. G., *Reconstructing Project Management*, First Edition, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, UK, 2013, p. 289. URL: <http://196.189.37.17/QUEENSLMiS/repository/71.PDF.pdf>

5. Савченко, О. В., & Мішньова, К. О. (2012). Сучасні тенденції розвитку управління проектами в Україні. *Економічний простір*, (60), 164—168.

6. DSTU ISO 21500:2014. (2014). Керівництво з управління проектами. Київ: ДП "УкрНДНЦ". URL: <https://pmdoc.ua/wp-content/uploads/ДСТУ-ISO-21500-2022-Управління-проектами-програмами-та-портфелями-Контекст-та-концепції-Ред1.pdf>

7. Українська асоціація управління проектами (UAPM). URL: <http://upma.kiev.ua>

8. Baker B. *Renewable Energy Projects: Approaches and Strategies*. Energy Policy Studies. 2020. № 12 (4). С. 55—70.

9. Віхляєв О. С. Програмно-цільові методи у державному управлінні: теоретико-методологічні основи. *Вісник державної служби України*. 2012. № 2. С. 21—27.

10. Остапенко Т. М. Проектне управління в енергетичній сфері: методичні аспекти. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2019. № 4. С. 14—23.

11. Чорна С. М. Стратегії забезпечення енергетичної безпеки України: програмно-цільовий підхід. *Економіка та управління*. 2021. № 11. С. 45—52.

12. Полозова Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9, № 1. С. 162—168.

References:

1. Kerzner, H. (2017), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 13th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, USA https://www.academia.edu/123134596/Project_management_-_a_systems_approach_to_planning_scheduling_and_controlling

2. Project Management Institute (PMI) (2021), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 7th Edition, PMI, Newtown Square, USA, available at: <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK-%EF%B8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf> (Accessed 25 Jan 2025).

3. International Project Management Association (IPMA) (2019), "Individual Competence Baseline (ICB), Version 4.0", available at: <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/icb4/> (Accessed 25 Jan 2025).

4. Morris, P. W. G. (2013), *Reconstructing Project Management*, First Edition, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, UK, available at: <http://196.189.37.17/QUEENSLMiS/repository/71.PDF.pdf> (Accessed 25 Jan 2025).

5. Savchenko, O. V., & Mishnieva, K. O. (2012), "Current trends in the development of project management in Ukraine", *Ekonomicznyj prostir*, vol. 60, pp. 164—168.

6. DP "UkrNDNTs" (2014), "DSTU ISO 21500:2014. Project Management Guide", available at: <https://pmdoc.ua/wp-content/uploads/DSTU-ISO-21500-2022-Upravlinnia-proiektamy-prohramamy-ta-portfeliamy-Kontekst-ta-kontseptsii-Red1.pdf> (Accessed 25 Jan 2025).

7. UPMA (2025), available at: <http://upma.kiev.ua> (Accessed 25 Jan 2025).

8. Baker, B. (2020), "Renewable Energy Projects: Approaches and Strategies", *Energy Policy Studies*, vol. 12 (4), pp. 55-70.

9. Vikhliaiev, O. S. (2012), "Program-targeted methods in public administration: theoretical and methodological foundations", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp. 21—27.

10. Ostapenko, T. M. (2019), "Project management in the energy sector: methodological aspects", *Naukovyj visnyk KhNEU*, vol. 4, pp. 14—23.

11. Chorna, S. M. (2021), "Strategies for ensuring energy security of Ukraine: program-targeted approach", *Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 11, pp. 45—52.

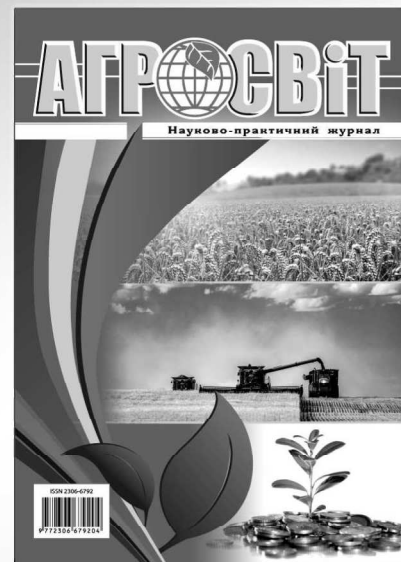
12. Polozova, T. V. (2024), "Management of strategic development of enterprises of the energy market of Ukraine", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 1, pp. 162—168.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2025 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

В. І. Чужиков,
д. е. н., професор, профектор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3483-9122>
А. В. Старченко,
аспірант кафедри обліку і фінансів,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2010-5387>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.52

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОНЕТАРНОЇ ПАРАДИГМИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

V. Chuzhykov,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-Rector in Charge of International
Affairs Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
A. Starchenko,
Postgraduate student,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

TRANSFORMATION OF THE MONETARY PARADIGM IN THE EUROPEAN UNION

Пропоновану статтю присвячено складним поліструктурним змінам в глобальному і європейському соціумі, що зумовило швидкі зрушення у панівній до недавнього часу постіндустріальній парадигмі. Це природним чином відобразилося на секторальних і горизонтальних парадигмах, центральне місце в яких посідає монетарна теорія. Авторами проаналізовані новітні парадигми: *Homo oeconomicus*, *Homo sociologicus*, *Homo urbanus*, *Homo retis* (мережна парадигма) і цілий ряд інших, що дозволило провести ретельний аналіз доказової бази сучасного монетаризму. Обґрунтовано зростаючу значущість на поч. ХХІ ст. нових (модерних) методологій: теорії оптимальних валютних зон, неолібералізму, неокейнсіанства та неофункціоналізму. Це сприяло співставленню їх з теоретичними концепціями (молоді парадигми) Європейського Союзу (різношвидкісна Європа, Європа *a la carte*, концентричних кіл, піонерних груп, близька кооперація, кооперація, що зростає). Наведені аргументи дозволили визначити важливий тренд гібридної дифузії сучасних теорій, глибинна цифровізація яких вже найближчим часом сформує нову парадигму *Homo informaticus*. Зміни ж в монетарній моделі ЄС відбуватимуться під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, центральне місце серед яких посідатимуть глобальні процеси цифровізації.

The article is devoted to the actual problem of identifying modern paradigms in the global economic environment, in particular, the role and significance of the impact of monetary theory on society and its interaction with theories of European integration. The authors have comprehensively analyzed the mutual influence of modern and archaic paradigmatic approaches to substantiating the essence of modern monetarism, in particular, the theory of optimal currency areas, which has found its practical implementation in the euro area created in the EU. However, these actions in the context of global uncertainty require further clarification

and new arguments. Given this, the authors have developed the so-called paradigm model of European monetarism, which is based on a profound transformation of post-industrial methodology. It includes sectoral (*Homo oeconomicus*, *Homo sociologicus*, *Homo hybridus*, media and artistic paradigms), as well as horizontal (*Homo creativus*, *Homo retis*, *Homo cybernaticus*, *Homo urbanus*, *Homo ecologicus*) paradigms. At the same time, the authors substantiate the possible creation of new paradigms, some of which may be immature. Researchers are convinced that the trends of the global diffusion of modern economic theories and theoretical concepts of European integration (multi-speed Europe, Europe a la carte, concentric circles, pioneer groups, close cooperation, growing cooperation, etc.) may prove to be promising in the near future. It is determined that the processes of hybridization and digitalization will inevitably lead in the near future to the formation of new paradigms associated with digital dominance in the global society of *Homo informaticus*, within which the monetary component should be linked to the dominant processes of sustainable development and the growing turbulence of the global economy. The indispensable qualitative indicators of the new hybrid paradigm should have the following selective features: global priority of freedom of action, combined with the selective limitation of influences; hybridization of rational and irrational judgments (decisions) that form the basis of global international projects; formation of polystructural markets (regional, local, sectoral, global) and dominant monetary systems, including virtual ones; widespread use of analytical, empirical and abstract systemic approaches to identification of new paradigms, development of new theories and concepts.

Ключові слова: горизонтальні і секторальні парадигми, монетаризм, молоді європейські парадигми, теорія оптимальних валютних зон, *Homo oeconomicus*, *Homo sociologicus*, *Homo urbanus*, *Homo retis*, *Homo informaticus*, ЄС, цифровізація соціуму.

Key words: horizontal and sectoral paradigms, monetarism, young people European paradigms, theory of optimal currency areas, *Homo oeconomicus*, *Homo sociologicus*, *Homo urbanus*, *Homo retis*, *Homo informaticus*, EU, digitalization of society.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стрімкий розвиток глобалізаційних процесів в світі призвів до докорінного перегляду тих парадигм, які тривалий час вважалися сталими. Разом з тим, теорії, якими користувалися монетаристи також втратили колишню привабливість, адже в умовах розбудови цифрового суспільства їх критеріальна основа не відповідала ані методології складних поліструктурних процесів, ані внутрішній моделі побудови кожної нової парадигми. На зламі тисячоліть провідні методологи світу в основу своїх досліджень замість секторальних і горизонтальних пріоритетів поклали аналіз поведінки людини, а економічну складову тісним чином пов'язали з біхевіоризмом. Якщо раніше дослідження економістів стосувалися господарчої і соціальної сфери, то вже у першій чверті прийдешнього тисячоліття фокусування наукового пошуку сконцентрувалося на екології, медіа, мистецтві, урбанізації, глобальних мережах, процесах креативізації тощо. Саме вони відтепер чітко вказували на свою

належність до секторальних або горизонтальних парадигм. Не залишилась осторонь й монетарна теорія, яка з одного боку потребувала суттєвої модернізації, проте з іншого — реально слугувала взірцем парадигмального вакууму. Відтак надзвичайно важливим науковим трендом вже найближчим часом має стати оцінювання динаміки еволюції парадигмальної моделі європейського монетаризму та визначення її місця в глобальній постіндустріальній парадигмі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження сучасних системних парадигм є складним поліструктурним завданням для кожного науковця, адже потребує докладання значних методологічних й організаційних зусиль авторів. Окремі дослідники просуваються так званими секторальними, інші — горизонтальними шляхами пізнання, внаслідок цього з'являються гібридні моделі парадигм: медійна А. Чужикова [13],

урбанізаційна Р. Крамаренка [4], креативна Р. Флориди [5], локально-інноваційна О. Федірка [16] тощо. Окремі науковці надають перевагу системному характеру парадигм в цілісності їх сприйняття, що найбільш рел'єфно відображено в працях сучасних фінансистів і політекономів, зокрема І. Богатирьова [15], Г. Кривобороденка [18], А. Шлапак [8] та багатьох інших. Важливим здобутком методологів західної школи є розвиток теорії оптимальних валютних зон Б. Баласи [20], Р. Мандела [21], Дж. Франкеля та А. Роуза [22], Ф. Сезарано [23]. Визнаним фахівцем у сфері економіки і фінансів ЄС є Р. Джонс [24]. Однак як в Україні, так і у світі у цілому бракує системних робіт як щодо ідентифікації нових парадигм, так і визначенні контентної сутності в розрізі монетарних теорій.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою пропонованої статті є здійснення системного аналізу монетарної парадигми Європейського Союзу в процесі її трансформації та зростаючої гібридизації глобальних секторальних і горизонтальних процесів в межах великого інтеграційного угруповання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стрімка цифровізація глобального економічного простору внесла суттєві корективи до сучасного розуміння суті та значення парадигми як дослідницької, так і сутнісної. Як наслідок, композитна основа античного філософа Платона та цитованого майже усіма науковцями американського соціолога Th. Kuhn, стала визнаною в усьому світі. Сам автор у своїй видатній праці "Структура наукових революцій" 1960-поч. 1970 рр. доволі чітко, як на той час, виокремив своєрідну каркасну основу парадигми (формальна теорія, класичний досвід, селективні наукові методи) [1, р. 27]. Утім слід зазначити, що наукові погляди цього автора, поділяли численні послідовники такого підходу, зокрема D. Giola, Я. Корнаї, Г. Бергман. Тим не менше доволі бурхливу дискусію викликала категоріальна належність цього терміну до суто філософських дефініцій, або ж, у деяких випадках, до соціологічних. З наведеного вище переліку методологічних трендів не виключалися й економічні, політологічні та інші науки, які з одного боку могли б привести до розуміння парадигми системоутворюючого характеру, проте з другого — подальше секторальне подрібнення заважало виокремленню не лише суті, а й композиту цієї доволі важливої для дослідників категорії пошуку. І не лише її. Конче важливим стало ув'язування останньої з людиною та її поведінкою (вибір, переваги, смаки, уподобання, оцінювання споживчих якостей тощо). Тобто до зазначених вище секторів додавалася ще й психологія, вплив якої на економіку, бізнес, фінанси та інші сфери важко було переоцінити. Отже, основною фігурою в глобальному відтворюваному процесі, а відтак й основним продуцентом і споживачем створюваних благ стає людина (*Homo sapiens*).

Модерні моделі, нові тренди організації суспільних відносин сформували, за Ю. Харарі [2, с. 52], нову якість глобального соціуму та передумови його подальшого розвитку. Неабияке значення мала когнітивна революція з її орієнтацією на так звану нову здатність суспіль-

ства щодо трансферу значно більших обсягів інформації про економіку, довкілля, і далі — про соціальні стосунки, а також про деякі віртуальні речі. За прогнозом цього автора у майбутньому далі виникатиме можливе протистояння родини і громад державі і ринку [2, с. 452]. Таке загострення стосунків неодмінно призведе до так званої перманентної революції [2, с. 439] і далі, за Ю. Харарі, до можливого кінця *Homo sapiens* [2, с. 497—500]. Разом з тим подібна концентрація уваги методологів лише на поведінці одного суб'єкта, а саме Людини розумної мало що дає. Відтак надзвичайно важливим стає можлива диференціація понятійних основ. Так з'являються дві нові концепції (парадигми): *Homo oeconomicus* і *Homo sociologicus* [3]. З нашої точки зору подібного роду розмежування суттєво вплинуло на орієнтацію суспільства. З одного боку це стосувалося традиційного підприємництва в сфері матеріального виробництва, з другого — значущість соціальної сфери зростала з кожним разом, а відтак досить відчутними ставали боротьба з бідністю, доступність медичних і освітніх послуг, емансипація, достойне пенсійне забезпечення тощо. З часом з'явилася ще одна парадигма *Homo ecologicus*, важливим трендом якої стала охорона і збереження довкілля.

Зайве говорити, що подібне продукування нової термінології (можна вжити й інше словосполучення — уточнення старих парадигм) породжувало цілу низку модерних підходів до усталеної ідентифікації дефініції. Так з'явилися *Homo urbanus* [4], *Homo creativus* [5], *Homo informaticus* [6]. Разом з тим, розвиток системного мислення, його прикладних і секторальних трендів потребував понятійного уточнення сутності парадигми. Доволі вдало це спромоглася зробити Донелла Медовз. На її думку парадигма є нічим іншим як "...типом мислення, з якого постає система — її цілі, структури, правил, за певними параметрами" [7, с. 282]. Утім жваві парадигмальні дискусії на цьому не завершилися, адже вони торкалися багатьох дотичних до них дефініцій. Насамперед це стосувалося таких сфер, як глобальна економіка і глобальне підприємництво, цифрове суспільство, соціальні гарантії. Вітчизняна дослідниця А. Шлапак, докладно вивчаючи феномен конкурентного лідерства США дійшла висновку, що це "...фундаментальний вплив на зміну традиційної парадигми як основної ідентифікації наукової рефлексії на процеси і явища, що відбуваються в світовій економіці" [7, с. 48—49]. Саме це потребує розроблення нових теоретичних конструкцій. Від себе додамо, що це мають бути нові концепції, які з часом можуть перетворюватись на модерні нові парадигми, або ж, і така загроза існує, бути відкинутими і забутими. Із заявленим вище чітко корелюється й інший підхід, на якому наголошує Р. Райх. На прикладі гіперконцентрації фінансового капіталу на Волл-Стріт автором розглядаються нові ідентифікаційні підходи. За його даними протягом 2000—2014 рр. питома вага п'ятих найбільших банків цієї відомої "фінансової вулиці США" зросла з 25% усіх банківських активів цієї країни до 45% [9, с. 137]. З цього випливає, що фінансова сфера, а відтак й відповідна парадигма теж знаходяться у межах певної динаміки насамперед тоді, коли йдеться про структурні і секторальні перетворення, які в глобальній, у т. ч. європейській еконо-

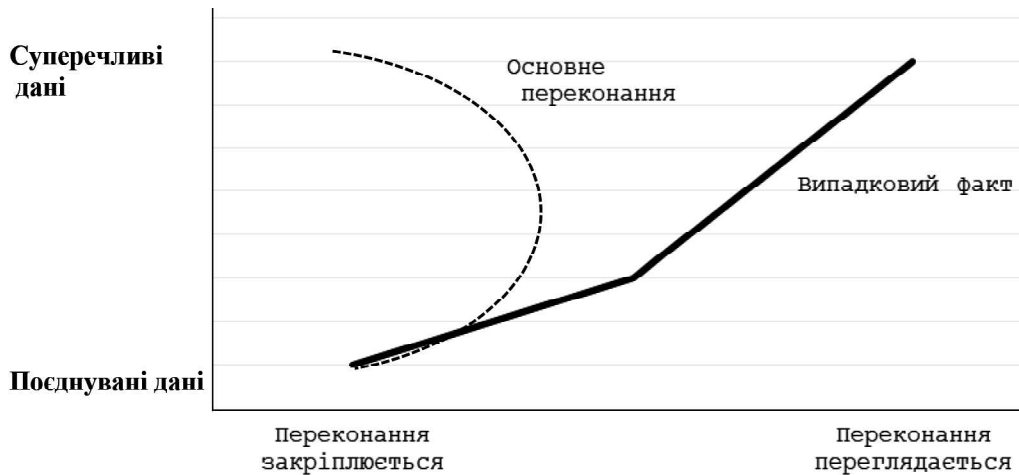


Рис. 1. Як ми реагуємо на нові дані, за Р. Куллатою

Джерело: сформовано на основі [11, с. 110].

міках відбувається постійно. Яскравим доказом цьому може слугувати вплив так званого естетичного інтелекту, який відома західна дослідниця П. Браун [10, с. 234] досить вдало співвідносить з так званою цифровою експансією та тактильними враженнями, які формують увесь цифровий світ, важливий композит якого, на думку автора, утворюють: мистецтво, наука, бізнес-стратегії. З огляду на це дослідниця прогнозує подальше зростання цифрової нерівності, цифрове провалля та цифровий розкол. Тобто суттєвих змін вже у недалекому майбутньому зазнаватиме можливість доступу до економічної, соціальної, культурної та освітньої сфер [10, с. 235].

У сучасному світі існує декілька важливих трендів щодо розуміння парадигми. Один з них трактує цю дефініцію як відповідний набір інструментів ідентифікації певних (в нашому випадку економічних, бізнесових, фінансових) процесів, які забезпечують відповідний інформаційний (цифровий) результат, котрий можна використовувати для подальшого аналізу і управління змінами. Проте з другої — це модель розуміння руху глобального соціуму (або ж його певної частини) в просторі і часі. За таких умов цілком можливим стає поділ "наукового бомонду" на прихильників і супротивників застосування селективних нових підходів з майбутньою можливою руйнацією методологічного апарату або ж, навпаки, його масштабною гібридизацією. Саме такий варіант реакцій на нові дані і модерні зміни пропонує Річард Куллата [11].

З рисунку добре видно, що кожний новий факт, котрий стає помітним в глобальному економічному середовищі, може визначитися як випадковий, що сприятиме формуванню нових переконань /уподобань, або ж, навпаки, бути віднесеним до числа суперечливих даних, які на певному етапі розвитку не піддаються не лише аналізу, а й відповідній поведінковій реакції. Разом з цим подібного роду методологічна турбулентність зазвичай асоціюється з багатьма попередніми даними і може виявляти характер консолідації, фактів, спостережень, селективних підходів до об'єктивізації того чи іншого процесу.

Протягом ідентифікації тієї чи іншої парадигми слід пам'ятати, що неабияку роль відіграють реальні тренди

вертикальної або секторальної гібридизації. Якщо ще тридцять років тому цю активність розуміли як поєднання випадкових факторів впливу, то з плином часу компонентна складова зазнала значної диверсифікації й урізноманітнення, а відтак з легкої руки британця Яна Пітерзе здобула назву постгібридності [12, с. 94—97]. Двома основними складовими нової гібридизації стали: глобалізація (гомогенізація, що охоплювала так званий культурний імперіалізм, культурну залежність, культурну гегемонію, автономність, модернізацію, вестернізацію, культурну синхронізацію й світову цивілізацію), а також глобалізація як диверсифікація, фундаментальний базис до якої поєднував культурну планетаризацію, культуру взаємозалежності, культурне взаємопроникнення, синкретизм, синтез, глобальну мішаніну, креолізацію, схрещення, глобальну ойкумену [12, с. 97]. Виходячи з наведеного вище слід зауважити, що на нашу думку, культурний компонент вже у першій половині ХХІ ст. відіграватиме все більш зростаючу роль з огляду на характер структурної гібридизації, яка без сумнівів охоплюватиме не лише виробничий, а й креативний аспект, вплив яких на соціум та локалізацію процесів продукування культурних, дизайнерських, історичних цінностей буде доволі значущим. Саме ці обставини визначатимуть цивілізаційний розвиток глобальної спільноти, що потребуватиме принципово нових підходів до ідентифікації відповідних парадигм. З огляду на це надзвичайно важливим може виявитись модерний підхід до сутнісної основи секторальних підходів, яку запропонував А. Чужиков [13, с. 27]. Заявлені парадигми у автора класифікуються за відповідними параметрами (принцип дії, мотиви дії, арена дії, типи концепцій завдання аналізу). Утім варто зауважити, що композитна основа тих парадигм, які свого часу були запропоновані Р. Сведбергом [3, с. 22] і адаптовані до умов сьогодення вітчизняними науковцями В. Чужиковим [14, с. 92], І. Богатирьовим [15, с. 16], О. Федірком [16, с. 25], залишається актуальною і зараз.

Попри усю складність виокремлення нових парадигм важливого значення набуває їх синергетика, під якою зазвичай розуміють зіставність і ідентифікацію існуючих і перспективних концепцій, що відповідають основним трендам розвитку суспільства. З огляду на це

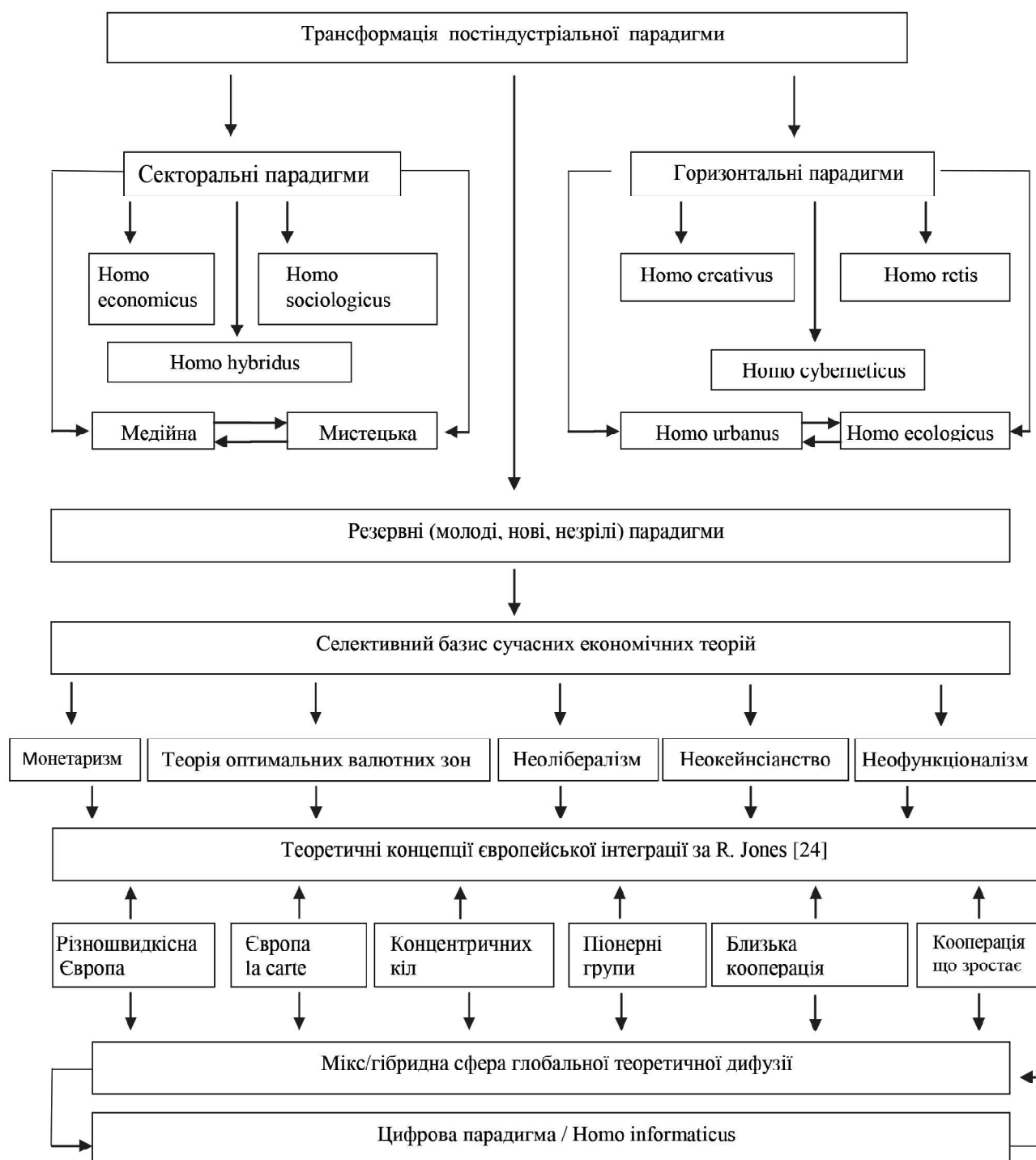


Рис. 2. Парадигмальна модель європейського монетаризму

заслуговує на увагу проведене О. Федірком обґрунтування локально-інноваційної парадигми [16, с. 30] та послідовний аналіз нових моделей розвитку суспільства — Homo retis, або Homo network (лат. Людина мережна) [17, с. 25]. Один з авторів цієї парадигми — М. Castells [17] глибоко переконаний, що існуючі мережі можуть виступати в ролі своєрідного хаба концентрації високих технологій, фінансів інтелектуального капіталу. Місію цієї парадигми автори вбачають у банківській сфері, котра зазнаватиме великих тектонічних змін. Насамперед це торкнеться людського капіталу. Отже, світ зазнаватиме не лише масштабних цифрових змін, а

й продукуватиме створення нових форм концентрації економічної, соціальної, політичної мобільності у вигляді об'єднаних в мережу різнорівневих локалітетів. Другим моментом є те, що важливого значення у подальшому набудуватимуть ланцюжки методологічної комплементарності, які забезпечують необхідну при цьому валідність, теоретичну зіставність та поміркований прагматизм в процесі оцінювання отриманих результатів. З позиції сьогодення надзвичайно важливим стає основний тренд розвитку, який може бути сталим, а може виявитися надзвичайно турбулентним. Відтак і сама глобальна парадигма матиме не до кінця визначений харак-

тер, що дозволяє констатувати: процеси гібридизації можуть виявитись домінуючими протягом наступних 10—15 років. Саме вони визначатимуть як симетричні, так й асиметричні зміни у світовому економічному просторі, вплив яких на глобальний соціум важко переоцінити. Отже, гібридизацію сучасних економічних теорій слід розуміти як асиметричну дію глобальних чинників щодо селективного впливу на існуючу ідеологію сприйняття складних поліструктурних процесів генерації ідей, наукових підходів, можливих економіко — математичних розрахунків, системна дифузія яких може суттєво диференціювати традиційні теоретичні уявлення про динаміку змін тих чи інших методологій, концепцій, зрілих або незрілих парадигм. Утім як би там не було в світовому науковому просторі відчувається своєрідний дефіцит як нових теорій, так і нових практик, основною причиною чого стає своєрідний парадигмальний вакуум. Його основними ускладненнями, з нашої точки зору, є наявна понятійна плутанина, незіставність практичних дій з панівними впродовж короткого терміну теоріями, слабка аргументованість, умовна схематичність доказів валідності заявлених концепцій, ідентифікаційна незіставність емпіричних даних. Також стримуючим фактором може стати вплив світових наукових авторитетів, котрі мають своє, інколи упереджене бачення розвитку глобальних трендів. Як і раніше потребують глибокого переосмислення міждисциплінарні, горизонтальні та секторальні зв'язки.

Сучасна система наукового прогнозування є важливим критерієм формування простої і зрозумілої парадигмальної моделі. Разом з тим, вона на нашу думку, повинна віддзеркалювати еволюцію теоретичних поглядів на економічний і соціальний розвиток людства. В межах великого інтеграційного угруповання модель передбачатиме можливу генерацію селективних методологічних підходів. Саме така спроба автора представлена на рис. 2.

Надзвичайно важливим в практиці теоретичного моделювання є те, що воно потребує методологічної довершеності, застосування низки сучасних дослідницьких методик як тих, що раніше використовувалися, так і нових елементів постіндустріальної парадигми, до якої сучасні науковці зазвичай додають слова глобальна або модерна. В її межах чітко виокремлюється блок секторальних парадигм (*Homo oeconomicus*, *Homo sociologicus*, *Homo hybridus*, а також медійна і мистецька парадигми). Доволі симетричним до цієї групи виглядає блок горизонтальних парадигм (*Homo creatives*, *Homo retis*, *Homo ecologicus*, *Homo urbanus*). В основі такої класифікації без сумніву лежать зміни у поведінці людей. Саме ця обставина передбачає можливість дифузії різних теорій та формування на базі цього низки незрілих (молодих, резервних) парадигм. Їх характер може локалізуватися як на глобальному рівні, так і на мега регіональному (наприклад — на моделі Європейського Союзу). З огляду на це надзвичайно важливими стають ультра модерні теорії, зокрема неомонетаризму, як важливої частини нової, за Г. Кривобороденко, економічної теорії [18, с. 37]. Утім на нашу думку важливим доповненням слід вважати нову класичну економіку та теорію суспільного вибору. Певним додатком до сказаного вище, на думку П. Юхименка, слід вважати

алгоритм розроблення монетарної політики, яка охоплює: попит і пропозицію, реальну процентну ставку, лібералізацію капіталу, поведінку банків, визнання небезпечності банкрутства [19, с. 86—87], а також криптовалюти, практичні і теоретичні розбіжності в оцінці яких є очевидними. Не менш важливими є традиційні зв'язки з неолібералізмом, неокейнсіанством, неофункціоналізмом. В сучасному суспільстві вони носять умовно усталений характер, адже йдеться про можливість фокусування дослідження як на окремій країні, так і на цілому інтеграційному угрупованні. За цих обставин до перелічених раніше особливостей слід додати таке: регуляторні функції Європейського Центрального банку (ЄЦБ), неминучі розбіжності між національними банками і центральним офісом, фінансуванням спільних заходів і програм разом з ЄС. Неважко передбачити, що за таких умов зростатиме якраз роль модерних теорій, зокрема як нового монетаризму, а також численних європейських концепцій, які, власне кажучи, й дозволили створити підвалини сучасного ЄС. Звичайно, що створюючи нову монетарну парадигму Європейського Союзу варто пригадати надзвичайно популярну колись теорію економічної інтеграції В. Balassa [20] а також R. Mundell [21] з його теорією оптимальних валютних зон. Саме ці дві теорії початку 1960-х років визначили основні напрямки формування ЄЕС/ЄС, Європейського валютного Союзу, створення зони єкю /євро тощо. Утім варто зауважити, що з плином часу вказані теорії зазнали певних змін. Зокрема, з'явилися їх модифіковані (ендогенні) версії, а їх основний контент (міжнародна економіка, валютний союз, модель IS-LM-BP, плаваючий і фіксований валютний курси) увійшов в якості інструментарію до багатьох міжнародних аналітичних досліджень. Також слід зауважити, що ще у 1980-ті роки з'явилися чіткі, хоча й доволі дискусійні передумови для створення в Західній Європі єдиної колективної валюти, натомість реальний рух до такої валютної єдності був розтягнений на довгі двадцять років, що було пов'язане з необхідним уточненням практичної імплементації теорії оптимальних валютних зон численними дослідниками Роберта Манделлі. Зокрема йдеться про J. Frankel, A. Rose [22] та більш пізньої праці F. Cesarano [23], в якій оптимістично обґрунтувалась модель щодо подальшого функціонування валютних зон. З огляду на вище сказане не важко здогадатися, що сучасна монетарна парадигма являє собою гібридну форму секторальних, горизонтальних парадигм, а також незрілих молодих дослідницьких концепцій. Вони чітко гармонізуються з селективними системами європейської інтеграції, наслідком чого стає своєрідна мікс модель взаємної теоретичної дифузії, котра з часом має прийти на зміну того методологічного вакууму, котрий виступає своєрідним гальмом розвитку глобального (регіонального) соціуму з його розгалуженими поведінковими реакціями. Усі подальші зміни в ньому відбуватимуться під впливом цифрових чинників, натомість результатом швидше за все стане розбудова цифрового суспільства з його численними локальними парадигмами і потужним впливом нових інтеграційних теорій [24].

Водночас варто не забувати про два важливі моменти. Перший з них стосується штучного інтелекту, який в процесі його подальшої модернізації та адаптації

до швидких змін в поліструктурному соціумі сформує іншу монетарну парадигму з її принципово новим контентом. Натомість другим трендом має стати цифрова (в усіх відносинах) революція в механізмах і інструментах дослідження фундаментальних змін в суспільстві, в межах якого відбуватиметься докорінна зміна понятійного, математичного, поведінкового, кібернетичного апаратів в умовах зростаючого інформаційного трансферу знань (Homo informaticus). Виходячи із запропонованої свого часу Р. Сведбергом моделі ідентифікації парадигми, вона має охоплювати сформовані фундаментальні основи гібридної форми європейського монетаризму: глобальну пріоритетність свободи дій, яка, на нашу думку, має поєднуватись із блокуванням в окремих випадках деструктивних дій; поступове втрачання системи традиційних цінностей, на зміну яким мають прийти прагматичні дії урядів; створення глобального монетарного ринку; симетричну і асиметричну консолідацію децентралізованих і локалізованих процесів; створення глобальної мережі багаторівневих фінансових ринків з домінуванням на них світових монетарних систем; активне застосування гібридних типів концепцій, які забезпечують селективне поєднання аналітико — емпіричних та абстрактно — системних валютних активностей, урізноманітнення підходів в процесі створення нових парадигм, теорій, концепцій тощо.

ВИСНОВКИ

Активна гібридизація секторальних і горизонтальних процесів в існуючому інтеграційному середовищі зумовила швидкі трансформаційні зміни в теоретичній і прикладній основі модернізації існуючих на цей час низки економічних парадигм. Внаслідок подібної дифузії і елементів невизначеності окремих з них виник своєрідний методологічний вакуум, потреба в заповненні якого стала на поч. ХХІ ст. очевидною. Внаслідок чого фактично "оголеною" лишилася монетарна теорія з її суттєвим доробком у вигляді методології оптимальних валютних зон та практичним втіленням — у вигляді зони євро. Зростаюча мережевізація, цифровізація та інформатизація суспільства потребують докладання значних наукових зусиль щодо обґрунтування нового монетаризму в глобальній парадигмі "Homo informaticus" та визначення її параметральної сутності, до якої слід віднести: зміни у поведінці людей і зумовлена цим плінність оцінювання якості переваг, смаків, уподобань споживачів; посилення впливу криптовалют та зростання у зв'язку із цим турбулентності грошово-фінансових відносин; вибіркова пріоритетність активностей з боку монетарних регуляторів; створення глобального монетарного ринку; взаємна дифузія аналітико-емпіричних і абстрактно-системних підходів в процесі створення поліфункціональних парадигм розвитку з урахуванням наявних євроінтеграційних концепцій.

Література:

1. Kuhn, Th. (2003), "The New Encyclopedia Britannica", Britannica, Vol.7, London, p. 27.
2. Харпін, Ю. (2019), Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього / Пер. з англ. Ярослава Лебеденка, Клуб сімейного дозвілля, Харків, Україна.
3. Etzioni, A. and Lawrence, P. (1992), Socio-economics. Toward a New-Synthesis, New York — London, M. E. Sharpe, США-Великобританія.
4. Крамаренко, Р. (2014), "Столичний мегаполіс у глобальній конкурентній моделі економічного розвитку", Логос, Київ, Україна.
5. Флорида, Р. (2016), Homo creativus. Як новий клас завойовує світ / Пер. з англ. Максим Яковлев, Наш формат, Київ, Україна.
6. Harvard Technology Review (2023), "Homo informaticus. The Evolving Relationship and Human species", available at: <https://harvardtechnologyreview.com/2023/05/21/homo-informaticus-the-evolving-relationship-of-information-and-the-human-species/> (Accessed 05 February 2025).
7. Медовз, Д. (2024), Мистецтво мислити системно. Розв'язання проблем від особистого до глобального масштабу, Vivat видавництво, Харків, Україна.
8. Шлапак, А. (2019), Конкурентне лідерство США: глобальна парадигма і стратегічні пріоритети: монографія, КНЕУ, Київ, Україна.
9. Райх, Р. (2018), Врятувати капіталізм. Як змусити вільний ринок працювати на людей / Пер. з англ. Роман Корнута, Наш формат, Київ, Україна.
10. Браун, П. (2023), Естетичний інтелект. Як його розвинути й використовувати в бізнесі й житті / Пер. з англ. Я. Машико, Фабула, Харків, Україна.
11. Кулатта, Р. (2021) Цифрові громадяни. Як виробити здорові диджитал — навички у ваших дітей / Пер. з англ. Анастасія Дудченко, Yakaboo publishing, Київ, Україна.
12. Пітерзе, Я. Глобалізація як гібридизація / Глобальні модерності / За ред. Майкла Фезерстоуна, Скотта Леша та Роланда Робертсона / Пер. з англ. Т. Цимбала, Ніка-Центр, Київ, Україна, с.73-105.
13. Чужиков, А. (2020), Феномен медіаіндустрії в глобальній економіці: Монографія / А. В. Чужиков, КНЕУ, Київ, Україна.
14. Чужиков, В. (2008), Глобальна регіоналістика: Історія та сучасна методологія, КНЕУ, Київ, Україна.
15. Богатирьов, І. (2016) Становлення фінансової парадигми глобального економічного розвитку. Причорноморські економічні студії, вип. 11. С. 12—17.
16. Федірко, О. (2015) Формування нової локально-інноваційної парадигми регіональних досліджень. Регіональна економіка, № 3. С. 24—33.
17. Castells, M. (1996), The Rise of the Network Society, Blackwell, Oxford, UK.
18. Кривобороденко, Г. (2010) Нова парадигма економічної теорії. Економіка та держава, № 2. С. 34—37.
19. Юхименко, П. (2005) Основоположна парадигма нових монетаристів. Наукові праці НДФІ, № 4 (33). С. 81—88.
20. Balassa, B. (2012), The theory of economic integration (Routledge Revivals), Routledge, London, UK.
21. Mundell, R. A. (1961) Theory of optimum currency areas. American Economic Review, № 53, pp. 657—665.
22. Frankel, J. and Rose, A. (1996) The endogeneity of the optimum Currency Area criteria, NBER Working Paper, № 5700.
23. Cesarano, F. (2006) The origins of the theory of optimum currency areas. History of Political Economy, № 4, pp. 711—731.

24. Jones, R. (2001), The politics and Economics of the European Union. Second Edition Northampton. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK.

References:

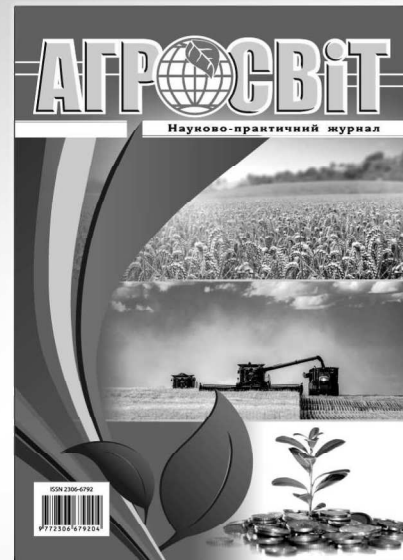
1. Kuhn, Th. (2003), "The New Encyclopedia Britannica", Britannica, Vol.7, London, UK.
2. Kharari, Yu. (2019), Liudyna rozumna. Istoriia liudstva vid mynuloho do maibutnoho [Man is intelligent. The history of mankind from the past to the future], Klub simeinoho dozvillia, Kharkiv, Ukraine.
3. Etzioni, A. and Lawrence, P. (1992), Socio-economics. Toward a New-Synthesis, M. E. Sharpe, New York-London, USA-UK.
4. Kramarenko, R. (2014), Stolychnyi mehapolis u hlobalnii konkurentnii modeli ekonomichnoho rozvytku [The metropolitan metropolis in the global competitive model of economic development], Lohos, Kyiv, Ukraine.
5. Floryda, R. (2016), Homo creativus. Yak novyi klas zavoiovuie svit [Homo creativus. How a new class conquers the world], Nash format, Kyiv, Ukraine.
6. Harvard Technology Review (2023), "Homo informaticus. The Evolving Relationship and Human species", available at: <https://harvardtechnologyreview.com/2023/05/21/homoinformaticus-the-evolving-relationship-of—informanion-and-the-human-species/> (Accessed 05 February 2025).
7. Medovz, D. (2024), Mystetstvo myslyty systemno. Rozviazannia problem vid osobystoho do hlobalnoho masshtabu [The Art of Thinking Systemsly. Solving Problems from the Personal to the Global Scale], Vivat vydavnytstvo, Kharkiv, Ukraine.
8. Shlapak, A. (2019), Konkurentne liderstvo SShA: hlobalna paradyhma istrategichni priorityty [US Competitive Leadership: Global Paradigm and Strategic Priorities], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Raikh, R. (2018), Vriativaty kapitalizm. Yak zmu-syty vilnyi rynek pratsiuvatyna liudei [Saving Capitalism — For the Many, Not the Few], Nash format, Kyiv, Ukraine.
10. Braun, P. (2023), Estetychnyi intelekt. Yak yoho rozvynuty y vykorystovuvatyv biznesi y zhytti [Aesthetic Intelligence: How to Boost It and Use It in Business and Beyond], Fabula, Kharkiv, Ukraine.
11. Kulatta, R. (2021), Tsyfrovi hromadiany. Yak vyrobyty zdorovi dydzhytal-navychky u vashykh ditei [Digital for Good: Raising Kids to Thrive in an Online World], Yakaboo publishing, Kyiv, Ukraine.
12. Piterze, Ya. (2013), "Globalization as hybridization", Hlobalni modernosti [Global modernities], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine, pp. 73—105.
13. Chuzhykov, A. (2020), Fenomen mediaindustrii v hlobalnii ekonomitsi [The phenomenon of the media industry in the global economy], KNEU, Kyiv, Ukraine.
14. Chuzhykov, V. (2008), Hlobalna rehionalistyka: istoriia ta suchasnametodolohiia [Global Regional Studies: History and Modern Methodology], KNEU, Kyiv, Ukraine.
15. Bohatyrov, I. (2016), "Formation of the financial paradigm of global economic development", Prychor-nomorski ekonomichni studii, vol. 11, pp. 12—17.
16. Fedirko, O. (2015), "Formation of a new locally innovative paradigm of regional research", Rehionalna ekonomika, vol. 3, pp. 24—33.
17. Castells, M. (1996), The Rise of the Network Society, Blackwell, Oxford, UK.
18. Kryvoborodenko, H. (2010), "A new paradigm of economic theory", Ekonomika ta derzhava, vol. 2, pp. 34—37.
19. Yukhymenko, P. (2005), "The fundamental paradigm of the new monetarists". Naukovi pratsi NDFI, vol. 4 (33), pp. 81—88.
20. Balassa, B. (2012), The theory of economic integration (Routledge Revivals), Routledge, London, UK.
21. Mundell, R. A. (1961), "Theory of optimum currency areas". American Economic Review, vol. 53, pp. 657—665.
22. Frankel J. and Rose A. (1996), "The endogeneity of the optimum Currency Areacriteria", NBER Working Paper, vol. 5700.
23. Cesarano, F. (2006), "The origins of the theory of optimum currency areas", History of Political Economy, vol. 38 (4), pp. 711—731.
24. Jones, R. (2001), The Politics and Economics of the European Union, Second Edition, Northampton. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK.

Стаття надійшла до редакції 24.02.2025 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

С. В. Козловський,

д. е. н., професор,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0707-4996>

А. А. Ельхаддад,

студент, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7993-0461>

С. О. Горун,

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0850-509X>

Л. О. Мамашвілі,

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0693-6076>

Д. Ю. Ноздрін,

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4764-1320>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.60

ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ НА ЇЇ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

S. Kozlovskiy,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University

A. Elkhaddad,

Student, Vasyl' Stus Donetsk National University

S. Horun,

Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University

L. Mamashvili,

Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University

D. Nozdrin,

Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University

THE INFLUENCE OF THE DEMOGRAPHIC SITUATION IN UKRAINE ON ITS SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Стаття присвячена аналізу сучасної демографічної кризи в Україні, яка має глибокий вплив на економічний розвиток та соціальну стабільність держави. Розглянуто основні чинники скорочення населення, включаючи низький рівень народжуваності, високу смертність, масову еміграцію та внутрішнє переміщення через воєнні дії. Детально описано вплив війни, що розпочалася у 2022 році, на демографічні та економічні показники, такі як дефіцит молодшої робочої сили, збільшення фінансового навантаження на пенсійну систему та зниження інвестиційної привабливості країни. Особливу увагу приділено довгостроковим негативним наслідкам, включаючи стрімке старіння населення та зменшення чисельності працездатних осіб. Визначено виділити основні демографічні проблеми України: 1. Скорочення чисельності населення. 2. Масова еміграція. 3. Низький рівень народжуваності. 4. Військова агресія. 5. Старіння населення. 6. Дефіцит молодшої робочої сили. 7. Тиск на пенсійну систему. 8. Падіння інвестиційної привабливості. Підкреслено необхідність розробки та впровадження комплексної державної політики для стабілізації демографічної ситуації, що включає підтримку народжуваності, зменшення еміграції, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та забезпечення соціальних гарантій. Дослідження базується на аналізі статистичних даних і попередніх наукових праць, пропонуючи рекомендації для подолання демографічних викликів в Україні.

The article is devoted to the analysis of the current demographic crisis in Ukraine, which has a profound impact on the economic development and social stability of the state. The main factors of population decline are considered, including low birth rates, high mortality rates, mass emigration, and internal displacement due to military operations. The impact of the war that began in 2022 on demographic and economic indicators, such as the shortage of young labor, an increase in the financial burden on the pension system, and a decrease in the country's investment attractiveness, is described in detail. Particular attention is paid to long-term negative consequences, including rapid population aging and a decrease in the number of working-age people. The main demographic problems of Ukraine have been identified: 1. Population decline. Since 1991, Ukraine has faced a continuous decrease in population due to a low birth rate, high mortality, and significant emigration. 2. Mass emigration. About 4–5 million Ukrainians are permanently working abroad, most of whom are young, highly qualified specialists. 3. Low birth rate. The average number of children per woman in Ukraine is around 2.1, which is insufficient for generational replacement. This leads to population decline and exacerbates the aging problem. 4. Military aggression. The full-scale war has caused significant losses among the civilian population and military personnel, as well as mass migration abroad. 5. Aging population. The share of elderly people is increasing, which puts additional pressure on the social security system, pension fund, and healthcare services. The decline in the number of women of reproductive age reduces the possibility of demographic recovery. 6. Shortage of young labor force. The outflow of the working-age population and war-related losses result in a significant shortage of young people in the economically active age group, affecting labor market development and productivity. 7. Pressure on the pension system. The number of retirees continues to grow, while the number of working individuals is decreasing, undermining the stability of the pension system and requiring additional resources from the state budget. 8. Decline in investment attractiveness. Population decline limits domestic demand, while the shortage of specialists and an aging population reduce Ukraine's attractiveness to foreign investors, complicating economic development. The need to develop and implement a comprehensive state policy to stabilize the demographic situation, including supporting the birth rate, reducing emigration, integrating internally displaced persons, and providing social guarantees, is emphasized. The study is based on the analysis of statistical data and previous scientific works, offering recommendations for overcoming demographic challenges in Ukraine.

Ключові слова: демографічна криза, повномасштабне вторгнення, народжуваність, смертність, еміграція, старіння населення, війна, міграція, демографічна політика, державна стратегія.

Key words: demographic crisis, full-scale invasion, birth rate, mortality, emigration, population aging, war, migration, demographic policy, state strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Протягом останніх кількох десятиліть Україна переживає глибоку демографічну кризу, яка суттєво впливає на всі сфери суспільного життя і значно стримує економічний розвиток. З 1991 року населення країни скоротилося майже на чверть, з 52 до близько 36 мільйонів осіб, і ця тенденція має стійкий негативний характер [1]. Основними проблемами є відтік населення за кордон, низька народжуваність, високий рівень смертності, втрати внаслідок воєнних дій та масове переміщення населення в межах країни.

Зокрема, з початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну у 2022 році мільйони громадян залишили країну або вимушено перемістилися до інших регіонів, що ускладнило доступ до робочих місць, медичних та соціальних послуг. Тисячі людей зазнали прямих і непрямих втрат, а багато осіб залишаються в умовах небезпеки, що посилює загальну соціальну і демографічну нестабільність.

Крім того, стрімке старіння населення стає загрозою для пенсійної системи країни, яка залежить від постійного надходження внесків з боку працездатного

населення. Низький рівень народжуваності не забезпечує відтворення поколінь, що призводить до подальшого скорочення робочої сили. Високий рівень смертності серед чоловіків працездатного віку, зокрема від серцево-судинних захворювань та зовнішніх причин, також посилює цей негативний ефект.

Демографічна криза має безпосередній вплив на економічну стабільність та конкурентоспроможність країни. Зменшення чисельності працездатного населення обмежує зростання виробничих потужностей, знижує продуктивність праці, скорочує внутрішній попит та ускладнює залучення іноземних інвестицій. При цьому додаткове фінансове навантаження на соціальну сферу, зокрема витрати на охорону здоров'я та пенсійне забезпечення, лише посилюється.

За прогнозами демографів, у випадку відсутності державної стратегії на підтримку народжуваності, здоров'я населення та економічну інтеграцію трудових мігрантів, демографічна криза буде продовжуватися і може призвести до необоротних негативних наслідків. Це питання потребує негайного вирішення та комплексного підходу на рівні державної політи-

ки, що визначає актуальність та необхідність даного дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних досліджень і публікацій свідчить про те, що демографічна ситуація та її динаміка закономірно привертають увагу науковців, громадськості та політиків, викликаючи обґрунтоване занепокоєння. Значний внесок у дослідження різних аспектів демографічного розвитку зробили такі вчені, як Е. Лібанова, С. Пирожков, О. Гладун, І. Курило, Н. Левчук, В. Стешенко, О. Малиновська, П. Є. Шевчук, О. Петроє, А. Вишневський, А. Злотников, В. Борисов та інші.

Незважаючи на проведені дослідження, негативні тенденції демографічного розвитку в Україні вимагають постійного розширення досліджень взаємозв'язків демографічних процесів з іншими соціально-економічними факторами. Це обумовлює необхідність пошуку нових шляхів для проведення системної активної демографічної політики на різних рівнях (макроекономічному, сімейному, індивідуальному) з метою стримування темпів депопуляції населення та адаптації до нових демографічних умов.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є всебічний аналіз демографічної ситуації в Україні, виявлення її основних тенденцій та оцінка впливу на розвиток держави. Стаття також має на меті виявити ключові проблеми, пов'язані зі скороченням населення, еміграцією, низьким рівнем народжуваності, старінням населення та військовими втратами, а також розглянути можливі стратегії для стабілізації чисельності населення через впровадження ефективних заходів демографічної політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Демографічна ситуація в Україні залишається складною протягом кількох десятиліть, що спричиняє серйозні економічні наслідки. Від часу здобуття незалежності в 1991 році країна зіштовхнулася з постійним скороченням населення, що обумовлено низьким рівнем народжуваності, високим рівнем смертності та значною еміграцією. Це має прямий вплив на економіку, зокрема на ринок праці, систему соціального забезпечення, пенсійну систему та інвестиційну привабливість.

Одним із ключових факторів демографічного скорочення є еміграція працездатного населення. За оцінками, близько 4—5 мільйонів українців постійно проживають і працюють за межами країни [3]. Основна частина мігрантів — це молодь та кваліфіковані спеціалісти, що суттєво знижує продуктивний потенціал економіки, посилюючи процес старіння населення. Виїзд працездатного населення негативно впливає на ринок праці, викликаючи дефіцит робочої сили, особливо у таких галузях, як медицина, ІТ та інженерія, де потрібно залучати висококваліфікованих фахівців.

Крім того, рівень народжуваності в Україні залишається одним із найнижчих у Європі. На одну жінку припадає приблизно 2,1 народжених дитини, що недостатньо для забезпечення природного відтворення поколінь [5].

Від початку повномасштабної війни в 2022 році значна частина населення була змушена переміститися як у межах країни, так і за її межі, рятуючись від активних бойових дій. За цей час понад 5 мільйонів осіб залишили країну, переважно жінки та діти [3]. Внутрішньо переміщені особи потребують соціальної підтримки, інтеграції та допомоги у пошуку житла й роботи. Ці процеси створюють додатковий тиск на соціальну інфраструктуру та ресурси регіонів, які приймають переселенців. Воєнні втрати серед цивільного населення та військових також сприяють демографічному скороченню, оскільки значна частина мобілізованих чоловіків є представниками молодшого та середнього поколінь, що посилює дефіцит молодшої робочої сили.

Економічні наслідки демографічних змін в Україні є значними. Зменшення кількості працездатного населення та еміграція молодих кваліфікованих фахівців створюють значний тиск на пенсійну систему. На сьогоднішній день на одного працюючого припадає два пенсіонери, що знижує стабільність пенсійного фонду і змушує державу збільшувати його фінансування. Це призводить до загострення фінансової ситуації, оскільки фінансове забезпечення пенсій є істотним навантаженням на державний бюджет.

Демографічні проблеми також впливають на інвестиційну привабливість країни. Зменшення чисельності населення обмежує внутрішній попит, що знижує привабливість ринку для іноземних інвесторів. Дефіцит кваліфікованої робочої сили в умовах індустріального розвитку та зростання попиту на робочі місця у високотехнологічних галузях ще більше ускладнює інвестиційний клімат, оскільки потенційним інвесторам потрібно забезпечувати кадрами свої проекти.

Згідно з прогнозами Ради ЄС, війна може суттєво скоротити населення України, залежно від її тривалості, зменшуючи його на 24—33%. Уже зараз, внаслідок російської агресії, чисельність людей, які живуть та працюють в Україні, знизилася на 6,7 мільйона [6]. При цьому змінюється також статеві-вікова структура населення — зменшується частка молоді до 20 років і продуктивного населення, що з часом може призвести до ослаблення основи демографічного відтворення.

Слід зазначити, що повномасштабна війна лише загострила демографічні виклики, які поступово накопичувалися протягом останніх 30 років, і вже до 24 лютого 2022 року стали серйозною проблемою для України.

Отже, можна виділити основні демографічні проблеми:

1. Скорочення чисельності населення. З 1991 року Україна зіштовхнулася з постійним зменшенням населення, спричиненим низьким рівнем народжуваності, високою смертністю та значною еміграцією. Це негативно впливає на ринок праці, пенсійну систему та соціальну інфраструктуру країни.

2. Масова еміграція. Близько 4—5 мільйонів українців постійно працюють за кордоном, більшість з яких — молоді, висококваліфіковані фахівці. Це знижує економічний потенціал країни, створюючи дефіцит робочої сили в ключових галузях, таких як медицина, ІТ та інженерія.

3. Низький рівень народжуваності. На одну жінку в Україні припадає близько 2,1 дитини, що недостатньо

для відтворення поколінь. Це веде до скорочення населення та поглиблює проблему старіння.

4. Військова агресія. Повномасштабна війна спричинила значні втрати серед цивільного населення та військових, а також масову міграцію за кордон. Внутрішньо переміщені особи створюють додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру, а мобілізація молодих чоловіків посилює дефіцит економічно активного населення, що ускладнює відновлення країни.

5. Старіння населення. Частка літніх людей зростає, що підвищує навантаження на систему соціального забезпечення, пенсійний фонд та медичні послуги. Зменшення кількості жінок репродуктивного віку знижує можливість демографічного відновлення.

6. Дефіцит молодого робочого сили. Виїзд працездатного населення та втрати на війні ведуть до значного дефіциту молоді в економічно активному віці, що впливає на розвиток ринку праці та продуктивність.

7. Тиск на пенсійну систему. Кількість пенсіонерів продовжує зростати, тоді як кількість працюючих зменшується, що підриває стабільність пенсійної системи та вимагає додаткових ресурсів з державного бюджету.

8. Падіння інвестиційної привабливості. Скорочення населення обмежує внутрішній попит, а дефіцит фахівців та старіння населення знижують привабливість України для іноземних інвесторів, що ускладнює економічний розвиток.

Війна посилила негативні тенденції в демографії України, додавши нові складні фактори. Бойові дії призвели до значних втрат як серед військових, так і серед цивільного населення, включно з дітьми.

Станом на 2024 рік демографічна ситуація в Україні суттєво погіршилася через тривалу війну, високу смертність та масову міграцію. Смертність в Україні наразі приблизно втричі перевищує народжуваність, і прогнозується, що населення скорочуватиметься на 20% до 2030 року. Кількість загиблих українських військовослужбовців сягає понад 31 000 осіб, про що говорять офіційні джерела, але в дійсності ця цифра може бути в рази більшою [7]. Цивільні втрати також значні, також багато українців виїхали за кордон, що створює ризик зниження повернення мігрантів.

Економічні труднощі, викликані руйнуванням інфраструктури та обмеженнями на ринку праці, також збільшили рівень безробіття. Очікується, що значна частина внутрішньо переміщених осіб залишиться в регіонах з відносно стабільною ситуацією, що вплине на демографічний баланс у різних частинах країни.

Демографічна криза, яка триває в Україні вже понад три десятиліття, охоплює цілий спектр складних проблем, що впливають на всі аспекти суспільного життя. Розглянемо детальніше ключові аспекти, які визначають сучасну демографічну ситуацію та проаналізуємо основні показники.

Чисельність населення є важливим показником, що визначає потенціал держави в економічній та соціальній сфері. Упродовж останніх років Україна зіткнулася зі значним скороченням населення через комплекс взаємопов'язаних факторів. Нижче наведено дані про динаміку чисельності населення за 2010—2024 рр. за даними Державної служби статистики України (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка чисельності населення України та основні фактори її змін за 2010—2024 рр.

Рік	Чисельність населення (млн осіб)	Основні фактори змін
2010	45,9	Природний спад, міграція
2014	45,4	Анексія Криму, початок війни на Донбасі
2018	42,3	Масова еміграція молоді та працездатного населення
2020	41,9	Епідемія COVID-19, зростання смертності
2022	41,1	Початок повномасштабної війни, виїзд мільйонів за кордон
2024	36,7	Постійне скорочення через смертність, низьку народжуваність та воєнні втрати

Джерело: [8—9].

Чисельність населення України значно скоротилася з 2010 до 2024 року через поєднання демографічних, соціальних та воєнних факторів, що створює серйозні виклики для подальшого розвитку країни. На рисунку можемо детальніше спостерігати тенденцію спаду кількості населення України за 2010—2024 рр. (рис. 1).

Стабільність чисельності населення залежить від співвідношення між народжуваністю і смертністю. Протягом останніх десятиліть в Україні спостерігається стійке домінування смертності над народжуваністю, що створює серйозні демографічні та соціальні проблеми (табл. 2).

Співвідношення народжуваності до смертності (Н/С) в Україні за 2020-2024 роки демонструє стійку негативну тенденцію. У 2020 році на 100 смертей припадало лише 49 народжень, тоді як у 2022 році цей показник знизився до 37, і у 2024 році також пішов на спад до 35. Така динаміка вказує на поглиблення демографічної кризи, що потребує негайних заходів для стабілізації ситуації, включаючи підтримку сімей, покращення медичних послуг та зменшення втрат через військові дії.

Причини зниження народжуваності включають економічну нестабільність, відсутність соціальних гарантій для молодих родин, а також міграцію жінок репродуктивного віку. Висока смертність обумовлена хронічними захворюваннями, воєнними діями, травмами, нещасними випадками та епідеміологічними факторами.

ЧИСЕЛЬНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ (МЛН ОСІБ) ЗА 2010-2024 РР.

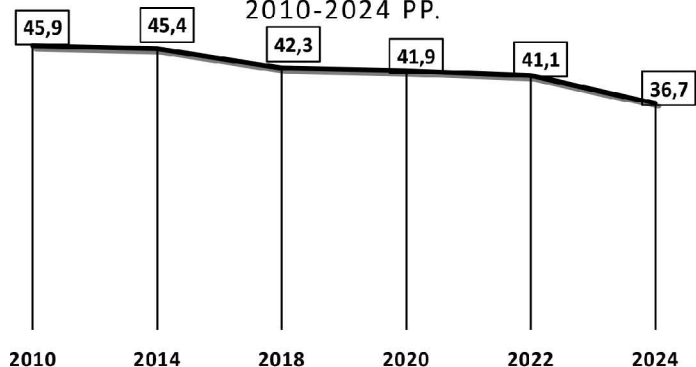


Рис. 1. Динаміка чисельності населення України за 2010—2024 рр.

Джерело: [8—9].

Таблиця 2. Динаміка показників народжуваності та смертності в Україні за 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2022 рік	2024 рік
Народжуваність (тис. осіб)	139	106	88
Смертність (тис. осіб)	287	291	251
Співвідношення (Н/С)	0,49	0,37	0,35

Джерело: [10].

Воєнні конфлікти мають катастрофічний вплив на демографічну ситуацію будь-якої країни. Війна в Україні стала визначальним фактором, який змінив демографічну структуру, зумовив міграцію мільйонів людей та спричинив значні втрати як серед військових, так і серед цивільного населення:

1. Міжнародна міграція:

За даними ООН, понад 8 млн осіб виїхали за кордон, зокрема до країн Європейського Союзу.

Основна частина мігрантів — це жінки, діти та молодь, що посилює проблему старіння населення в Україні.

2. Внутрішньо переміщені особи (ВПО):

У межах країни було переміщено понад 6 млн осіб, які потребують житла, роботи, інтеграції у нових громадах.

3. Втрати серед військових і цивільних:

За офіційними даними, кількість загиблих військовослужбовців перевищує 31 тис. осіб, хоча реальні цифри набагато вищі.

Втрати серед цивільного населення обчислюються десятками тисяч, особливо у зонах активних бойових дій.

За оцінками експертів, якщо тенденції збережуться, населення України може скоротитися до 30 млн осіб до 2030 року [12]. Це означатиме подальше старіння населення, збільшення навантаження на пенсійну систему та дефіцит кваліфікованої робочої сили.

В умовах війни та економічної нестабільності демографічні проблеми стають ще гострішими. Збереження та розвиток людського капіталу мають стати пріоритетом для України, адже без активних заходів у соціальній, економічній та медичній сферах країна ризикує зіткнутися з ще більшими викликами у майбутньому.

Сучасні демографічні тренди вказують на необхідність термінових змін у політиці для стабілізації ситуації. Прогнози свідчать, що без втручання негативні процеси посилюватимуться. Сценарій покращення можливий за умови вирішення ключових проблем та впровадження ефективних реформ.

Для подолання демографічної кризи в Україні необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію чисельності населення. Основні напрями дій, які можна спробувати ввести наведені у табл. 3.

Реалізація цих заходів потребує узгодженої співпраці уряду, бізнесу та громадськості, а також стабільного фінансування і системного підходу, але їх впровадження може забезпечити позитивні зміни у демографічній ситуації. Впровадження таких заходів сприятиме підвищенню рівня життя населення, зміцненню соціальної стабільності та створенню передумов для сталого економічного зростання країни. Ефективна реалізація потребує моніторингу результатів, гнучкого підходу до коригування програм та активного залучення суспільства до їх підтримки.

ВИСНОВКИ

Демографічна ситуація в Україні перебуває в стані кризи, яка посилювалася протягом десятиліть і загострилася через війну. Постійне скорочення населення зумовлене низьким рівнем народжуваності, високою

Таблиця 3. Стратегічні напрями та заходи демографічної політики в Україні

Напрямок	Заходи	Характеристика
1. Підтримка народжуваності та сімей	Фінансові стимули	Збільшення розмірів соціальних виплат при народженні дитини, допомоги багатодітним сім'ям, забезпечення доступного житла для молодих родин
	Соціальна інфраструктура	Розвиток дитячих садків, шкіл, центрів розвитку дитини, доступних медичних послуг для вагітних жінок і дітей
2. Зниження смертності	Реформа охорони здоров'я	Покращення якості медичних послуг, доступності ліків, інвестування в профілактичну медицину.
	Програми здорового способу життя	Популяризація спорту, боротьба з шкідливими звичками (куріння, алкоголізм).
	Інфраструктура безпеки	Забезпечення безпечних місць для цивільного населення, посилення системи оповіщення про небезпеку, відновлення та зміцнення критичної інфраструктури в умовах військових дій.
3. Зменшення еміграції та стимулювання повернення мігрантів	Економічні стимули	Створення робочих місць, підвищення рівня заробітної плати, зменшення податкового навантаження для підприємств, що створюють робочі місця.
	Соціальна підтримка мігрантів	Програми адаптації для тих, хто повертається, допомога у відкритті бізнесу в Україні.
	Патріотичні ініціативи	Підтримка зв'язків з українською діаспорою через культурні та освітні програми.
4. Робота з наслідками війни	Реінтеграція внутрішньо переміщених осіб	Забезпечення житлом, працевлаштуванням, доступом до освіти і медицини.
	Реабілітація ветеранів та їхніх сімей	Психологічна підтримка, програми реабілітації, працевлаштування.
	Відновлення інфраструктури	Швидке відновлення зруйнованих регіонів, створення умов для повернення людей.
5. Освіта та людський капітал	Інвестиції в освіту	Доступність професійної підготовки, перекваліфікації та розвитку навичок.
	Підтримка молоді	Гранти для навчання, підтримка молодіжного підприємництва.
	Технологічний розвиток	Створення умов для висококваліфікованих фахівців, аби зупинити «відтік мізків».
6. Інформаційні кампанії	Просування сімейних цінностей	Кампанії на підтримку створення сімей, здорового способу життя.
	Інформування про можливості в Україні	Розвінчання міфів про життя за кордоном, показ переваг роботи і життя вдома.

смертністю, масовою еміграцією та впливом воєнних дій. Ці фактори спричиняють серйозні соціально-економічні наслідки, зокрема дефіцит робочої сили, тиск на пенсійну систему, падіння інвестиційної привабливості та зростання навантаження на соціальну інфраструктуру. Війна значно погіршила ситуацію, викликавши масштабну міграцію та втрати серед населення, що змінює демографічну структуру країни.

Прогнози свідчать, що без ефективних заходів населення продовжуватиме скорочуватися, посилюючи економічні та соціальні виклики. Вирішення демографічних проблем вимагає комплексного підходу, спрямованого на підтримку народжуваності, зниження смертності, стимулювання повернення мігрантів і залучення ресурсів для відновлення людського капіталу.

Література

1. Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says. The news and media division. Reuters. Thomas Escritt. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-population-has-fallen-by-10-million-since-russias-invasion-un-says-2024-10-22/>
2. Демографічна ситуація як чинник національної безпеки. Центр безпекових досліджень "СЕНСС". URL: <https://censs.org/demographic-situation-as-a-factor-of-national-security/>
3. Number of Ukrainians and their migration. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-ato/3732716-number-of-ukrainians-and-their-migration-abroad-due-to-war.html>
4. Соціально-демографічна ситуація в Україні: шляхи подолання наслідків війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demohrafichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya>
5. Населення скоротилось на 10 млн менш, ніж за 3 роки — звіт ООН. ТСН. Ірина Ігнатова. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/v-on-porahuvali-naskilki-skorotilosya-naselennya-ukrayini-z-pochatku-povnomashtabnoyi-viyni-cifra-vrazhaye-2685111.html>
6. Гірше за Голодомор: через вторгнення РФ Україна може втратити до 33% відсотків населення — дослідження NoBrainerData. URL: <https://prm.ua/hirshe-za-holodomor-cherez-vtorhnennia-rf-ukraina-vtratyt-do-33-vidsotkiv-naselennia-doslidzhennia-nobrainerdta/>
7. The Demographic Challenges to Ukraine's Economic Reconstruction. Policy Notes and Reports 71. URL: <https://wiiw.ac.at/the-demographic-challenges-to-ukraine-s-economic-reconstruction-dlp-6620.pdf>
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. The 2024 Revision of World Population Prospects. United Nations report. URL: <https://population.un.org/wpp/>
10. Смертність в Україні утричі перевищує народжуваність у 2024 році. Оpendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6>
11. Біленко О. В., Горбань С.Ф. Демографічна ситуація в Україні: сучасний стан та основні проблеми. №1, 2022. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9887>
12. Населення України: скільки залишиться людей у країні до 2030 року — оцінки KSE (Київської школи

економіки). Дзеркало тижня. Україна. URL: <https://zn.ua/>

References:

1. Escritt, T. (2024), "Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says", The news and media division. Reuters, available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-population-has-fallen-by-10-million-since-russias-invasion-un-says-2024-10-22/> (Accessed 15 Feb 2025).
 2. Center for Security Studies "SENSS" (2024), "Demographic situation as a factor of national security", available at: <https://censs.org/demographic-situation-as-a-factor-of-national-security/> (Accessed 15 Feb 2025).
 3. Ukrinform (2023), "Number of Ukrainians and their migration", available at: <https://www.ukrinform.net/rubric-ato/3732716-number-of-ukrainians-and-their-migration-abroad-due-to-war.html> (Accessed 15 Feb 2025).
 4. National Institute for Strategic Studies (2024), "Socio-demographic situation in Ukraine: ways to overcome the consequences of the war", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demohrafichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya> (Accessed 15 Feb 2025).
 5. Ignatova, I. (2024), "Population decreased by 10 million less than in 3 years — UN report", TSN, available at: <https://tsn.ua/ukrayina/v-on-porahuvali-naskilki-skorotilosya-naselennya-ukrayini-z-pochatku-povnomashtabnoyi-viyni-cifra-vrazhaye-2685111.html> (Accessed 15 Feb 2025).
 6. NoBrainerData study (2022), "Worse than the Holodomor: due to the Russian invasion, Ukraine may lose up to 33% of its population", available at: <https://prm.ua/hirshe-za-holodomor-cherez-vtorhnennia-rf-ukraina-vtratyt-do-33-vidsotkiv-naselennia-doslidzhennia-nobrainerdta/> (Accessed 15 Feb 2025).
 7. Policy Notes and Reports 71 (2023), "The Demographic Challenges to Ukraine's Economic Reconstruction", available at: <https://wiiw.ac.at/the-demographic-challenges-to-ukraine-s-economic-reconstruction-dlp-6620.pdf> (Accessed 15 Feb 2025).
 8. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 Feb).
 9. United Nations report (2024), "The 2024 Revision of World Population Prospects", available at: <https://population.un.org/wpp/> (Accessed 15 Feb 2025).
 10. Opendatabot (2024), "Mortality in Ukraine is three times higher than birth rate in 2024", available at: <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6> (Accessed 15 Feb 2025).
 11. Bilenko, O. and S.Gorban' (2022), "Demographic situation in Ukraine: current situation and main problems", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9887> (Accessed 16 Feb 2025).
 12. Dzerkalo tyzhnia. Ukraine (2024), "Population of Ukraine: how many people will remain in the country by 2030 — estimates of KSE (Kyiv School of Economics)", available at: <https://zn.ua/> (Accessed 15 Feb 2025).
- Стаття надійшла до редакції 25.02.2025 р.*

В. І. Саричев,

д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та економічної безпеки,

Університет митної справи та фінансів

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8544-9901>

Д. І. Прокопович-Ткаченко,

к. т. н., доцент, завідувач кафедри кібербезпеки,

Університет митної справи та фінансів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6590-3898>

А. О. Путько,

студентка фінансово-економічного факультету,

Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7066-7205>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.66

ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ КРИПТОВАЛЮТИ В ЦИФРОВУ ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

V. Sarychev,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Economic Security, University of Customs and Finance

D. Prokopovych-Tkachenko,

PhD, Associate Professor, Head of the Department of Cybersecurity, University of Customs and Finance

A. Putko,

Student of the Faculty of Finance and Economics, National Technical University "Dnipro Polytechnic"

PROSPECTS AND RISKS OF IMPLEMENTATION OF CRYPTOCURRENCY INTO THE DIGITAL ECONOMY OF UKRAINE

У статті досліджено перспективи та ризики впровадження національної криптовалюти в Україні як складової цифрової економіки. Розглянуто переваги використання цифрових валют для посилення прозорості фінансової системи, зменшення витрат на транзакції та зміцнення економічної незалежності. Водночас визначено ключові ризики, такі як загроза кібербезпеці, відтік капіталу та регуляторні виклики. Критичним чинником для забезпечення фінансової стійкості є формування національної регуляторної політики, яка б забезпечувала правову визначеність, захист прав споживачів та управління ризиками, пов'язаними з впровадженням цифрової валюти. На основі узагальнення міжнародного досвіду запропоновано рекомендації для реалізації впровадження національної криптовалюти, які включають розробку правової бази, освітні ініціативи та пілотні проекти. Також важливою проблемою стає стан фінансової інклюзії, яка особливо актуальна для України, враховуючи нерівномірний доступ до банківських послуг у віддалених регіонах, сільській місцевості зокрема.

The article explores the prospects and risks associated with the implementation of a national cryptocurrency in Ukraine as an integral component of the digital economy. The study examines the advantages of digital currencies in enhancing the transparency of the financial system, reducing transaction costs, and strengthening economic independence. At the same time, key risks are

identified, including cybersecurity threats, capital outflows, and regulatory challenges. A critical factor in ensuring financial stability is the development of a national regulatory framework that provides legal certainty, consumer protection, and risk management mechanisms related to the introduction of digital currency. Based on an analysis of international experience, the study proposes recommendations for the implementation of a national cryptocurrency, which include the development of a comprehensive legal framework, educational initiatives, and pilot projects. Another crucial issue is financial inclusion, which is particularly relevant for Ukraine given the uneven access to banking services, especially in remote and rural areas. The findings indicate that one of the primary advantages of a national cryptocurrency is the increased transparency of financial transactions, which could significantly reduce the shadow economy and lower corruption levels. The use of blockchain technology enables real-time transaction tracking, facilitating more efficient tax administration and public financial management. Moreover, the digital hryvnia has the potential to become a crucial instrument for socio-economic development and improving the population's standard of living, which is essential in the context of Ukraine's integration into the global economy. The successful implementation of the digital hryvnia requires a comprehensive approach that entails the synchronized execution of several key measures. These include investments in the development of quantum-resistant technologies to ensure a high level of security for financial transactions, the advancement of digital infrastructure and educational programs to foster financial inclusion and public adaptation to new technologies, and the establishment of a transparent, adaptive, and efficient regulatory environment to maintain the stability of the national financial system. Furthermore, the positive experience of central bank digital currencies (CBDCs) may serve as a productive avenue for modernizing the national financial infrastructure. However, their integration into the economy necessitates a thorough analysis of risks, potential benefits, and the conditions required for effective implementation.

Ключові слова: цифрова економіка, національна криптовалюта, стійкість фінансової системи, економічні ризики, державне регулювання, фінансова інфраструктура, соціально-економічний розвиток.

Key words: digital economy, national cryptocurrency, financial system resilience, economic risks, state regulation, financial infrastructure, socio-economic development.

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

Глобалізація та цифровізація суттєво змінюють структуру існуючих фінансових систем, впливаючи на формування фінансово-економічної політики, грошовий обіг, технології платежів та управління економічними процесами в цілому. У цьому контексті національні криптовалюти, зокрема цифрові валюти центральних банків (Central Bank Digital Currencies, CBDC), є однією з ключових інновацій, що потенційно можуть модернізувати фінансову інфраструктуру.

Проте, цифрова економіка, яка вже вступила в еру інтенсивної трансформації, стоїть на порозі нової квантової технологічної революції. Це явище, з одного боку, відкриває нові можливості для розвитку усіх сфер життя, але, з іншого, створює масштабні виклики, які можуть загрожувати безпеці традиційних фінансових інституцій, посилювати соціально-економічну невизначеність та поглиблювати ризики кіберзахисту економіки.

Вже сьогодні квантові технології здатні радикально змінити методи обробки інформації, підвищуючи швидкість, надійність та потужність обчислень. Однак

їх розвиток ставить під загрозу стійкість існуючих криптографічних систем, які лежать в основі блокчейн-технологій і сучасних фінансових інструментів, включаючи CBDC. Злами квантовими комп'ютерами можуть зруйнувати традиційні аналогові механізми захисту транзакцій, роблячи національні криптовалюти потенційно вразливими до атак. Для України, яка перебуває на цей час у воєнному стані та спричиненою ним економічною нестабільністю, ці ризики стають ще більш критичними.

Тому, актуальність проблеми провадження цифрової гривні в умовах широкомасштабної агресії з боку РФ та залежності національної економіки від низки зовнішніх чинників, іноземних інвестицій зокрема, додатково ускладнюється загрозами, які виникають у зв'язку з квантовою революцією.

Як важливе наукове та практичне завдання слід розглядати задоволення державних потреб у створенні нових механізмів захисту на основі квантово-стійкої криптографії, що вимагає використання значних фінансових і технологічних ресурсів. Водночас ці виклики накладаються на вже існуючі проблеми: ризики відтоку капіталу, можливе використання цифрової валюти для тіньових транзакцій і низький рівень довіри населення до інноваційних фінансових інструментів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців-науковців, а також експертів-практиків триває активне обговорення визначених проблем з різних позицій. Так, приміром, Н. Архірейська [1], А. Блінов [2], С. Волосович [3] у своїх працях зосереджують увагу на державному регулюванні політики використання та обігу криптовалюти на національному рівні. Інші віддають пріоритет у своїх дослідженнях питанням нормативного впорядкування формування та обігу віртуальних активів. Зокрема це характерно для праць Т. Гудіми і В. Устименка [4], В. Нагнібеди [5], В. Новицького та В. Фици [6].

Варто відзначити, що науковий дискурс з проблем національної криптовалюти зустрів потужний опір опонентів з кола функціонерів, що опікуються фінансовою сферою держави: національного банку та міністерства фінансів України, які навіть на протигагу поняттю криптовалюти застосовують термін віртуальні активи. Принагідно зауважимо, що актуальні аспекти законодавчого регулювання обігу віртуальних активів в Україні займалися В. Скрипник [7], О. Ковальчук [8] та В. Івахно [9]. Чимало зусиль для дослідження фінансових та методологічних засад оцінки ризиків обігу криптовалюти у своїх працях доклали науковці: О. Борнякова, А. Ковальчук, С. Стеценко, О. Кулика та ін.

Проте, через складність та значну динамічність об'єкту дослідження на сьогодні залишається багато проблемних питань щодо теоретико-методологічних основ формування концептуальних засад використання криптовалюти як грошового еквіваленту, унормування фінансових операцій та дієвості банківських інструментів у таких умовах, забезпечення надійного захисту від стороннього втручання в платіжні системи такого роду.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Провідними цілями поданої статті є дослідження динаміки розвитку та актуальних ризиків стосовно цифрової економіки, як попри її перспективи, стикається зі зростаючими загрозами, що потребують перегляду підходів до фінансової безпеки у контексті національної економічної стійкості. Також метою дослідження є шляхи впровадження цифрової гривні, яка має ґрунтуватися на багаторівневій стратегії, що враховує не лише сучасні економічні та соціальні виклики, але й технологічні трансформації, що визначатимуть майбутнє фінансових систем. Тому у статті зроблено наголос на необхідності розробки науково-практичних підходів для визначення методів оптимізації стратегій інвестування в розвиток квантових технологій, зміцнення кібербезпеки та інтеграцію інновацій, щоб забезпечити конкурентоспроможність на міжнародній арені та мінімізувати потенційні ризики з огляду позитивної динаміки розширення ринку криптовалюти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобалізація та цифровізація суттєво змінюють структуру сучасних фінансових систем, сприяючи пошу-

ку нових інструментів, які підвищують ефективність, прозорість та інклюзивність економіки. Одним із таких інноваційних рішень є цифрові валюти центральних банків (Central Bank Digital Currencies, CBDC), які стають важливим елементом глобальної цифрової трансформації.

Україна, враховуючи розвиток своєї IT-індустрії, високий рівень адаптації криптовалют серед населення та нагальну потребу в модернізації фінансової системи, має значний потенціал для впровадження цифрової гривні. Попри низку ризиків, які супроводжують цей процес, зокрема виклики кібербезпеки, залежність від зовнішніх інвестицій та загрози, пов'язані з квантовою революцією, потенційні переваги значно переважають можливі небезпеки.

Однією з головних переваг національної криптовалюти є підвищення прозорості фінансових операцій, що може суттєво скоротити обсяги тіньової економіки та знизити рівень корупції. Використання блокчейн-технологій дозволяє відслідковувати транзакції у реальному часі, сприяючи ефективнішому адмініструванню податків і державних фінансів. Крім того, цифрова гривня здатна забезпечити суттєве зниження транзакційних витрат, особливо у міжнародних розрахунках, що є важливим у контексті інтеграції України в глобальну економіку.

Разом з цим фінансова інклюзія — є ще однією критичною перевагою, адже цифрова валюта надає доступ до фінансових послуг для громадян у віддалених регіонах, де банківська інфраструктура є обмеженою. Це дозволяє посилити фінансовий суверенітет України, зменшуючи залежність від іноземних валют і міжнародних платіжних систем. У контексті військової агресії та економічної нестабільності це є критично важливим для забезпечення довгострокової економічної безпеки держави.

Хоча квантова революція несе потенційні загрози для існуючих криптографічних технологій, розробка національної криптовалюти може стимулювати інвестиції в інноваційні технології, включаючи квантово-стійкі механізми захисту, що лише посилить технологічну незалежність України. Тому впровадження цифрової гривні супроводжується низкою ризиків, хоч її потенційні переваги значно переважають небезпеки [10]. Інструменти ж діджиталізації здатні стати важливим драйвером сучасної економічної модернізації, зміцнити фінансову систему та інтегрувати Україну у глобальний цифровий простір. За умови належної підготовки, включаючи розвиток кіберзахисту, створення правової бази та адаптивних програм для населення, національна криптовалюта може стати важливим елементом економічної стратегії України [11].

Принагідно зауважимо, що подане дослідження базується на всебічному аналізі світового досвіду впровадження CBDC, а також на оцінці потенційних переваг і ризиків, пов'язаних із реалізацією національної криптовалюти в Україні. Для досягнення поставленої мети використано низку наукових методів, що дозволяють застосувати як теоретичний, так і практичний підхід до розв'язання проблеми [13]. Основним методом є порівняльний аналіз, який дозволяє зіставити досвід країн, що впровадили або тестують CBDC, таких як Китай (цифровий юань), Швеція (е-крона), Нігерія (e-Naira), а та-

кож експериментальні моделі у 10 країнах Єврозони. Цей підхід дає змогу оцінити різні стратегії впровадження, підходи до регулювання та їхній вплив на фінансові системи, макроекономічну стабільність, фінансову інклюзію та інновації (рис. 1).

Результати дослідження свідчать, що, наприклад, Китай, Швеція, Нігерія та країни Єврозони перебувають на різних етапах впровадження CBDC, демонструючи унікальні стратегії, орієнтовані на локальні економічні потреби. Так Китай з цифровим юанем досяг найбільшого прогресу, маючи розвинену інфраструктуру, чітку регуляторну підтримку і високий рівень інновацій. Це дозволяє йому домінувати за всіма ключовими показниками, включаючи фінансову інклюзію та макроекономічний вплив.

Швеція, фокусуючись на безготівкових розрахунках, досягла помірного успіху, особливо у створенні надійної регуляторної бази, проте її інноваційна активність залишається нижчою. Нігерія з e-Naira має найвищий вплив на фінансову інклюзію завдяки націленню на малозабезпечені верстви населення, але стикається з труднощами у зміцненні регуляторних та макроекономічних механізмів. Країни Єврозони перебувають на початковому етапі експериментів із CBDC, демонструючи збалансовані, але ще нерозвинені показники.

Цей аналіз є важливим, адже він визначає найбільш ефективні підходи до впровадження цифрової гривні, враховуючи міжнародний досвід. Орієнтація на фінансову інклюзію, стимулювання інновацій та адаптацію регуляторної бази до сучасних викликів можуть забезпечити Україні успішну інтеграцію цифрової валюти в національну економіку.

Адже найвищий результат демонструє Нігерія, завдяки орієнтації на залучення фінансово виключених верств населення. Регуляторна база визначає рівень розвитку законодавства, що регулює обіг CBDC. Поряд з цим, Швеція демонструє сильну регуляторну підтримку, спираючись на детально розроблену правову інфраструктуру, яка дозволяє ефективно управляти ризиками та сприяти розвитку цифрової економіки. Макроекономічний вплив включає оцінку впливу цифрової валюти на грошово-кредитну політику, зниження транзакційних витрат і стабільність економіки.

До речі, Китай лідирує за цим показником завдяки інтеграції цифрового юаня у внутрішні та міжнародні платежі, що сприяє зростанню економічної ефективності. Стимулю-

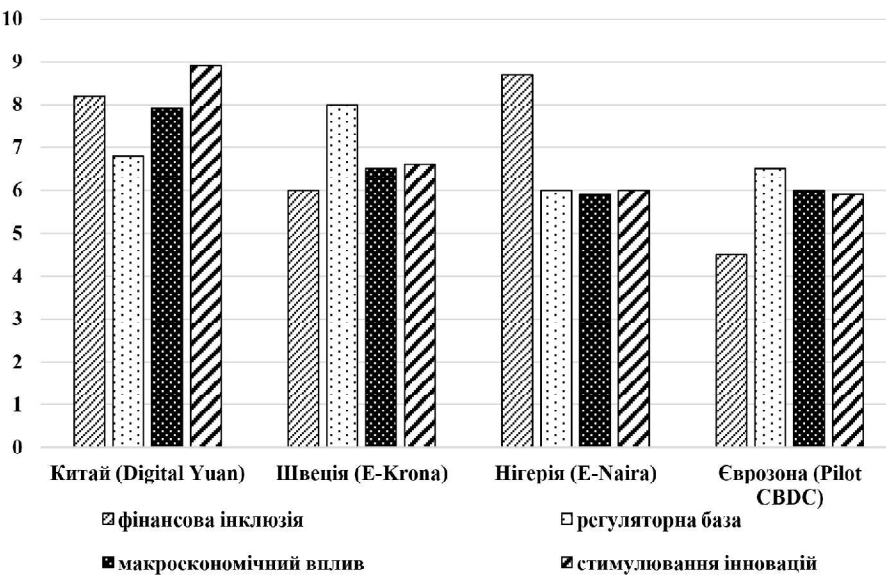


Рис. 1. Порівняльний аналіз впровадження CBDC у різних країнах

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами.

вання інновацій оцінює здатність CBDC сприяти розвитку фінансових технологій та стартапів. Китай також є лідером у цій сфері, активно впроваджуючи нові платіжні технології через цифровий юань, що сприяє інтеграції блокчейн-технологій у фінансову систему.

У дослідженні також застосовано системний підхід для оцінки готовності України до впровадження цифрової валюти. Проаналізовано ключові аспекти цієї проблеми: стан національної фінансової інфраструктури, рівень цифровізації економіки, розвиток IT-індустрії, соціально-економічні умови та законодавчу базу [12]. Це дозволило ідентифікувати вразливі місця, зокрема рівень використання криптовалют серед населення, а також ключові виклики, включаючи кібербезпеку, фінансову грамотність та залежність від зовнішніх інвестицій (рис. 2).

Аналіз стану національної фінансової інфраструктури виявив її задовільний рівень, зокрема розвиток платіжних платформ і банківської інфраструктури. Проте

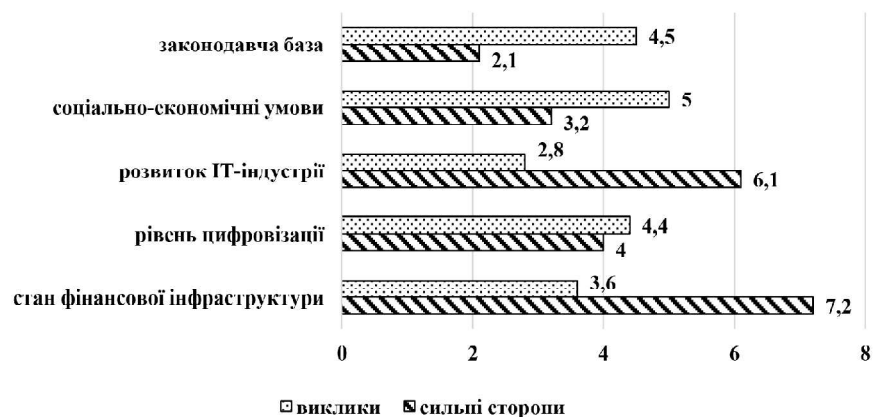


Рис. 2. Результати аналізу готовності України до впровадження цифрової валюти, у % до максимально можливого показника (8 балів)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами.

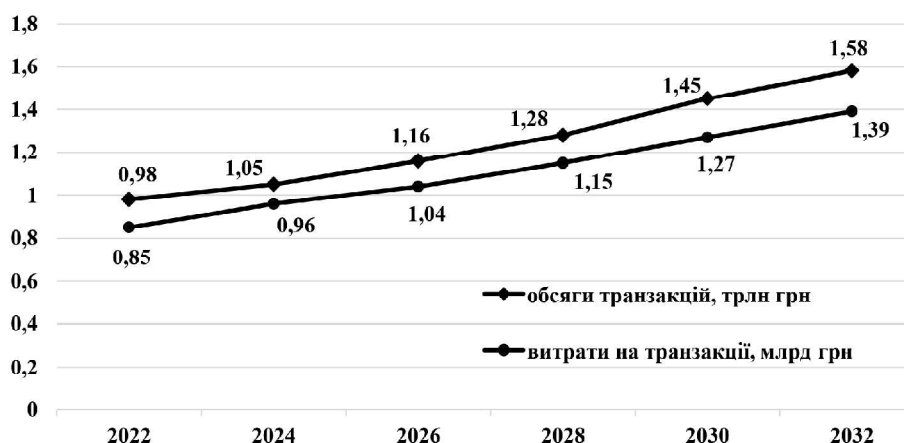


Рис. 3. Прогноз обсягів транзакцій та витрат на них в Україні

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами.

значна частина віддалених регіонів все ще залишається недостатньо охопленою цифровими фінансовими послугами, що створює додаткові бар'єри для впровадження цифрової гривні. Рівень цифровізації економіки в Україні також демонструє помірні результати, особливо у впровадженні електронних урядових послуг і цифрового документообігу. Водночас інтеграція національних цифрових рішень із міжнародними стандартами залишається обмеженою.

Розвиток ІТ-індустрії в Україні є однією з її найсильніших сторін. Значний експорт ІТ-послуг і доступ до висококваліфікованих спеціалістів створюють міцну основу для технічної підтримки впровадження цифрової гривні. Водночас соціально-економічні умови ускладнені через воєнну агресію РФ, що спричинила залежність від зовнішньої фінансової допомоги, економічну нестабільність і зниження доходів населення. Законодавча база також є важливою перешкодою: відсутність чітких нормативів і регуляторних механізмів для цифрових валют значно уповільнює реалізацію таких проектів.

Отримані результати також свідчать, що Україна має значний потенціал для впровадження цифрової гривні завдяки високому рівню цифровізації, розвитку ІТ-індустрії та готовності до використання криптовалют серед населення. Однак, виклики, пов'язані із повільною розробкою законодавчої бази, прогалинами у кібербезпеці, економічною нестабільністю та рівнем соціальної довіри, потребують комплексного підходу. Для успішної реалізації необхідні інвестиції в розвиток інфраструктури, вдосконалення регуляторної бази, підвищення фінансової грамотності населення та інтеграція міжнародного досвіду.

Стан фінансової інфраструктури у дослідженні оцінено у 80% від можливого максимального показника. Цей високий результат обумовлений наявністю розвинених платіжних платформ, таких як Приват24 і Монобанк, які підтримують широкий спектр цифрових фінансових послуг. Однак доступність цих послуг у віддалених регіонах залишається обмеженою [15].

Рівень цифровізації економіки оцінено у 70%. Україна активно розвиває електронний документообіг і цифрові урядові послуги через платформу "Дія", що є основою для цифровізації економіки. Проте існує по-

треба в її гармонізації з міжнародними стандартами. Розвиток ІТ-індустрії оцінено у 90%, що є найвищим показником серед усіх параметрів. Сильна експортна орієнтація галузі, кваліфіковані спеціалісти та значний внесок у ВВП забезпечують високий рівень готовності галузі підтримувати впровадження цифрової валюти.

Соціально-економічні умови мають результат у 60%, відображаючи виклики, пов'язані із впливом воєнного стану, економічною нестабільністю та залежністю від зовнішніх інвестицій. Зниження доходів населення також послаблює довіру до нових фінансових

інструментів. Поряд з цим, законодавча база залишається слабкою зі значенням у 50%. Україна має обмежену правову основу для регулювання цифрових валют, що значно уповільнює процес їх впровадження. Це потребує адаптації до міжнародних стандартів і розробки спеціалізованих нормативних актів.

Для прогнозування впливу цифрової гривні на фінансову систему застосовано метод економіко-математичного моделювання. Цей метод дозволив оцінити потенційні зміни у транзакційних витратах, обсягах міжнародних розрахунків, швидкості обороту коштів та впливу на монетарну політику. Таке моделювання дозволяє оцінити вплив цифрової гривні на фінансову систему, зокрема зміни у транзакційних витратах, обсягах міжнародних розрахунків, швидкості обігу грошей та вплив на монетарну політику. Прогнозування обсягів транзакцій ґрунтується на таких розрахунках:

$$T(t) = T_0 \cdot (1 + r)^t \quad (1),$$

де $T(t)$ — обсяг транзакцій у рік t , T_0 — початковий обсяг транзакцій, r — річний темп зростання транзакцій.

Визначення зниження рівня витрат на транзакції розраховується так:

$$C(t) = T(t) \cdot (1 - \Delta c) \quad (2),$$

де $C(t)$ — витрати на транзакції у рік t , Δc — очікуване зниження транзакційних витрат.

А швидкість обігу грошей моделюється на такій основі:

$$V = \frac{GDP}{M} \quad (3),$$

де V — швидкість обігу грошей, GDP — валовий внутрішній продукт, M — грошова маса.

Згідно з прогнозами до 2032 р., обсяги транзакцій зростають щорічно на 5%, досягаючи значного приросту до кінця десятирічного періоду моделювання, що відповідає сучасним тенденціям у світовій цифровій економіці. Водночас очікується, що зниження транзакційних витрат на 10% призведе до значного зменшення витрат на фінансові операції, що стимулюватиме як внутрішні, так і міжнародні розрахунки.

Таким чином, результати моделювання демонструють значний позитивний потенціал впровадження цифрової гривні в Україні, включаючи зниження транзак-

ційних витрат, стимулювання економічного зростання та підтримання стабільності фінансової системи (рис. 3).

Представлений графік визначає, що обсяги транзакцій мають стійку тенденцію до зростання з річним темпом у 5%. Це свідчить про значний потенціал цифрової гривні у розширенні економічної активності. Зниження транзакційних витрат на 10% демонструє скорочення витрат на фінансові операції, що може стимулювати як внутрішні, так і міжнародні розрахунки.

При цьому швидкість обігу грошей протягом досліджуваного періоду має стабільну динаміку до зниження, що підтверджує нейтральний вплив цифрової гривні на монетарну політику (рис. 4).

Цей метод аналізу надає можливість прогнозувати економічні наслідки впровадження цифрової валюти, оцінювати її вплив на ключові макроекономічні показники та формувати рекомендації для розробки монетарної політики.

Крім того, у дослідженні використано метод аналізу ризиків, який базується на ідентифікації й оцінці ключових загроз, таких як квантові загрози для криптографічних систем, можливість потенційного відтоку капіталу, загрози фінансовій стабільності та можливі соціальні бар'єри через недовіру до нових технологій (рис. 5).

Одним із ключових ризиків є квантові загрози для криптографічних систем, що становлять за результатами розрахунків 30% загального впливу. Розвиток квантових обчислень може створювати безпеку існуючим криптографічним механізмам захисту, які лежать в основі блокчейн-технологій.

Потенційний відтік капіталу також є суттєвим ризиком з оцінкою у 25%. Це пов'язано з тим, що цифрова валюта спрощує транскордонні операції, а це може бути використано для нелегального виводу коштів. Загрози фінансовій стабільності, які становлять 20%, включають макроекономічні виклики, такі як можливе зростання інфляції або ослаблення традиційної банківської системи через конкуренцію з боку цифрових фінансових інструментів. Соціальні бар'єри через недовіру до нових технологій також мають значний вплив, складаючи 25%. Недостатня фінансова грамотність населення та стереотипи щодо надійності цифрових інновацій можуть уповільнити інтеграцію цифрової гривні.

Аналіз ризиків проводився шляхом експертного оцінювання з використанням даних із міжнародних досліджень та прогнозних моделей, зокрема аналізу квантових технологій, макроекономічних по-

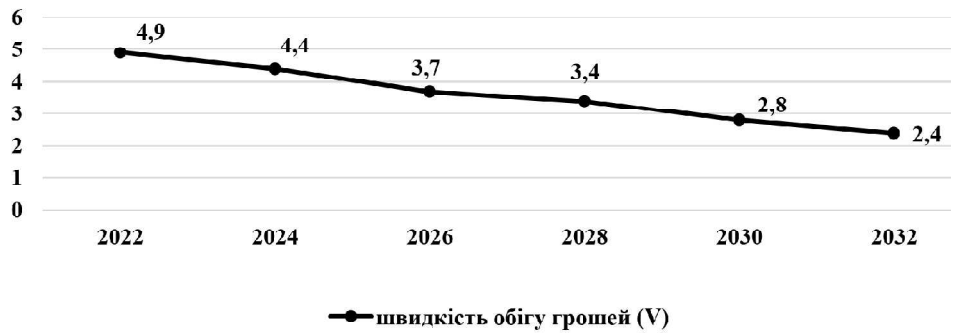


Рис. 4. Прогноз зміни швидкості обігу грошей в Україні до 2032 р., у % до попереднього року

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами.

казників, соціальних опитувань та звітів міжнародних фінансових організацій. Результати аналізу свідчать про те, що успішне впровадження цифрової гривні потребує комплексного підходу до управління ризиками, зокрема розробки квантово-стійких алгоритмів, створення механізмів моніторингу транскордонних операцій, підвищення фінансової грамотності населення та адаптації регуляторної бази до нових викликів.

На завершальному етапі застосовано метод прогнозного сценарного аналізу, що дозволив сформулювати кілька варіантів впровадження цифрової гривні залежно від рівня інвестицій, регуляторної підтримки та інтеграції з міжнародними платіжними системами [14]. У підсумку це забезпечило комплексну оцінку готовності України до інтеграції CBDC, визначивши потенційні переваги та механізми мінімізації ризиків (рис. 6).

Оптимістичний сценарій передбачається високий рівень інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури, швидке прийняття необхідних законодавчих змін, а також активну співпрацю з міжнародними партнерами для інтеграції цифрової гривні у глобальну фінансову екосистему. За такого сценарію цифрова гривня стає інструментом для зниження транзакційних витрат, підвищення фінансової інклюзії та стимулювання економічного зростання, мінімізуючи ризики, пов'язані з безпекою та довірою населення.

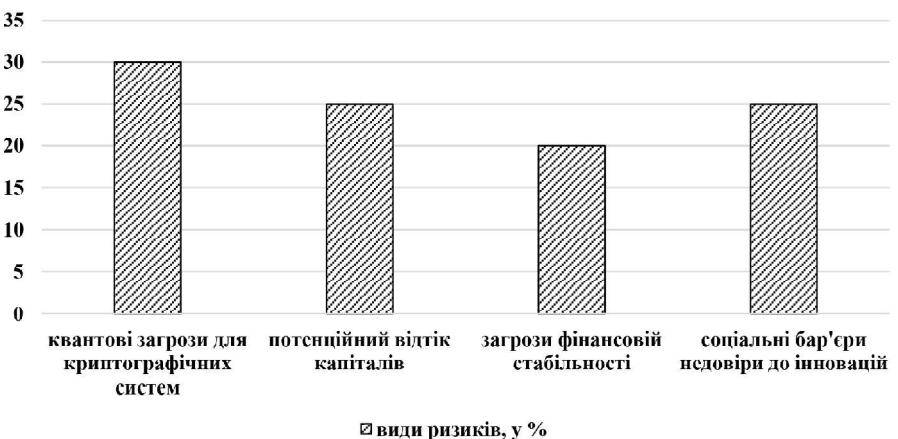


Рис. 5. Аналіз ризиків впровадження цифрової гривні

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами.

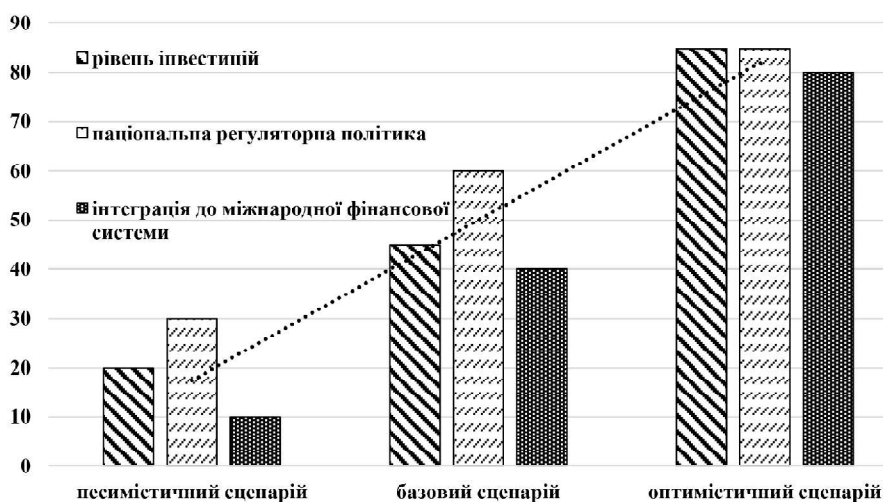


Рис. 6. Прогноз сценаріїв впровадження цифрової гривні в Україні з лінією тренду, у %

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами.

Базовий сценарій передбачає помірний рівень інвестицій і поступове впровадження регуляторних механізмів. Інтеграція з міжнародними системами в такому випадку є частковою, а цифрова гривня насамперед використовується для внутрішніх розрахунків. У такому разі досягаються певні переваги: зниження транзакційних витрат і поліпшення прозорості фінансових операцій, проте існують обмеження у масштабуванні інновації.

Песимістичний сценарій характеризується низьким рівнем інвестицій, відсутністю ефективного регуляторного середовища та слабкою інтеграцією з міжнародними платіжними системами. У такій ситуації цифровізація гривні може зіткнутися з серйозними ризиками, такими як відсутність довіри населення, технічні проблеми, кіберзагрози та недостатня фінансова інклюзія, що значно обмежує її ефективність.

Результати прогнозного сценарного аналізу свідчать, що успішне впровадження цифрової гривні потребує синхронізованого розвитку трьох основних факторів: технологічної інфраструктури, регуляторної бази та міжнародного партнерства. Умови оптимістичного сценарію є найбільш бажаними, проте для їх досягнення потрібен значний рівень інвестицій та політичної підтримки. Водночас базовий сценарій є реалістичним стартовим етапом, який може поступово еволюціонувати до оптимістичного, адже цифрова гривня має потенціал стати важливим інструментом модернізації фінансової системи України, проте її впровадження вимагає продуктивної багаторівневої стратегії та ефективного управління ризиками.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підвищення фінансової інклюзії є одним із головних аргументів на користь впровадження національної цифрової валюти, оскільки вона здатна забезпечити доступ до фінансових послуг навіть у віддалених регіонах, де банківська інфраструктура обмежена або відсутня. Зниження транзакційних витрат також є значною

перевагою, адже використання ефективних блокчейн-технологій дозволяє зменшити вартість фінансових операцій, особливо міжнародних розрахунків.

Впровадження цифрової валюти стимулює розвиток фінансових технологій, IT-індустрії та цифрової економіки через впровадження інновацій. Крім того, це сприяє зміцненню економічної незалежності держави, знижуючи залежність від іноземних валют і міжнародних фінансових систем та забезпечуючи вищий рівень контролю над монетарною політикою. Ще однією перевагою є прозорість фінансових операцій, що сприяє скороченню обсягів тіньової економіки завдяки можливості відстеження транзакцій у режимі реального часу.

Однак існують і значні ризики цифровізації. Одним із ключових викликів є кібербезпека, адже існують проблеми, пов'язані з можливими кібератаками та квантовими загрозами, які можуть скомпрометувати діючі криптографічні системи. Додатково проблемою може стати низький рівень фінансової грамотності населення, а також скептичне ставлення до нових технологій, що ускладнює прийняття цифрової валюти.

У подальших дослідженнях доцільно враховувати відсутність чітко визначених регуляторних механізмів, необхідних для ефективного впровадження та контролю обігу цифрової валюти, що також є суттєвим бар'єром. Крім того, спрощення транзакційних механізмів може сприяти нелегальному виведенню капіталу за кордон, що ставить під загрозу фінансову стабільність. Нарешті, залежність від зовнішніх інвестицій та макроекономічна нестабільність створюють додаткові виклики, які ускладнюють інтеграцію цифрової валюти в національну економіку.

Література:

- Архирейська Н. В. Державне регулювання ринку криптовалют в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 753—757. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/142.pdf>
- Блінов А. В. Глобальні тренди формування та регулювання ринку криптовалют. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 1. С. 7—15. DOI: 10.21272/1817-9215.2019.1-1
- Волосович С. Державне регулювання ринку криптовалют: зарубіжний досвід. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2018. № 1. С. 97—110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2018_1_10
- Гудіма Т., Устименко В., Джабраїлов Р., Черних О. Особливості правового регулювання обігу віртуальних активів в Україні: де-факто vs де-юре. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2022. Том 5. № 46. С. 137—148. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3844>
- Нагнибіда В. І. Нормативно-правове регулювання відносин з цифровими активами та перспективи його

удосконалення. Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (2021 р.). К.: Фенікс, 2021. С. 36—41.

6. Новицький В., Фица В. Становлення та розвиток правового регулювання обігу віртуальних активів. Інформація і право. 2021. № 4 (39). С. 179—186. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4-\(39\).249302](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4-(39).249302)

7. Скрипник В. Місце криптовалюти в системі об'єктів цивільних прав. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 8. С. 38—43.

8. Ковальчук О. Адміністративно-правове регулювання ринку криптовалют в Україні. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18. Право. 2021. Вип. 5. С. 32—36.

9. Івахно В., Романчук А. Криптовалюта в Україні: регулювати чи дозволити згоріти? 2023. URL: <https://loyer.com.ua/uk/kryptovalyuta-v-ukrayini-regulyuvaty-chy-dozvolity-zgority/>

10. Спільна заява фінансових регуляторів щодо статусу криптовалют в Україні. 2017. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/spilna-zayava-finansovih-regulyatoriv-schodo-statusu-kriptovalyut-v-ukrayini>

11. Закон України "Про віртуальні активи" № 2074-IX від 17.02.2022 р., поточна редакція від 15.11.2024 р., (не набрав чинності). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>

12. Олійник Д.І. Обіг віртуальних активів в Україні. Експертний огляд / Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/oliinik.pdf>

13. OECD Economic Outlook: Report. Resilience in uncertain times. Volume 2024. Issue 2. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_d8814e8b-en.html

14. Доповідь МВФ з питань глобальної фінансової стабільності "Перевірка курсу: невизначеність, штучний інтелект та фінансова стабільність". 2024. URL: <https://www.imf.org/ru/Publications/GFSR/Issues/2024/10/22/global-financial-stability-report-october-2024>

15. Звіт Національного банку України про фінансову стабільність. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>

16. Digital euro: Challenges and opportunities. European Central Bank. 2021. URL: <https://www.ecb.europa.eu>

References:

1. Arkhirejs'ka, N.V. (2018), "State regulation of the market circulates in Ukraine", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 753—757, available at: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/142.pdf> (Accessed 05 Feb 2025).

2. Blinov, A.V. (2020), "Global trends of cryptocurrency market formation and regulation", *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 1, pp. 7—15. DOI: 10.21272/1817-9215.2019.1-1

3. Volosovych, S. (2018), "State regulation of cryptocurrency market: foreign experience", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 1, pp. 97—110, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2018_1_10 (Accessed 05 Feb 2025).

4. Hudima, T. Ustymenko, V. Dzhabrailov, R. and Chernykh, O. (2022), "Features of legal regulation of virtual assets in Ukraine: de-facto vs de-jure", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii i praktyky*, vol. 5, no. 46, pp. 137—148. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp-5.46.2022.3844>

5. Nahnybida, V.I. (2021), "Regulatory and legal regulation of relations with digital assets and prospects for its improvement", *Sotsial'na i tsyfrova transformatsiia: teoretychni ta praktychni problemy pravovoho rehu-liuvannia: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. [Social and digital transformation: theoretical and practical problems of legal regulation: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference]*, Feniks, Kyiv, Ukraine, pp. 36—41.

6. Novyts'kyj, V. and Fytsa, V. (2021), "Formation and development of legal regulation of the circulation of virtual assets", *Informatsiia i pravo*, vol. 4 (39), pp. 179—186. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4-\(39\).249302](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4-(39).249302)

7. Skrypnyk, V. (2018), "The place of cryptocurrency in the system of objects of civil rights", *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 8, pp. 38—43.

8. Koval'chuk, O. (2021), "Administrative and legal regulation of the cryptocurrency market in Ukraine", *Naukovyj chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova. Seriya 18. Pravo*, vol. 5, pp. 32—36.

9. Ivakhno, V. and Romanchuk, A. (2023), "Cryptocurrency in Ukraine: regulate or let it burn?", available at: <https://loyer.com.ua/uk/kryptovalyuta-v-ukrayini-regulyuvaty-chy-dozvolity-zgority/> (Accessed 05 Feb 2025).

10. National Bank of Ukraine (2017), "Joint statement of financial regulators on the status of cryptocurrencies in Ukraine", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/spilna-zayava-finansovih-regulyatoriv-schodo-statusu-kriptovalyut-v-ukrayini> (Accessed 05 Feb 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "About virtual assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (Accessed 05 Feb 2025).

12. Oliinyk, D.I. (2022), "Circulation of virtual assets in Ukraine. Expert review", available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/oliinik.pdf> (Accessed 05 Feb 2025).

13. OECD (2024), "OECD Economic Outlook: Report. Resilience in uncertain times", available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_d8814e8b-en.html (Accessed 05 Feb 2025).

14. IMF (2024), "Global Financial Stability Report "Uncertainty, Artificial Intelligence, and Financial Stability?", available at: <https://www.imf.org/ru/Publications/GFSR/Issues/2024/10/22/global-financial-stability-report-october-2024> (Accessed 05 Feb 2025).

15. National Bank of Ukraine (2024), "Financial Stability Report", available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (Accessed 05 Feb 2025).

16. European Central Bank. (2021), "Digital euro: Challenges and opportunities", available at: <https://www.ecb.europa.eu> (Accessed 05 Feb 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.02.2025 р.

Ю. С. Бодашевська,
здобувач ступеню доктора філософії, Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7575-7583>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.74

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ

Y. Bodashevska,
Postgraduate Student, Polissia National University

SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES OF INSTITUTIONALIZING MIGRATION PROCESSES
IN THE CONTEXT OF THE MILITARY-POLITICAL CRISIS

У статті проведено аналіз масштабів вимушеної міграції внаслідок збройного конфлікту, проаналізовано особливості міграційної політики приймаючих країн, зокрема застосування Директиви ЄС про тимчасовий захист, яка забезпечила мігрантам доступ до житла, освіти, працевлаштування та соціальних послуг. Досліджено вплив міграції на демографічні процеси, ринок праці, економічний розвиток та тиск на соціальні системи (освіта, охорона здоров'я, соціальні виплати) у приймаючих країнах. Визначено ефективність інституційного регулювання міграційних процесів в ЄС для інтеграції вимушених мігрантів та управління міграційними потоками, ключові напрями політики повернення мігрантів, серед яких створення сприятливих умов для економічної реінтеграції, підтримка бізнесу, розвиток соціальної інфраструктури та врахування міжнародного досвіду адаптації та інтеграції переміщених осіб.

The article analyzes the scope and scale of forced migration as a result of the armed conflict, analyzes the peculiarities of the policy of host countries, in particular the application of the EU Temporary Protection Directive, which provided access to housing, education, employment and social services. The impact of mass emigration on demographic processes, the labor market and economic development is studied. The socio-economic impact on the labor market and the pressure on social systems (education, health care, social benefits) in host countries is analyzed on the example of Poland. The effectiveness of institutional regulation of migration processes in the EU in terms of integration of forced migrants and management of migration flows, key areas of migrant return policy, including the creation of favorable conditions for economic reintegration, business support, development of social infrastructure and consideration of international experience in adaptation and integration of displaced persons are determined.

The scale of migration depends on both the course of events in Ukraine and the situation in Poland. Although most forced migrants declare a desire to return to Ukraine, their economic integration in the host countries does not facilitate this return, as the more effective the integration, the more attractive the direction of migration to Poland. The restoration of Ukraine and the related improvement of the economic situation facilitates the return of Ukrainians to their homeland. To do this, it is necessary to clearly understand the factors that were most influential in making the decision: the destruction of housing, and therefore housing policy after the war should become one of the priority labor donors for Europe, but also for the recipient country.

Thus, as a result of the study, we have identified a number of positive and negative factors that may contribute to the intensification of migration processes in times of war. The EU Directive of Temporary Protection has harmonized the legal framework, which has helped to ensure access to employment and key public services. The migration processes taking place in Ukraine during the war have both positive and negative consequences for the country. The positive aspects include the reduction of pressure on the economy and the state budget due to the departure of a significant part of the population, as well as the preservation of the lives of young people and children who left Ukraine during the war. In addition, migration reduces pressure on the labor market and improves the qualifications of migrants who, after the victory, can return to Ukraine with new knowledge and skills.

Ключові слова: міграція, соціально-економічні виклики, інституціоналізація, міграційний процес, воєнно-політична криза, міграційна політика.

Key words: migration, socio-economic challenges, institutionalization, migration process, military political crisis, migration policy.

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

Надзвичайно актуальною, в умовах поглиблення воєнно-політичної кризи, є проблема ефективності міграційної політики, щодо українських мігрантів, які були вимушені покинути Україну з початком широкомасштабної агресії. Особливостями зовнішньої міграції з України, до початку російського вторгнення, був високий рівень від'їзду кваліфікованих кадрів, що сприяло покращенню кон'юнктури ринку праці європейських країн та підвищенню її продуктивності в провідних галузях, крім того сприяло економії коштів на освіту тощо [3, 4]. Крім того, зарубіжні країни були зацікавлені активізації міграційного процесу для зниження темпів старіння населення, в той же час, зовнішня міграція для українців була чинником для покращення умов праці, мотивації, ефективного працевлаштування та отримання якісної освіти [1].

Грунтовно ситуація змінилася з 24 лютого 2022 р., з початком війни, яка спричинила глобальну міграційну кризу через переміщення великої кількості українців у безпечні для перебування місця. Спрямування міграційного потоку визначалося критеріями безпеки в Україні та за кордоном. Найбільше українських зовнішніх

мігрантів, з 24 лютого 2022 року зафіксовано в Польщі, Німеччині, Чехії, крім того в самій Україні посилилася внутрішня міграція зі східних регіонів в центральну та західні частини країни [5, 9]. Це найбільша в Європі, після Другої світової війни, міграційна криза, для вирішення якої, 4 квітня 2022 року, Європейська Рада ухвалила ряд законодавчих заходів. Ці заходи забезпечили мобілізацію біля 17 млрд. євро на реагування країн Європейського Союзу щодо перенаправлення ресурсних потоків з Фондів політики згуртування та Фонду для Європейської допомоги. Вже станом на 29 квітня 2022 року Європейська Комісія виплатила 3,5 мільярда євро державам-членам, щоб допомогти їм в управлінні міграційними процесами, де серед найбільших одержувачів Польща (562 млн євро), Італія (452 млн євро) та Румунія (450 млн євро) [7, 11].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В умовах активізації міграційних процесів, науковці активно досліджують причини, наслідки та особливості сучасної вимушеної міграції, спричиненої воєнно-політичною кризою в Україні, оскільки значна частина населення була вимушена залишити країну, що призвело до масштабної демографічної кризи. І. Бараняк, О. Валевський, С. Гурієв, Е. Лібанова, В. Потапенко, А. Сіма-

Таблиця 1. Динаміка вимушеної міграції з України в країни Європейського Союзу в період воєнного стану

Мігранти з України, які отримали статус тимчасового захисту відповідно до Директиви про тимчасовий захист (тис. осіб)			
Приймаючі країни	2022 рік	2023 рік	2024 рік
ЄС	4 331 385	1 056 020	4 198 480
Бельгія	63 355	15 625	85 675
Болгарія	147 330	23 585	66 025
Чехія	458 915	98 655	379 370
Дані	32 895	8 380	37 900
Німеччина	795 205	335 785	1 140 705
Естонія	41 870	8 780	34 745
Ірландія	69 575	33 035	108 665
Греція	21 530	5 325	32 100
Іспанія	160 990	33 915	221 900
Франція	84 910	17 175	59 820
Хорватія	19 275	4 925	25 620
Італія	150 110	21 395	165 680
Кипр	12 620	6 670	21 935
Латвія	38 135	12 125	47 275
Литва	65 450	12 210	47 610
Люксембург	5 090	885	3 850
Угорщина	29 920	6 875	38 480
Мальта	1 630	570	2 185
Нідерланди	110 000	34 775	120 210
Австрія	90 620	18 320	83 505
Польща	1 567 905	237 475	983 880
Португалія	57 230	8 550	64 215
Румунія	101 925	49 320	175 310
Словенія	7 480	1 580	10 015
Словачія	104 775	30 235	128 345
Фінляндія	45 265	18 940	68 055
Швеція	47 390	10 915	45 415
Ісландія	2 305	1 555	3 980
Ліхтенштейн	33 540	33 420	670
Норвегія	72 030	18 355	77 305
Швейцарія	4 331 385	1 056 020	66 980

Джерело: сформовано на основі [9, 10, 20].

хова, Церковний, I., Baszczak, L., Kielczewska, A., Kukolowicz, P., Winciewicz, A., Zyzik, R. та інші в своїх дослідженнях акцентують увагу на соціально-демографічному профілі вимушених мігрантів, зокрема молоді, яка переміщується до країн ЄС та в межах України. Крім того, науковці досліджують вплив вимушеної міграції на соціально-економічну сферу, зокрема на ринок праці, соціальні системи та економічний розвиток приймаючих країн. Особлива увага приділяється питанням адаптації та інтеграції мігрантів у нові суспільства, а також міжкультурній взаємодії та соціальній напруженості.

Тому, існує актуальна потреба в подальшому розвитку та поглиблених сучасних наукових досліджень, які були б зосереджені на комплексному аналізі причин, наслідків та особливостей вимушеної міграції в умовах воєнно-політичної кризи, а також на розробці рекомендацій для ефективного управління міграційними процесами та підтримки мігрантів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розробка інструментів та механізмів інституційної підтримки напрямів вирішення соціально-економічних проблем вимушеної міграції з України в ЄС, на основі проведення комплексного ана-

лізу демографічного профілю мігрантів, оцінки впливу міграції на ринок праці та соціальні системи приймаючих країн, вивчено ефективність інституційного регулювання міграційних процесів в європейських країнах та дослідження основних соціальних викликів, пов'язаних з адаптацією та інтеграцією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оскільки, масштабна хвиля мігрантів спричинила безліч проблем соціального, економічного, демографічного та безпекового характеру, як для приймаючих країн, так і для самої України, 4 березня 2022 року Європейським Союзом була введена в дію Директива про тимчасовий захист [8]. Директивою було визначено процедури прийняття рішень, необхідних для ініціювання, продовження або припинення тимчасового захисту, а також врегулювання основних соціальних та економічних права бенефіціарів. Це фактично формує базис європейської архітектури інституційної підтримки та забезпечує пошук інструментів для управління соціально-економічними викликами, який включає:

— дозвіл на проживання на весь період дії захисту (який може тривати від одного року до трьох років);

— доступ до працевлаштування за умови дотримання правил, що застосовуються до професії, а також національної політики на ринку праці та загальних умов працевлаштування, доступ до банківських послуг, наприклад, відкриття базового банківського рахунку;

— доступ до придатного житла, соціального забезпечення та послуг та\ або засобів до існування,

— доступ до медичної допомоги, освіти для осіб віком до 18 років у державній системі освіти та інше [12].

Досвід інших країн показує, що спричинена війною міграція може мати віддалені наслідки на довгострокове проживання або постійну зміну країни проживання. Досліджуючи впливи міграції до Західної, Центральної та Північної Європи після Другої Світової війни, на соціально-економічну структуру приймаючих країн, науковці зазначили, що причинами швидкого економічного відродження стало заповнення вільних робочих місць трудовими мігрантами з Південної Європи, Туреччини і Північної Африки [14, 15]. В той же час, приймаючі країни почали відчувати ряд соціально-економічних проблем інтеграції мігрантів, а саме: створення відповідних житлових умов, вирішення проблеми працевлаштування некваліфікованих мігрантів, покращення освітньо-професійного рівня, в тому числі вивчення мови, та створення відповідних умов якості життя та особистісного розвитку [19].

Отже, для подолання соціально-економічних викликів в інституційному забезпеченні нових міграційних процесів, для приймаючих країн, необхідно враховувати попередній досвід та робити акценти на широкому спектрі питань, пов'язаних з внутрішніми демографічними змінами, впливами на ринок праці, соціально-економічну сферу в цілому, культуру, медицину, освіту тощо. Разом з тим треба, враховувати негативні наслідки нелегальної міграції, яка може вплинути на обороноздатність країни, національну безпеку та їх позиціонування у світі. Таким чином, на нашу думку основними пріоритетами міграційної політики приймаючих країн, повинно стати:

Таблиця 2. Фінансова підтримка неурядовими інституціями вимушених мігрантів з України в 2024 році

№	Приймаюча країна	Фінансова підтримка, в дол. США	Кількість неурядових інституцій, які надали фінансову підтримку в забезпеченні основних соціально-економічних потреб
1	Болгарія	38,561,185	19
2	Чехія	58,264,514	30
3	Естонія	10,589,248	14
4	Угорщина	42,188,964	31
5	Латвія	9,682,633	17
6	Литва	15,450,605	18
7	Польща	377,377,752	103
8	Румунія	117,215,789	37
9	Словачія	59,940,518	25

Джерело: сформовано на основі [20].

— врахування демографічних зміни, так як міграція приводить до зміни статеві-вікової структури населення, що впливає на відтворення робочої сили та можливості надання соціальних послуг;

— врахування зміни кон'юнктури ринку праці, так як міграційний процес впливає на баланс пропозиції та попиту на робочу силу, може викликати дефіцит кваліфікованих працівників у певних секторах;

— можливості соціальної сфери, оскільки нові мігранти потребують доступу до освіти, охорони здоров'я, житла та інших соціальних послуг;

— динаміку економічного розвитку, так як міграція впливає на економічне зростання, інвестиції, формування підприємницького потенціалу, створення робочих місць та споживчий попит [1, 2].

Тому, ми вважаємо, важливим інструментом є розробка ефективних національних програм з адаптації та інтеграції мігрантів, оскільки із зростанням кількості мігрантів і затягуванням війни почали з'являтися ознаки ряд нових соціально-економічних проблем, про що свідчить низка соціологічних опитувань у різних країнах. Хоча, обсяг підтримки приймаючих країн залишається високою [5], опитування виявили занепокоєння зростанням вартості життя, обмеженістю ринку житла [11] (спроможністю системи освіти та інших соціальних послуг, а також достатністю фінансових ресурсів [13, 21].

Як вже зазначалося вище, інституційна підтримка Європейської Союзу дозволила українським мігрантам легалізувати свій стан (Табл. 1), який надає доступ до державної та міжнародної допомоги.

Соціальна та економічна інституційна підтримка заходів, спрямованих на допомогу українським мігрантам, була широкомасштабною, в тому числі з боку не тільки міжнародних урядів, регіональних політик, муніципалітетів, публічного сектору, але й міжнародних та місцевих неурядових організацій, благодійних фондів тощо, які відіграли важливу роль у забезпеченні доступу мігрантів з України до захисту та допомоги, а також у зміцненні соціальної згуртованості між українцями та громадами, що їх приймають, та роль яких на сьогоднішній день є дуже високою.

Так, за даними УВКБ ООН в період січень-грудень 2024 року міжнародний, національний та місцевий неурядовий сектор, який представлений 313 організація-

ми, змогли забезпечити швидке реагування та попередження гуманітарної кризи, надання правової, психологічної, медичної, соціальної, освітньої допомоги тощо (Табл. 2).

Загальна сума, яка була витрачена для швидкого реагування та підтримки українських мігрантів неурядовими міжнародними, національними та місцевими інституціями в 2022—2024 рік, становить 1,1 млн дол. США, в таких секторах, як захист дітей (98 млн дол. США), освіта (121 млн дол. США), захист здоров'я (100 млн дол. США), забезпечення консультаційного супроводу та захисту (в тому числі організація надання психологічної підтримки, мовні курси, консультування щодо захисту прав групи людей з особливими потребами та інше) (335 млн дол. США), забезпечення базових потреб (342 млн дол. США), фінансова (готівкова) допомога (211 млн дол. США) та інше [20].

Українським мігрантам, які отримали тимчасовий захист, забезпечено доступ на ринки праці ЄС та можливості соціальної інтеграції. Наявні опитування свідчать про те, що в багатьох країнах українці працевлаштовувалися швидше, ніж попередні хвилі біженців з інших країн [18] (ОЕСР, 2023а). Рівень зайнятості українських мігрантів в ряді європейських країн досяг рівня близько 50 %. За даними Управління Верховного Комісара ООН у справах біженців, від 40 до 60% респондентів від загальної кількості мігрантів, які офіційно отримали статус тимчасового захисту, мають офіційно працевлаштування, якщо врахувати неофіційну зайнятість, то рівень безробіття українських мігрантів мінімізувався до 20 %.

Крім того, у деяких країнах (наприклад, у Польщі в березні 2022 року) були прийняті спеціальні закони або внесені поправки для полегшення доступу українців до ринку праці; Литва та Португалія передбачили фінансові стимули для працевлаштування на нову роботу; Румунія та Іспанія надавали послуги з професійної інформації та консультування з питань працевлаштування, орієнтовані на українців тощо [9]. Офіційні дані, наведені Німеччиною, яка прийняла найбільшу абсолютну кількість українських мігрантів, показують нижчий рівень зайнятості, так тільки 12 % мали офіційну зайнятість після одного року. Це, тим не менш, більше, ніж відповідний показник для сирійських біженців під час хвилі 2015-16 років, яка становила близько 7 % [19, 21].

Частка українських шукачів тимчасового захисту у Європі (а це 9 %) має дистанційну роботу в Україні як основне джерело доходу. Таким чином, вимушені мігранти можуть досить швидко інтегруватися в європейську економіку, розширюючи малий бізнес і сплачуючи податки, та заповнити дефіцит робочої сили, що виник, наприклад у Польщі та Нідерландах (найбільше забезпечення персоналу було в сфері науки та освіти, залучення в готельно-ресторанній справі, соціальних сервісах та інше). Основними інструментами, які мають вирішити бар'єри доступу до ринку праці є інтенсивна мовна підготовка, легалізація\ностратифікація документів про освіту, курси підвищення кваліфікації, систематичного доступу до інформації про їхні права та обов'язки на ринку праці, в тому числі про те, як ідентифікувати потенційно експлуататорські трудові практики та реагувати на них [21].

Доступ до охорони здоров'я, також є ключовою проблемою для українців: 25 % респондентів повідомляють про труднощі з доступом до національної системи, зазначаючи основні бар'єри — довгий час очікування (30%), мовний бар'єр (23%) та витрати (65%). Крім того, згідно з регіональним багатосекторальним аналізом потреб, 30% домогосподарств повідомили, що принаймні один з їхніх членів має проблеми з психічним здоров'ям або психосоціальні проблеми; більше половини цих домогосподарств повідомили, що потребують підтримки у сфері психічного здоров'я [17, 20].

Обмежена поінформованість, знання і розуміння національних систем охорони здоров'я впливає на здатність мігрантів звертатися за медичними послугами та отримувати їх, а також на здатність державних інституцій ефективно надавати медичні послуги, що відповідають потребам мігрантів у приймаючих країнах. За даними Міжнародної організації з питань міграції (IOM) [13, 18] третина (34%) респондентів залишилися з принаймні однією особою (включно з ними самими) з хронічним захворюванням; 16% респондентів мали або супроводжували людину з принаймні однією інвалідністю; 54% опитаних зіткнулися з однією або кількома проблемами в доступі до медичної допомоги. Основними потребами у сфері охорони здоров'я були медичні послуги (41%), ліки (29%) та психологічне консультування (5%); 37% домогосподарств потребували оплати як медичних послуг, так і ліків; 42% респондентів потребували більше інформації про медичні послуги, 17% — про психологічні консультації та 12% — про ліки [12].

Таким чином, за своїми кількісними показниками, часовими межами, географією охоплення, сучасна українська вимушена міграційна криза перевершує всі попередні та є значним викликом для усіх країн, які на національному рівні прийняли політичні рішення для надання своїх Аналізуючи данні, ми вважаємо, що Директива про тимчасовий захист виявився ефективним інструментом інституційної підтримки для забезпечення швидкого вирішення соціально — економічних викликів, доступу до легального перебування в країнах ЄС, захисту та прав для українських мігрантів, переміщених з України під час широкомасштабної агресії.

Нами детально було проведено дослідження досвіду інституційної підтримки Польщі щодо міграційних

наслідків повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Виявлено, що сучасний міграційний процес приймаючої країни суттєво змінив усі попередні тенденції, так як з України виїхали та продовжують виїжджати жінки, діти та літні люди. Якщо до війни більшою мірою переважали економічні мотиви еміграції, проте війна уніфікувала ці мотиви, та наразі основним та єдиним є збереження життя [2, 4]. Фінансова допомога від держави доповнюється допомогою в натуральній формі, що надаються міжнародними інституціями та неурядовим сектором національного та місцевого рівнів. Так, станом на 2024 рік в Польщі зареєстровано 139 неурядових міжнародних, національних організацій та локального рівня, які були залучені для надання допомоги та підтримки за гуманітарним та економічним напрямками [9, 20, 21].

За останні два роки мігранти з України зробили значний внесок у європейську економіку [13, 21]. Так, за оцінками Польщі, у 2023 році їхня частка у польському валовому внутрішньому продукті становила від 0,7 до 1,1 % [20]. Дослідники відмічають, що позитивний вплив мігрантів на економіку Польщі став можливим завдяки їхній безперешкодній інтеграції на ринку праці. Таким чином, від 225 000 до 350 000 українських мігрантів наразі працюють у Польщі, підтримуючи державну скарбницю своїми податками та внесками на соціальне страхування [11, 21]. Людський капітал є важливим потенціалом для економіки, який сприяє прийняттю правових та організаційних рішень, сприятливих для роботодавців та самих мігрантів. Географічна, культурна та ментальна близькість України та Польщі, соціальна підтримка для прийому українських біженців, високий рівень освіти і кваліфікації та кваліфікації, а також статус тимчасового захисту сприяють збільшенню частки мігрантів у складі робочої сили Польщі. За даними польських джерел, українські мігранти в Польщі сплатили податків на 2 млрд євро від початку повномасштабного вторгнення російських збройних сил в Україну, що втричі більше, ніж країна витратила на допомогу. В очікуванні нової хвилі міграції восени 2022 р. Польща приготувала додатково 100 тис. місць у пунктах прийому для українців, а ринок праці містив близько 4 тис. вакансій для українців 24 (що в чотири рази більше, ніж навесні 2022 р.) [20, 21].

На прикладі Польщі для більш детального розуміння викликів провели низку досліджень, щоб переконатися, що обмежені ресурси, які є в розпорядженні країн, використовуються максимально ефективно. експерти провели глибокий аналіз у п'яти сферах: праця, освіта, соціальні послуги, житло та матеріальна (фінансова) допомога. Управління ними, безумовно, збільшить шанси на ефективну інтеграцію та сприятиме покращенню стану польської економіки, найважливіші полягають в наступному. Демографічна структура українських мігрантів, які проживають у Польщі: дорослі мігранти з України — це переважно жінки (68%). Більше половини мігрантів у віці 27—44 років (29%) перебувають у Польщі разом з дружиною/чоловіком/партнером, понад 40% мігрантів проживають у Польщі з неповнолітніми дітьми [10, 13, 17, 20, 21].

Важливим питанням, з точки зору довгострокового перебування мігрантів з України в Польщі, є участь дітей

громадян України в польській шкільній системі. Дослідження показало, що 58% тих, хто перебуває в Польщі з дітьми віком до 18 років віддають їх до польських шкіл або дитячих садків. Знання польської мови, культурна близькість, невелика географічна відстань є важливими факторами, які впливають на інтеграцію (13% заявили, що не знають польської мови) [13, 20, 21].

Інтеграція мігрантів з України на польському ринку праці в 2024 році відбувається повільніше, ніж у 2022 році. Рівень зайнятості мігрантів, які мають тимчасовий захист дещо знизився порівняно з 2022 роком (з 65% у листопаді 2022 року до 62% у поточному опитуванні), 25% знаходяться в пошуку (значно вище відповідного показника в цілому по Польщі), 10% українців не працювали і не шукали роботу. Це може пояснюватися тим, що наявність сім'ї та дітей у Польщі впливає на участь жінок на ринку праці, оскільки жінки з України мають відносно найчастіше стабільну зайнятість у ситуації, коли вони не мають сім'ї в Польщі або перебувають у Польщі без дітей. Збільшення тривалості перебування біженців у Польщі значно обмежують можливість безоплатного доступу до житла, що пропонується польською державою, призвели до подальшого зростання відсотка українців, які самостійно винаймають житло з 52% до 68%, відсоток мігрантів, яким польська держава надала пільгові умови для проживання, зменшився з 19% до 6% [13].

За даними дослідження [13] в сфері охорони здоров'я та доступу до медичних послуг 20% респондентів живуть з людьми з особливими потребами або хронічними захворюваннями. Пріоритетними потребами для мігрантів є медичні послуги (29%), ліки (25%) та підтримка психічного здоров'я (6%), та одночасно виявлені також і специфічні потреби, які включають хронічні захворювання або серйозні медичні стани (28%), порушення зору (15%) та труднощі з опорно-руховим апаратом (7%). Бар'єри в отриманні медичної допомоги включають: мовний бар'єр (32%), довгі черги (29%), недоступність послуг (28%), відсутність транспорту (13%) та відсутність документів (9%), 65% респондентів платять за медичні послуги або ліки. Українці в віковій категорії 60+ зазначили про необхідність додаткової інформації про медичні сервіси (43%), медичну допомогу (24%) та психологічну підтримку (9%) [13, 20].

Існує стійка розбіжність у стратегіях, щодо майбутнього перебування в Польщі, дещо збільшився відсоток тих, хто декларує більш тривале перебування в Польщі (39% українців планують довгострокове перебування в Польщі або на термін більше одного року). Зокрема, серед українців зберігається висока невизначеність щодо майбутнього, що виражається у труднощах визначення того, як довго триватиме їхнє перебування в Польщі. Очікування закінчення війни є ключовим фактором, що впливає на заяви українців, які отримали статус тимчасової охорони, про середньострокове планування майбутнього, в той же час економічні фактори, такі як ситуація на ринку праці та житлова ситуація, мають менше значення. Також на можливість прогнозування впливають такі фактори як сімейний стан і вік, що визначають міграційні наміри. Сім'ї з дітьми набагато частіше, ніж інші групи, заявляють про свій

намір залишитися в Польщі на термін більше, ніж на рік. З іншого боку, українці 60+ років частіше розглядають можливість виїзду з Польщі. Незважаючи на поступовий процес адаптації українських мігрантів до життя в Польщі, деякі з них все ще очікують певної підтримки з боку Польщі а саме допомоги в пошуку, організації курсів польської мови та полегшення легалізації перебування [20, 21].

Соціально-економічна захищеність українців, які спираючись на результати опитування чисельність населення працездатного віку, яке прибуло з України внаслідок війни, становитиме в цьому 2/3 населення українців працездатного віку, присутніх сьогодні в реєстрі бази даних PESEL [17, 20]. За даними опитування, якщо політика підтримки українців базуватиметься лише на наданні екстреної допомоги, то частина з них вирішить шукати захисту в інших країнах, а частина, у разі відновлення української економіки, повернеться на батьківщину. За такого сценарію Польща залишиться з приблизно 1/3 прибулих працездатного віку. Якщо колапс в Україні буде супроводжуватися ефективною інтеграційною політикою в Польщі, то чисельність українців у країні збільшиться за рахунок економічної міграції, оскільки усе залежатиме від того, скільки часу знадобиться Україні для відбудови економіки та створення робочих місць, в тому числі якими будуть гарантії безпечного існування. У сценарії активної інтеграції Польща отримуватиме значну частину населення України, а також возз'єднання сімей тих, хто вирішив залишитися в Польщі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Масштаби міграції залежать від перебігу подій в Україні та від ситуації в ЄС, від результативності міграційної політики. Хоча більшість вимушених мігрантів декларують бажання повернутися в Україну, в ЄС діють чинники, які сприяють економічній інтеграції в приймаючих країнах, що не сприяє цьому поверненню, оскільки чим ефективніша інтеграція, тим привабливішими є напрями міграції. Відновлення України і пов'язане з цим покращення економічної ситуації сприятиме поверненню українців на батьківщину. Для цього необхідно розвивати інститути, що забезпечать матеріальну, фінансову та політичну основу для цього. Уряд має чітко розуміти ті чинники, що будуть найвпливовішими під час ухвалення рішень при відновленні інфраструктури, зруйнованих помешкань, шкіл, лікарень, виробничих потужностей, робочих місць після війни.

Отже, в результаті дослідження, нами було виокремлено низку позитивних та негативних чинників, які інституціоналізують міграційні процеси в умовах війни. За допомогою Директиви про тимчасовий захист було гармонізовано правову базу, яка допомогла забезпечити доступ до працевлаштування та ключових державних послуг. Міграційні процеси, що відбуваються, мають як позитивні, так і негативні наслідки для країн донорів і реципієнтів. До позитивних аспектів для України можна віднести зменшення тиску на економіку та державний бюджет через виїзд значної частини населення, а також збереження життя молоді та дітей, які залишили

Україну в умовах війни. Крім того, міграція знижує тиск на ринок праці, підвищує кваліфікацію мігрантів, які після перемоги можуть повернутися в Україну з новими знаннями та навичками.

Однак, не можна ігнорувати й негативні наслідки для країни, міграція в умовах війни призводить до демографічної кризи, викликає втрату людського капіталу та інтелектуального потенціалу. Особливо гостро відчувається нестача висококваліфікованих кадрів, зокрема в таких важливих сферах, як безпека, кібербезпека та оборона. Виведення бізнесу та активів за кордон спричиняє економічний спад, що супроводжується зростанням інфляції.

Зважаючи на це, важливо враховувати не лише негативні, але й позитивні результати інституційного забезпечення міграційних процесів в європейських країнах, імплемувати досвід Європи в Україні, що може бути корисним для розвитку країни, а також розширення можливостей для транскордонного співробітництва та інвестицій в міграційні інститути.

Література:

1. Бараняк І. Є. Теоретико-концептуальні підходи до дослідження вимушеної міграції населення. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-56>.

2. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні: аналіт. доп. / [В. Потапенко, А. Головка, О. Валевський та ін.]; за ред. В. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 33 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.01ad_mihratsia_gotove_03_01_2023.pdf.

3. Соціально-економічні та етнокультурні наслідки міграції для України: зб. матеріалів наук.-практ. конф. (Київ, 27 вересня 2011 р.) / упоряд. О. А. Малиновська. Київ: НІСД, 2011. 344 с.

4. Перший Всеукраїнський перепис населення: історичні, методологічні, соціальні, економічні, етнічні аспекти. Монографія / Е. М. Лібанова, О. Г. Осауленко, Н. С. Власенко, В. С. Стешенко, О. Е. Остапчук та ін.; наук. ред. акад. І. Ф. Кураса, акад. С. І. Пирожкова. Державний комітет статистики України; Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України. Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2004. 558 с.

5. Baszczak L., Kielczewska A., Kukulowicz P., Winczewicz A., Zyzik A. Pomoc polskiego społeczeństwa dla uchodźców z Ukrainy. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny, 2022.

6. Becker T., Eichengreen B., Gorodnichenko V., Guriev S., Johnson S., Mylovannov T., Rogoff K., Weder di Mauro B. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine. CEPR Press, 2022. <https://voxeu.org>.

7. Bird N., Amaglobeli D. Policies to Address the Refugee Crisis in Europe Related to Russia's Invasion of Ukraine. IMF Note 2022/003, International Monetary Fund, Washington, DC, 2022.

8. Council Directive 2001/55/EC of 20 July 2001 on minimum standards for giving temporary protection in the event of a mass influx of displaced persons and on measures promoting a balance of efforts between Member States in receiving such persons and bearing the consequences thereof. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=celex:32001L0055>.

9. Eurofound. Social impact of migration: Addressing the challenges of receiving and integrating Ukrainian refugees. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024.

10. Eurostat (online data codes: migr_asytpsm, migr_asytpspop, demo_gind). <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.

11. Caselli F., Lin H., Toscani F.G., Yao J. Migration into the EU: Stocktaking of Recent Developments and Macroeconomic Implications. IMF Working Papers 2024, 211 (2024). DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400-289552.001>.

12. Główny Urząd Statystyczny. Raport pt.: Badania dotyczące zdrowia uchodźców z Ukrainy w latach 2022—2023 oraz innowacje w zakresie danych. nbp.pl.

13. International Organization for Migration (IOM). DTM Poland: Access to Healthcare Services for Refugees from Ukraine. Poland, April 2024.

14. Kaplan Y. Analysing instability as a future for an institutionalization process: the EU, Turkey and the issue of migration. European Journal of Futures Research, 6 (2018). DOI: [10.1186/s40309-018-0144-x](https://doi.org/10.1186/s40309-018-0144-x).

15. Ohndorf W. Social effects of migration in receiving countries. International Migration, 27 (2), 209-216 (1989). DOI: [10.1111/j.1468-2435.1989.tb00251.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.1989.tb00251.x). PMID: 12315893.

16. Pekin H. Effects of migration on family structure. International Migration, 27(2), 281—293 (1989). DOI: [10.1111/j.1468-2435.1989.tb00257.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.1989.tb00257.x). PMID: 12315899.

17. Poland — Ukrainian Nationals Crossing Back to Ukraine (January — March 2024). <https://dtm.iom.int/fr/node/39066?close=true>

18. Miedzynarodowa Organizacja ds. Migracji (IOM). DTM Polska: Badania z uchodźcami z Ukrainy: potrzeby, intencje i wyzwania integracyjne. Polska, травень 2023 р.

19. Soto Saavedra C., Lopez J. L., Shaw S. A., Gibbs B. G. "It Happened When I Was Connecting to the Community...": Multiple Pathways to Migrant (Non) Belonging in a New Destination Setting. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20 (3), 2172 (2023). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20032172>.

20. Ukraine Situation: Regional Refugee Response Plan — January-December 2024. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.

21. World Bank Document. UNHCR-Ukraine-quarterly-report-Q1-2024-draft_am_klb-final-UKR-1-1-1.pdf.

References:

1. Baraniak, I. Ye. (2023), "Theoretical and conceptual approaches to the study of forced migration of the population", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-56>.

2. Potapenko, V. Holovka, A. and Valevskiy, O. (2023), *Vplyv mihratsii na sotsial'no-ekonomichnu sytuatsiiu v Ukraini* [The impact of migration on the socio-economic situation in Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine, DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.01ad_mihratsia_gotove_03_01_2023.pdf.

3. Malynovs'ka, O. A. (2011), *Sotsial'no-ekonomichni ta etnokul'turni naslidky mihratsii dlia Ukrainy* [Socio-economic and ethno-cultural consequences of migration for Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine.

4. Libanova, E.M. Osaulenko, O.H. Vlasenko, N.S. Steshenko, V.S. and Ostapchuk, O.E. (2004), Pershyj Vseukrains'kyj perepys naselennia: istorichni, metodolohichni, sotsial'ni, ekonomichni, etnichni aspekty [The First All-Ukrainian Population Census: historical, methodological, social, economic, ethnic aspects], Instytut demografii ta sotsial'nykh doslidzhen' NAN Ukrainy. Derzhkomstatu Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
5. Baszczak, L. Kielczewska, A. Kukolowicz, P. Wincewicz, A. and Zyzik, R. (2022), Pomoc polskiego spolecznostwa dla uchodzcow z Ukrainy [Help from Polish society for refugees from Ukraine], Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, Poland.
6. Becker, T. Eichengreen, B. Gorodnichenko, V. Guriev, S. Johnson, S. Mylovanov, T. Rogoff, K. and Weder di Mauro, B.A. (2022), Blueprint for the Reconstruction of Ukraine, CEPR Press, Washington, DC.
7. Bird, N., Amaglobeli, D. (2022), Policies to Address the Refugee Crisis in Europe Related to Russia's Invasion of Ukraine, IMF Note 2022/003, International Monetary Fund, Washington, DC.
8. European Union law (2001), "Council Directive 2001/55/EC of 20 July 2001 on minimum standards for giving temporary protection in the event of a mass influx of displaced persons and on measures promoting a balance of efforts between Member States in receiving such persons and bearing the consequences thereof", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=celex:32001L0055> (Accessed 25 Jan 2025).
9. Eurofound (2024), Social impact of migration: Addressing the challenges of receiving and integrating Ukrainian refugees, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
10. Eurostat (2025), available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (Accessed 25 Jan 2025).
11. Caselli, F. Lin, H. Toscani, F.G. and Yao, J. (2024), "Migration into the EU: Stocktaking of Recent Developments and Macroeconomic Implications", IMF Working Papers, vol. 211 (2024). DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400289552.001>.
12. Główny Urząd Statystyczny (2023), "Report: Health research of refugees from Ukraine in 2022—2023 and innovations in the field of data", available at: nbp.pl (Accessed 25 Jan 2025).
13. International Organization for Migration (IOM) (2024), Access to Healthcare Services for Refugees from Ukraine, DTM Poland, Poland.
14. Kaplan, Y. (2018), "Analysing instability as a future for an institutionalization process: the EU, Turkey and the issue of migration", European Journal of Futures Research, vol. 6. DOI: 10.1186/s40309-018-0144-x.
15. Ohndorf, W. (1989), "Social effects of migration in receiving countries", International Migration, vol. 27 (2), pp. 209—216. DOI: 10.1111/j.1468-2435.1989.tb00251.x. PMID: 12315893.
16. Pekin, H. (1989), "Effects of migration on family structure", International Migration, vol. 27 (2), pp. 281—293. DOI: 10.1111/j.1468-2435.1989.tb00257.x. PMID: 12315899.
17. DTM (2024), "Poland — Ukrainian Nationals Crossing Back to Ukraine (January — March 2024)", available at: <https://dtm.iom.int/fr/node/39066?close=true> (Accessed 25 Jan 2025).
18. International Organization for Migration (IOM) (2023), Badania z uchodźcami z Ukrainy: potrzeby, intencje i wyzwania integracyjne [DTM Poland: Research with refugees from Ukraine: needs, intentions and integration challenges], DTM Polska, Poland.
19. Soto Saavedra, C. Lopez, J.L. Shaw, S.A. and Gibbs, B.G. (2023), "It Happened When I Was Connecting to the Community...": Multiple Pathways to Migrant (Non)Belonging in a New Destination Setting", International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 20 (3), 2172. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20032172>.
20. UNHCR (2024), "Ukraine Situation: Regional Refugee Response Plan", available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (Accessed 25 Jan 2025).
21. World Bank Document. (2024), available at: UNHCR-Ukraine-quarterly-report-Q1-2024-draft_am_klb-final-UKR-1-1-1.pdf (Accessed 25 Jan 2025).
- Стаття надійшла до редакції 12.02.2025 р.*
-
- 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**



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. В. Ватульов,
к. е. н., доцент, докторант, кафедра фінансів,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1550-0966>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.82

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

A. Vatulov,
PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral candidate, Department of Finance, State University of Trade and Economics

TAX POLICY IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS

Стаття присвячена сучасним особливостям реалізації податкової політики в умовах соціальних та економічних перетворень. Визначено роль та місце податкового компоненту фіскальної політики в регулюванні процесів соціально-економічного розвитку. Детерміновано стратегічні пріоритети вдосконалення інституційного інструментарію податкової політики з метою оптимізації секторальної структури економіки, оперативного стимулювання приватних та публічних інвестицій, адаптації до макроциклічних коливань через вживання стабілізаційних контрзаходів, сприяння повній зайнятості, забезпечення ефективного споживчого попиту, мінімізації фіскальних диспропорцій, стабілізації роздрібних цін. Проаналізовано податкове навантаження в державах-членах ЄС-27 та в Україні в період 2014—2023 років. Визначено особливості реалізації податкової політики з врахуванням дії негативних фінансово-економічних екстерналій. Обґрунтовано необхідність постійного контролю за величиною податкового навантаження з метою активізації суб'єктів господарської діяльності.

The article is devoted to the modern preparation and implementation features of tax policy under conditions of social and economic transformations. The author attempts to investigate the impact of fiscal policy on economic growth while considering the national economy's development level and the role of the government institutions. The role and place of the fiscal policy's tax component in the regulation processes of social and economic development are determined. Fiscal prerequisites for economic growth are highlighted. The strategic priorities for the institutional improvement in the tax policy's tools are determined. The aforementioned priorities might contribute to: a) the sectoral structure of the national economy's optimization; b) the stimulation of both private and public investment activity; c) the adaptation to the macrocyclical fluctuations through the use of stabilization countermeasures; d) the full employment promotion; e) the effective consumer demand esurience; f) the fiscal imbalances' minimization; and g) the retail prices' stabilization. The tax burden in the EU-27 member-states and in Ukraine from 2014 to 2023 is analyzed. The theoretical concept that a decrease in the tax burden is associated with business reactivation and recultivation is considered. Meanwhile it is proved that economic liberalization should not be considered as a panacea. Gross domestic product redistribution's peculiarities throughout public finances are estimated in terms of the

most supportive economic conditions creation. A prudent balance between tax burden and the quality of public social services and their accessibility should be found to eliminate the negative effects of market competition. The implementation features of the tax policy are determined, considering the negative financial and economic externalities. The need for constant control over the tax burden size is justified in order to activate economic entities. The idea that the tax policy's composition should meet the needs of the economic agents is pointed out. Moreover, in terms of the management of public revenue, it was determined that the tax system's transformation should be rather gradual than radical.

Ключові слова: податкова політика, економічний розвиток, соціально-економічні трансформації, фінансовий простір, суспільний добробут.

Key words: tax policy, economic development, socio-economic transformations, fiscal space, social welfare.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Наразі в основу методології вивчення інститутів фінансового регулювання соціально-економічного розвитку покладено численні теорії неоінституціоналізму, зокрема концепти трансакційних витрат, прав власності, суспільного вибору та економіки права. При цьому роль публічних інститутів в системі соціоекономічного регулювання розглядається з двох діаметрально протилежних позицій: лібертаріанства та утилітаризму. В руслі першого оподаткування є формою конфіскації, в той час як у парадигмі другого податки відіграють роль ціни, що сплачують громадяни для одержання суспільних благ та послуг. Комплекс питань планування та реалізації податкової політики класично перебуває у фокусі дослідників-фінансистів, однак особливо гостро дана проблематика проявляється в умовах трансформації фінансового простору, коли постає задача досягнення певного балансу між виконанням державою відповідних регуляторних функцій, з одного боку, та забезпеченням стійкого суспільного добробуту, з іншого. Оскільки не існує універсальної композиції заходів податкової політики, здатної забезпечити досягнення цілей сталого розвитку, актуалізується проблематика вивчення особливостей податкової політики в контексті перманентних перетворень та досягнення результату на партикулярній стадії макрофінансового циклу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематика податкової політики в умовах соціально-економічних перетворень перебуває у фокусі уваги численних зарубіжних та вітчизняних дослідників. Так, авторський колектив на чолі з В. Гаспаром розкриває проблему реалізації фінансової політики стимулювання соціоекономічного розвитку, враховуючи динаміку інве-

стицій в фізичний та людський капітал [1]. М. Фараї-і-Кастро розкрив питання реалізації податкової політики в умовах пандемії COVID-19 із застосуванням динамічної стохастичної моделі загальної рівноваги, акцентувавши увагу на ролі відповідних заходів у регулюванні зайнятості, боргового навантаження та ліквідності економічних активів [2]. П. Скотт розглядає особливості реалізації податкової політики трансформаційними економіками, обґрунтовуючи особливості її композиції, виходячи з макроциклічності та поведінкових особливостей економічних агентів [3]. Ф. Н. Г. Андерссон розглядає специфіку досягнення макроекономічної рівноваги комплексно із застосуванням податкового інструментарію в умовах глобальних та регіональних криз [4]. Н. Р. Кочерлакота обґрунтовує особливості реалізації податковою політикою стабілізаційної ролі за умов дії соціально-економічних шоків та невизначеності [5].

Вагомий внесок у розвиток вітчизняної податкової науки було здійснено в рамках наукової школи професора І. Я. Чугунова, що відображено в низці праць [6—9]. Вказаним дослідницьким колективом запропоновано оригінальне тлумачення категорії податкового регулювання соціально-економічного розвитку, запропоновано концептуальні засади фінансової політики, що сприяє стійкому економічному зростанню. Л. П. Сідельникова зі співавторами розглядає особливості формування податкового компоненту фінансової політики з огляду на потребу забезпечення стійкої конкурентоспроможності національної економіки у стратегічній перспективі [10—11]. Авторський колектив під керівництвом Л. В. Лисяк детермінував стратегічні пріоритети фінансової політики з врахуванням особливостей кризового етапу функціонування національної економіки України. Проте чимало теоретико-прикладних ас-

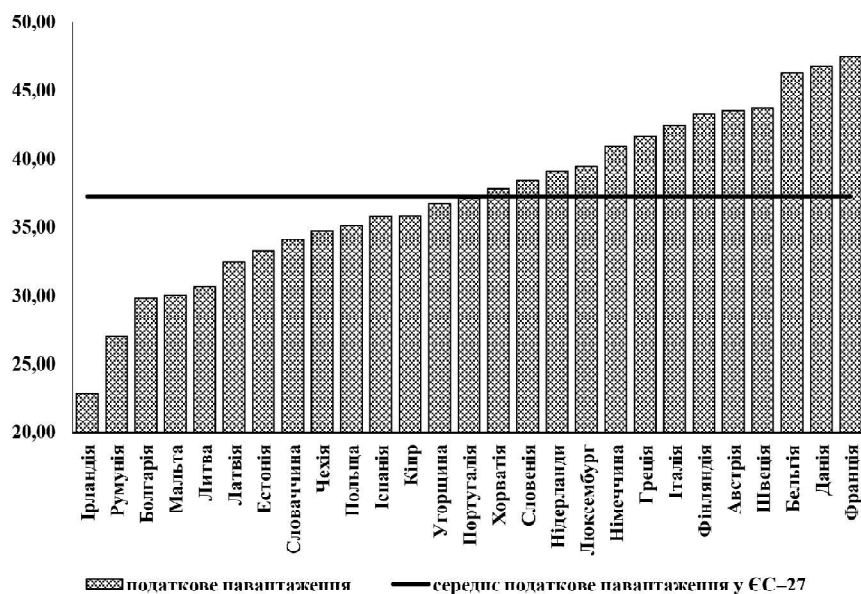


Рис. 1. Податкове навантаження держав-членів ЄС у 2014–2023 роках, % ВВП

Джерело: побудовано автором за даними Eurostat [13].

пектів податкової політики за умов трансформацій фінансового простору потребують подальшого вивчення [12].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є визначення особливостей реалізації податкової політики в умовах соціально-економічних перетворень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Податкова політика є ключовим інструментом впливу уряду на соціально-економічний розвиток, механізмом примусового перерозподілу фінансових ресурсів суб'єктів господарювання з метою досягнення суспільного добробуту. Податковий інструментарій здатний стимулювати економічну активність, забезпечувати сприятливий інвестиційний клімат та стратегічну конкурентоспроможність національних економік на глобальному ринку. Водночас його необґрунтоване застосування, особливо в умовах неналежної координації регулюючих інституцій, наприклад, у формі боротьби з інфляцією попиту шляхом підвищення податкового навантаження, зниження реальної зарплати та публічних видатків, може мати вкрай негативні наслідки.

В умовах перманентних соціально-економічних трансформацій слід забезпечувати стійкий баланс між сумою сплачених податків та ціною послуг і благ, пропонує платникам. Податковий компонент фінансової політики має базуватися на оптимальній моделі перерозподілу фінансових ресурсів для випереджаючого зростання суспільного виробництва й добробуту, підтримці демократичних цінностей та засад розвитку держави. За плюралістичного інституціонального устрою інтереси держави органічно поєднуються з інтересами економічних агентів — платників податків. За умов соціально-економічних трансформацій податкове регулювання пропонуємо розглядати як систему фінансових відносин, що виникають при використанні фінансових

інституціями чітко детермінованого податкового інструментарію з метою досягнення бажаної та корекції фактичної поведінки платників. Податкове регулювання можна розглядати в якості певного технократичного механізму, що наділений потенціалом здійснення раціонального контролю за різними аспектами соціально-економічної поведінки платників.

Вдосконалення інституційного інструментарію податкової політики дозволяє: — регулювати секторальну структуру економіки, оперативнo стимулювати приватні та публічні інвестиції; — сприяти соціально-економічному розвитку, змінюючи рівень фінансового навантаження; — адаптувати фінансову політику до макроциклічних коливань через вживання стабілізаційних контрзаходів (зниження навантаження при рецесії та депресії, підвищення при "перегріві"); — сприяти повній зайнятості через зміну ставок податків; — регулювати ефективний споживчий попит; — мінімізувати фінансові диспропорції, зокрема із розвитком майнового оподаткування; — стабілізувати роздрібні ціни, регулюючи фактичні рівні прямого та непрямого оподаткування.

Податкова політика має забезпечувати достатні бюджетні надходження для безперебійного фінансування загальнодержавних функцій, прийнятний рівень фінансового дефіциту та публічного боргу. Недоліки в податковій політиці призводять до руйнування фінансового балансу, що матиме негативні наслідки, зокрема втрату довіри до національної економіки з боку потенційних інвесторів, в т. ч. тих, що вкладають кошти у державні боргові папери та сподіваються на послідовну й ефективну фінансову політику. Нераціональне податкове регулювання призводить до стрімкого зростання вартості обслуговування боргових зобов'язань.

Принциповим є вивчення структури податкової політики, що дозволяє розкрити засадничі основи її регулювання, зв'язки між її елементами. Податкове регулювання соціально-економічного розвитку не зводиться до шаблонних заходів, призводячи до заздалегідь детермінованого результату. Розвиток методологічних засад

оподаткування повинен здійснюватися з врахуванням принципів справедливості, ефективності, доцільності, а також екологічної відповідальності. Останнє важливо в контексті зміни поведінки забруднювачів довкілля шляхом редукції виробництва-споживання шкідливої продукції, зменшення забруднення, компенсації збитків, збереження ресурсів.

Невідповідність податкового регулювання реаліям соціоекономічного розвитку країни посилює навантаження на платників податків, стимулює тіньову економіку. Проблема залишається суттєва переплата податків, неналежне відшкодування ПДВ та гіпертрофія їх фіскальної функції, що веде до посилення навантаження на сумлінних платників. Певна централізація податкових надходжень у стратегічній перспективі стримує розвиток фінансово автономного самоврядування. В контексті незбалансованості відносин фіскальних органів і платників податків посилюється негативне ставлення суспільства до інституту оподаткування.

Рівень податкового навантаження, обчислений як співвідношення загальної суми податкових надходжень та соціальних відрахувань до ВВП, є поширеним індикатором для оцінювання фіскальної політики. Цей показник у державах-членах ЄС-27 протягом 2014—2023 років різнився кардинально. Найвище середнє значення індикатора (понад 45 % ВВП) зафіксовано у Франції — 47,46 % ВВП, Данії — 46,74 % ВВП та Бельгії — 46,51 % ВВП. До групи держав з найнижчим рівнем фіскального навантаження (до 30 % ВВП) належать Ірландія — 22,88 % ВВП, Румунія — 27,06 % ВВП та Болгарія — 29,85 % ВВП. Середнє значення за аналізований період склало 37,26 % (рис. 1).

Варто зазначити, що для згаданих країн із високим рівнем податкового навантаження впродовж періоду аналізу було характерне певне зниження індикатора. Так, якщо у Франції він знизився з 47,60 % ВВП у 2014 році до 45,60 % ВВП у 2023 році, то в аналогічному інтервалі скорочення фіскального навантаження у Бельгії склало 3,20 в. п. (з 48,00 % ВВП до 44,8 % ВВП), а в Данії — 5,9 в. п. (50,00 % ВВП до 44,10 % ВВП). Водночас для окремих країн вибірки було властивим навпаки зростання податкового навантаження, що відмічено передовсім у Люксембурзі із рекордним зростанням на 5,30 в. п. до 42,80 % ВВП. Ріст індикатора відмітився у країнах Центральної Європи та Балтії, що пізніше приєдналися до ЄС: + 4,30 в. п. у Литві, + 3,50 в. п. у Словаччині, + 2,90 в. п. у Польщі. Країна з найнижчим середнім податковим навантаженням за період 2014—2023 років — Ірландія — примітна також масштабним скороченням індикатор на 6,40 в. п. до 22,70 % ВВП.

Реалізація податкової політики та її інструментарій має враховувати макроциклічність. Слід активувати механізми податкового сприяння розвитку реального сектору економіки на інноваційно-інвестиційній основі. Для створення робочих місць, ревіталізації науково-дослідної діяльності та росту конкурентоспроможності галузей вітчизняної економіки на глобальних ринках видається доцільним запровадження системи податкових кредитів на НДДКР, що дозволить удосконалити інституційні умови підтримки їх розвитку у середньостроковій та стратегічній перспективі.

Податковий компонент фіскальної політики має спрямовуватись на зміцнення експортного потенціалу стратегічно важливих галузей, зокрема авіаційної, ракетно-космічної. Критично необхідним є податкове регулювання ресурсозбереження націлене на зниження енергетичної складової високої імпортоємності ВВП України. Комплекс питань енергоефективності та енергозбереження став пріоритетним ще з початку гібридної агресії, та особливо загострився з моменту повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року. Від його розв'язання із застосуванням податкового інструментарію залежать перспективи подальшого соціально-економічного розвитку. Крім того податкове регулювання має ефективно протидіяти імпортній експансії та стимулювати експортно орієнтованих виробників.

Ключові завдання податкової політики щодо забезпечення безпеки та оборони пов'язані із фінансовим забезпеченням та підтримкою розвитку обороноздатності за умов екзогенної гібридної агресії, що має сприяти зміцненню воєнного потенціалу країни і підтримки можливостей її захисту. Наразі слід забезпечити формування специфічного середовища реалізації ідей розвитку, базуючись на комплексній стратегії фінансового стимулювання господарств різних галузей економіки, зокрема пов'язаних із переробкою та утилізацією відходів. Комплексна стратегія податкового регулювання всіх галузей економіки, включаючи житлово-комунальне господарство, дозволяє не лише безпечно поводитися з відходами (зокрема — побутовими), а й стимулювати циркулярну економіку.

Для стимулювання випереджального економічного розвитку доцільним видається створення інституційного середовища і пререквізитів для широкого впровадження інновацій в усіх сферах, удосконалення процесів управління публічними фінансами. За умов перманентних трансформацій для посилення дієвості і результативності податкової політики передбачається використання податків не стільки для забезпечення бюджету відповідними надходженнями, скільки в якості інструменту досягнення диферентних цілей, зокрема шляхом впливу на поведінку платників.

Фактори впливу податкової політики на поведінку економічних агентів слід розділяти, виходячи із їх індивідуального та інституційного профілю [9]. До індивідуальних чинників впливу на економічну поведінку платників можна віднести величину їх доходів, специфіку категорії їх зайнятості (робота за наймом чи самозайнятість), фінансове становище (кредитори чи боржники), інтенсивність праці, диверсифікацію доходних джерел, специфіку схильності до споживання, заощадження, інвестицій. Окремі чинники індивідуального впливу не носять економічного характеру: вік, стать, сімейний стан, трудовий роботи, освіта, соціальне становище, особливості психології платника.

Зростання податкового навантаження змушує працівників без вищої освіти працювати більше, щоб зберегти попередній рівень доходів за умов посилення конкуренції на ринку праці з боку некваліфікованих працівників. Безробітні особи з вищою освітою володіють відчутними конкурентними перевагами при працевлаштуванні. Розглядаючи інші індивідуальні фактори наголошуємо, що індивіди, які з позицій психології позитив-

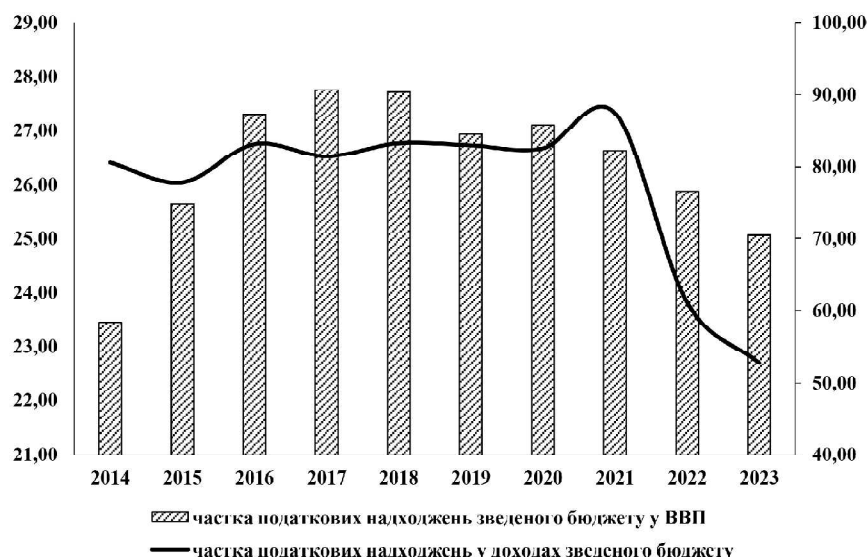


Рис. 2. Динаміка часток податкових надходжень зведеного бюджету у ВВП та у доходах зведеного бюджету України в 2014–2023 роках, %

Джерело: побудовано автором за даними Державної казначейської служби України, Державної служби статистики України та Державного веб-порталу бюджету для громадян Open Budget [17–19].

но сприймають зміну колективу, а також особи зі значним досвідом роботи, більш схильні і до змін місця роботи. Граничні ставки оподаткування, а отже і загальне податкове навантаження, детермінують індивідуальні рішення щодо інтенсивності праці. Таким чином зміна ставок впливає змінює майновий стан платника через ефекти доходу та заміщення. В першому випадку особа може працювати більше при зниженні доходу після оподаткування для збереження звичайного рівня споживання. В другому відбувається зниження альтернативної вартості вільного від роботи часу, а тому платники мають можливість замінити споживання дозвілля і працювати менше.

Підготовка та реалізація податкової політики має відбуватися із врахуванням факту, що економічна поведінка платників залежить від розміру ставок, їх пропорційну, прогресивну чи регресивну шкалу, періодів дії зміни умов оподаткування, величиною фіскальних пільг, знижок та кредитів. Розмір соціальних параметрів є не лише базою визначення розміру пільг і знижок, а й характер та величину відповідальності за фінансові правопорушення [14].

Споживання домогосподарств здебільшого енергійніше реагує на довготривалі податкові зміни, ніж на короткотривалі. Попит залежить не лише від поточних доходів економічних суб'єктів, а й від споживчих очікувань стосовно доходів майбутніх періодів. Поточне споживання спирається на довготривалі економічні перспективи, а не на поточні доходи. Фактори опосередкованого впливу, наприклад, терміни оголошення зміни умов оподаткування, доступність інформації про зміни, кон'юнктура ринку праці, прогнозуються значно складніше, ніж розглянуті вище. Авансоване зростання ставок розглядається платниками як фактична втрата майбутнього добробуту, що миттєво змінює параметри споживання і заощадження.

Недосконале податкове регулювання економічного розвитку наразі чинить більш значний деструктивний вплив на інвестиційну динаміку, ніж навпаки. Вказане

явище має кумулятивний ефект, тому науково-практичне обґрунтування ролі податкової політики у зміні економічної поведінки платників є актуальним.

Податковий компонент фіскальної політики впливає на доходи платників, що знаходить прояв у зміні важливих міродетермінант (зокрема флуктуації параметрів споживання, заощадження, інвестицій, позиції на ринку праці, продуктивності праці, тривалості робочого часу), що є визначальними для стійкого економічного зростання. Емпірично доведено, що працевлаштовані чоловіки із низькими доходами у відповідь на ріст ставок оподаткування збільшують пропозицію праці на ринку, а чоловіки із високими доходами частіше схильні до відмови від праці, віддаючи перевагу дозвіллю. Для працевлаштованих заміжніх жінок безвідносно приналежності до вказаних вище доходних груп еластичність пропозиції на ринку праці щодо граничних ставок податку на доходи є від'ємною.

Споживання домогосподарств характеризується більшою еластичністю при довготривалих змінах параметрів фіскального простору; їх попит детермінується не тільки поточними доходами, але й споживчими очікуваннями стосовно доходів майбутніх періодів [12]. Генеральною метою фіскального регулювання економічної поведінки платників податків є забезпечення стійких темпів економічного розвитку. При недотриманні такого принципу податкова політика втрачає раціональне призначення, інститут оподаткування формує негативні стереотипи суспільного сприйняття.

Інституційний інструментарій впливу податкової політики на сукупний попит має певний потенціал щодо раціонального зниження рівня податкового навантаження через зменшення ставок або надання цільових темпоральних пільг. Ефектом реалізації таких заходів є скорочення обсягів доходів бюджету в коротко- та середньостроковій перспективі, що може призвести до розбалансування системи публічних фінансів, росту дефі-

циту бюджету, що, в свою чергу, потребуватиме залучення екстраординарних джерел його фінансування. В рамках посткейнсіанського економічного дискурсу обґрунтовано доцільність заходів політики щодо зниження фіскального навантаження та дефіцитного фінансування економіки на фазах спаду і рецесії. Зрештою це має відбитися на пожвавленні ділової активності суб'єктів господарювання і стимулюванні сукупного попиту [15].

Емпірично доведено, що у країнах з перехідною економікою фіскальна політика переважно проциклічна, а тому можливості таргетованого зниження навантаження за умов спаду є обмеженими через недостатній рівень розвитку внутрішнього ринку державних запозичень і обмеженого доступу інституцій фіскального регулювання до зовнішнього боргового фінансування. Будь-які трансформації фіскального простору в контексті зниження навантаження мають відбуватися із одночасним вживанням комплексу послідовних заходів зі оптимізації публічних видатків [5]. Тому використання інституційного інструментарію податкової політики в частині стимулювання економіки може бути виключно короткостроковим та стосуватись саме тих податків, що безпосередньо впливають на інвестиційну діяльність та споживання суб'єктів господарювання, зокрема податків на працю та капітал в частині прибуткового оподаткування.

Податкова політика соціально-економічного розвитку за умов перманентної трансформації має максимізувати бюджетні доходи шляхом детермінації та збору податків, обґрунтовуючи фіскальне навантаження своєчасним і якісним наданням відповідних послуг, зокрема консультативних, платникам, сприяючи виконанню зобов'язань суб'єктами господарювання, оптимізуючи податковий облік й інформаційно-аналітичне забезпечення, мінімізуючи трансакційні витрати.

Коливання часток податкових надходжень зведеного бюджету у ВВП та у доходах зведеного бюджету представлено на рис. 2. Як видно з представленої нижче діаграми, впродовж 2014—2023 років рівень податкового навантаження в Україні змінювався суттєво. В 2014—2017 роках спостерігалось градуальне зростання індикатора з 23,46 % до 27,76 %, що одночасно є мінімальним та максимальним значенням індикатора за період. Якщо в 2014—2015 роках податкова політика мала ознаки стабілізаційно-компенсаторної, то з 2016 року її основною ціллю стало забезпечення стійкого соціально-економічного зростання, через пожвавлення діяльності суб'єктів господарювання та створення передумов для підвищення рівня добробуту.

З введенням карантинних обмежень в березні 2020 року податкова політика була переорієнтована на зниження фіскального навантаження на малий і середній бізнес, а також спрощення процедур звітування та адміністрування податків. Початок повномасштабного вторгнення (до 3 кварталу 2023 року) обумовив ситуацію застосування заходів податкового стимулювання для недопущення критичного падіння рівня життя населення, а пізніше розробляти та проводити певні компенсаторні заходи з метою пошуку екстраординарних джерел фінансування публічних видатків.

ВИСНОВКИ

Податкова політика є важливим механізмом комплексного впливу держави на процеси соціально-економічного розвитку, що реалізується за умов постійних трансформацій. Вона пов'язана із відповідним перерозподілом фінансових ресурсів господарюючих суб'єктів для підтримки громадського порядку і досягнення суспільного добробуту. Податковий інструментарій діє на економічну активність, визначає інвестиційний клімат і, на глобальному ринку, формує стратегічну конкурентоспроможність національних економік. Реалізація заходів податкового регулювання в умовах економічних перетворень передбачає перманентне удосконалення композиційної структури податкової системи, корекцію ставок і уточнення баз оподаткування, зміну індикатора податкового навантаження з урахуванням макрофінансової циклічності та особливостей організації розподільних процесів в національній економіці. На протязі 2014—2023 років для більшості розвинених економік ЄС-27 було властиве зниження індикатора податкового навантаження, в той час як ряд постсоціалістичних країн навпаки збільшив відповідний показник. Середнє значення податкового навантаження для ЄС-27 склало 37,26 % ВВП. Особливістю податкової політики України аналізованого періоду було поперемінне використання інструментарію стимулюючої та компенсаторної податкової політики під впливом макроциклічності та дією соціально-економічних факторів. У подальших дослідженнях важливо приділити увагу модифікації податкової політики України в умовах викликів воєнного стану.

Література:

1. Gaspar, V., Amaglobeli, M. D., Garcia-Escribano, M. M., Prady, D., Soto, M. (2019). Fiscal policy and development: Human, social, and physical investments for the SDGs. International Monetary Fund., 45 p.
2. Faria-e-Castro, M. (2021). Fiscal policy during a pandemic. *Journal of Economic Dynamics and Control*, vol. 125, issue C, DOI: 10.1016/j.jedc.2021.104088
3. Skott, pp. (2021). Fiscal policy and structural transformation in developing economies. *Structural Change and Economic Dynamics*, 56, pp. 129—140.
4. Andersson, F. N. (2022). Macroeconomic equilibria, crises and fiscal policy. *Global Discourse*, 12 (3—4), pp. 664—688.
5. Kocherlakota, N. R. (2022). Stabilization with fiscal policy. *Journal of Monetary Economics*, 131, pp. 1—14.
6. Chugunov, I., Pasichnyi, M. (2024). Fiscal policy and economic development. In: *Transformational economy: theoretical and practical aspects: collective monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing. 684 p.
7. Chugunov, I., Pasichnyi, M., Kaneva, T., Nepytyaliuk, A., Koroviy, V. (2021). The influence of inflation targeting on economic growth in the OECD and developing countries. *Montenegrin Journal of Economics*, 17 (2), pp. 173—186.
8. Chugunov, I., Pasichnyi, M., Koroviy, V., Kaneva, T., Nikitishin, A. (2021). Fiscal and monetary policy of economic development. *European Journal of Sustainable Development*, 10 (1), pp. 42—52.
9. Kaneva, T., Chugunov, I., Pasichnyi, M., Nikitishin, A., Husarevych, N. (2022). Tax policy for economic recovery and sustainable development after Covid-19. *Problemy*

Ekorozwoju — Problems of Sustainable Development, 17 (2), 102—109.

10. Posadnieva, O., Sidelnykova, L. (2024). Fiscal and psychological factors of tax evasion. Socio-economic relations in the digital society, 1 (51), pp. 97—107.

11. Sidelnykova, L., Ovsiuk, N., Savastieieva, O., Kozak, S., Lishchuk, N., Zinchenko, A. (2022). Tax incentives in the system of state financial support of economic entities. Economic Affairs, 67 (4), pp. 653—659.

12. Lysiak, L., Tereshchenko, T., Kachula, S., Hrabchuk, O., & Lebid, H. (2024). Directions of fiscal policy transformation in the crisis period of economic development of Ukraine. Economic Affairs, 69 (1), pp. 609—618.

13. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

14. Khachatrian, V., Nepytyaliuk, A., Pasichnyi, M., Nasibova, O., Tabenska, J. (2023). Demographics' impact on economic growth in Central Europe and the Baltic states. Economics — Innovative and Economics Research Journal, 11 (Special issue 1), pp. 37—54.

15. Непиталюк А. В. Детермінанти забезпечення демографічної стійкості. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 105 (4). С. 44—59.

16. Pasichnyi, M. (2024). Fiscal dominants of military financing. Scientia fructuosa, 2, pp. 20—37.

17. Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/>.

18. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

19. Open Budget — Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>.

References:

1. Gaspar, V., Amaglobeli, M. D., Garcia-Escribano, M. M., Prady, D. and Soto, M. (2019), Fiscal policy and development: Human, social, and physical investments for the SDGs, International Monetary Fund., Washington, DC.

2. Faria-e-Castro, M. (2021), "Fiscal policy during a pandemic", Journal of Economic Dynamics and Control, vol. 125, issue C, DOI: 10.1016/j.jedc.2021.104088

3. Skott, pp. (2021), "Fiscal policy and structural transformation in developing economies", Structural Change and Economic Dynamics, vol. 56, pp. 129—140.

4. Andersson, F. N. (2022), "Macroeconomic equilibriums, crises and fiscal policy", Global Discourse, vol. 12 (3—4), pp. 664—688.

5. Kocherlakota, N. R. (2022), "Stabilization with fiscal policy", Journal of Monetary Economics, vol. 131, pp. 1—14.

6. Chugunov, I. and Pasichnyi, M. (2024), Fiscal policy and economic development. In: Transformational economy: theoretical and practical aspects: collective monograph, Baltija Publishing, Riga, Latvia.

7. Chugunov, I., Pasichnyi, M., Kaneva, T., Nepytyaliuk, A. and Koroviy, V. (2021), "The influence of inflation targeting on economic growth in the OECD and developing countries", Montenegrin Journal of Economics, vol. 17 (2), pp. 173—186.

8. Chugunov, I., Pasichnyi, M., Koroviy, V., Kaneva, T. and Nikitishin, A. (2021), "Fiscal and monetary policy of economic development", European Journal of Sustainable Development, vol. 10 (1), pp. 42—52.

9. Kaneva, T., Chugunov, I., Pasichnyi, M., Nikitishin, A. and Husarevych, N. (2022), "Tax policy for economic recovery and sustainable development after Covid-19", Problemy Ekorozwoju — Problems of Sustainable Development, vol. 17 (2), 102—109.

10. Posadnieva, O. and Sidelnykova, L. (2024), "Fiscal and psychological factors of tax evasion", Socio-economic relations in the digital society, vol. 1 (51), pp. 97—107.

11. Sidelnykova, L., Ovsiuk, N., Savastieieva, O., Kozak, S., Lishchuk, N. and Zinchenko, A. (2022), "Tax incentives in the system of state financial support of economic entities", Economic Affairs, vol. 67 (4), pp. 653—659.

12. Lysiak, L., Tereshchenko, T., Kachula, S., Hrabchuk, O., & Lebid, H. (2024), "Directions of fiscal policy transformation in the crisis period of economic development of Ukraine", Economic Affairs, vol. 69 (1), pp. 609—618.

13. Eurostat (2025), available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Accessed 05 Feb 2025).

14. Khachatrian, V., Nepytyaliuk, A., Pasichnyi, M., Nasibova, O. and Tabenska, J. (2023), "Demographics' impact on economic growth in Central Europe and the Baltic states", Economics — Innovative and Economics Research Journal, vol. 11 (Special issue 1), pp. 37—54.

15. Nepytyaliuk A. V. (2019), "Determinants of ensuring demographic sustainability", Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo, vol. 105 (4). S. 44—59.

16. Pasichnyi, M. (2024), "Fiscal dominants of military financing", Scientia fructuosa, vol. 2, pp. 20—37.

17. State Treasury Service of Ukraine <https://www.treasury.gov.ua/> (2025), available at: (Accessed 05 Feb 2025).

18. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 05 Feb 2025).

19. Open Budget (2025), available at: <https://openbudget.gov.ua/> (Accessed 05 Feb 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.02.2025 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

Т. І. Воробець,
к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування, Університет Короля Данила
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1759-0150>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.89

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗАПИТУ НА ІННОВАЦІЇ

T. Vorobets,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management and Administration, King Danylo University

FEATURES OF FORMING A REQUEST FOR INNOVATION

У статті представлено сутність попиту на інновації як багатогранного економічного явища, що формується під впливом соціально-економічних, демографічних, правових та психологічних чинників. Охарактеризовано рівень життя та добробуту населення через показники споживання матеріальних і духовних благ. Визначено поняття споживання як процесу задоволення потреб, що змінюються під впливом науково-технічного прогресу та соціальних чинників.

Особлива увага приділена механізму формування попиту на інновації, який розглянуто на трьох рівнях: організаційному, груповому та особистісному. Визначено принципи формування попиту, серед яких ключовими є залежність попиту від макроекономічного стану, його роль у розвитку виробництва та суспільства, взаємозв'язок з платоспроможністю населення та поведінковими характеристиками споживачів. Описано концептуальну схему формування механізму попиту, яка включає демографічний, соціально-економічний, природний та фінансовий блоки.

Запропоновано моделювання механізму попиту на інновації на основі економетричних моделей, що відображають взаємозв'язок між валовим внутрішнім продуктом, національним доходом, рівнем доходів населення та динамікою споживчого попиту. Виявлено основні детермінанти попиту на інноваційні товари та послуги, серед яких особливу роль відіграють рівень освіти, соціально-демографічний стан суспільства та наявність відповідних технологічних можливостей. Результати дослідження можуть бути використані для розробки економічної політики, спрямованої на стимулювання попиту на інновації та підвищення добробуту населення.

The article explores the essence of demand for innovation as a multifaceted economic phenomenon, which is formed under the influence of a complex of socio-economic, demographic, legal and psychological factors. The relationship between the level of development of national economies, improving the quality of life of the population and the processes of forming consumer demand for innovation is considered. The standard of living and well-being of the population is characterized through indicators of consumption of material and spiritual goods, which in modern conditions are supplemented by needs for the latest technologies, digital products, educational services and environmentally friendly solutions.

The concept of consumption is revealed as a dynamic process of satisfying needs that change under the influence of scientific and technological progress, social transformations and state regulation. The role of the state in the formation of innovation demand, its impact on social equality, technological development and economic stability is determined.

The main approaches to the formation of demand are analyzed, in particular the systemic approach, which considers the demand for innovation as the result of the interaction of the macroeconomic environment, structural features of the market and behavioral characteristics of consumers. Particular attention is paid to the mechanism of demand formation for innovations, which is studied at three levels: organizational, group and personal.

The key principles of demand formation are identified, including dependence on the macroeconomic state, its role in the development of production and society, the relationship with the solvency of the population and the behavioral characteristics of consumers. A conceptual scheme of the formation of the demand mechanism is presented, which includes demographic, socio-economic, natural and financial blocks.

A methodology for modeling the mechanism of demand for innovations is proposed based on econometric models that reflect the relationship between gross domestic product, national income, income level of the population and the dynamics of consumer demand. The main determinants of demand for innovative goods and services are identified, among which the level of education, socio-demographic state of society and the availability of appropriate technological capabilities play a special role. The results of the study can be used to develop economic policies aimed at stimulating demand for innovation and increasing the well-being of the population.

Ключові слова: моделювання попиту, інновації, макроекономічні чинники, соціально-економічний розвиток, економетричне моделювання, поведінкова економіка.

Key words: demand modeling, innovation, macroeconomic factors, socio-economic development, econometric modeling, behavioral economics.

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

Рівень розвитку національних економік і покращення рівня життя населення є ключовими показниками успішності держави. Цей процес характеризується забезпеченістю найрізноманітнішими матеріальними, духовними та інноваційними благами: продуктами харчування, одягом, житлом, доступом до освіти, медицини, культурного дозвілля, а також новітніми технологіями та цифровими послугами.

В умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації традиційне споживання життєвих благ, безумовно доповнюється необхідністю задоволення потреб у сучасних інформаційних продуктах, інтелектуальному розвитку та інноваціях. Доступ до новітніх технологій, високоякісних освітніх платформ, цифрової медицини та екологічно безпечних рішень стає невід'ємною складовою якісного життя та загального розвитку держави. Основним показником рівня добробуту є не лише матеріальне споживання, а й можливість громадян користуватися передовими досягненнями науки та техніки. Зокрема, цифровізація державних послуг, автоматизація виробництва, розвиток "зеленої" економіки та підтримка інноваційного підприємництва створюють нові можливості для соціального та економічного зростання. Таким чином, сучасне розуміння споживання виходить за межі традиційних категорій і перетворюється на процес динамічного задоволення потреб, що постійно змінюються під впливом науково-технічного прогресу. Інноваційні продукти та послуги не лише

задовольняють базові потреби, а й формують новий рівень комфорту, економічної безпеки та соціального благополуччя, сприяючи довгостроковій конкурентоспроможності національної економіки. В свою чергу в дослідженні під потребою ми пропонуємо розуміти об'єктивно сформовану для індивідів (їх групи чи сукупності) необхідність, що у вигляді прагнень чи бажань в забезпеченні певних умов життя. Потреби виявляються як історично сформовані звички (чи звичаї, традиції), зумовлені рівнем соціально-економічного розвитку, їх природно-кліматичними, демографічними та інші особливостями.

Як зазначає в своїх працях Дубровіна Н.А. звички та мотиви споживачів носять біологічний, психічний, соціальний чи економічний характер. Цей підхід дозволяє проаналізувати споживання не лише як індивідуальний процес, а як складний механізм, що впливає на державну політику, економічну стратегію та соціальні трансформації. Характерним є те, що процес задоволення особистого попиту протікає під впливом певної структури виробництва та пропозиції, з одного боку, і платоспроможності, і сукупності факторів соціального та побутового середовища споживачів, з іншого. Він здійснюється через продаж та купівлю шляхом витрачання коштів. Таким чином, сучасне трактування споживання виходить за межі простого задоволення фізичних потреб і стає основою державної політики. Зміни у споживчих звичках стимулюють розвиток інноваційних секторів, трансформацію традиційних ринків, формування нових моделей економічного зростання. Таким чином, держава відіграє активну роль у формуванні не лише економічної, а й соціокультурної та технологічної моделі споживання. Політи-

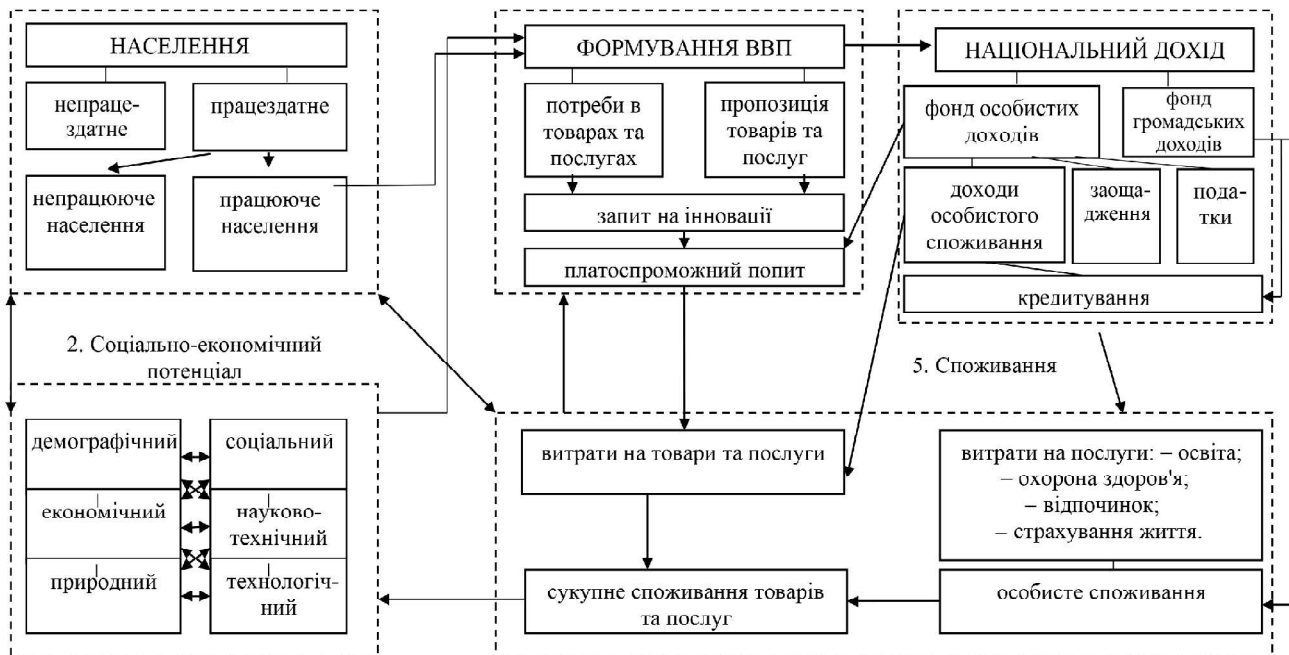


Рис. 1. Схема формування попиту на інновації

Джерело: складено автором на основі економічної літератури [2, с. 12—17; 3, с. 169; 4, с. 9].

ки, орієнтовані на стимулювання технологічного розвитку, соціальної рівності та екологічної відповідальності, є визначальними для довгострокової стабільності та конкурентоспроможності країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню проблем попиту на інновації присвячені праці таких авторів, як Е. Алтманн, Г. Армстроінг, М. Вуд, А. Гальчинський, В. Геєць, С. Говард, М. Губруд, Д. Дайкер, Дж. Р. Еванс, Д. Енжел, Б. Кваснюк, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Н. Молчанов, Н. Розова, В. Семиноженко, Г. Скрініс, Б. Твісс, Л. Федулова, В. Ходяченко, Г. Чесбро та ін. У сучасних наукових дослідженнях детально розглянуто особливості регулювання інноваційних процесів, проведено аналіз причин структурних диспропорцій та вивчено заходи, спрямовані на підвищення спроможності суб'єктів господарювання до створення й впровадження інновацій. Однак приділяється недостатньо уваги процесам формування попиту (запиту) на інновації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На основі узагальнення результатів дослідження науковців, є можливим запропонувати схематичне представлення процесу формування попиту на інновації та алгоритм прийняття рішення при управлінні запитом на інновації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У зв'язку з тим, що споживачами інновацій можуть бути як окремі індивіди, так і соціально-економічні системи, для більш повного та розгорнутого аналізу інноваційності її вивчення запропоновано здійснювати на трьох основних рівнях: організаційному, груповому та особистісному.

В свою чергу під механізмом попиту ми пропонуємо розуміти сукупність економічних, правових, соціальних і психологічних відносин, що виникають між суб'єктами економічної системи, і виражаються у реалізації можливостей споживання різних матеріально-речових благ та послуг. Для опису сутності різних економічних, правових, соціальних та психологічних відносин, що характеризують поняття "механізм попиту", слід використовувати системний підхід. Необхідно виділити та дослідити найважливіші складові попиту, встановити та описати якісні та кількісні взаємозв'язки між ними, визначити набір показників, що характеризують таке складне явище як попит. На сьогодні сучасні дослідники виділяють такі принципи попиту:

1. механізм попиту формується у процесі функціонування та розвитку макроекономічної системи держави. На механізм попиту впливає на стан всієї економічної системи, передусім стан виробництва та інфраструктури, стан фінансової системи, рівень соціально-економічного розвитку суспільства [1, с. 68];

2. попит — рушійна сила розвитку виробництва та суспільства. Виробництво, пропонуючи все нові товари та послуги, впроваджуючи інновації, сприяє розвитку здібностей людини, її творчо-трудового потенціалу, що в свою чергу є однією із складових економічного зростання, а, економічне зростання, забезпечуючи більш високий рівень добробуту суспільства, формує нові потреби: у нових товарах, (більш якісних, екологічно чистих і т. п.), нових послугах, що з'явилися завдяки науково-технічним відкриттям та досягненням, їх впровадженню у виробничо-технологічні процеси;

3. однією з форм потреб населення виступають платоспроможні потреби. Вони є модифікацією абсолютних потреб населення і складаються під впливом рівня та диференціації номінальних грошових доходів, роздрібних цін і тарифів, системи кредитів на реалізовані товари;

4. важливим чинником, який слід враховувати для формування механізму попиту, є поведінка споживачів. Індивідуальні споживачі, які приймають рішення про витрати і таким чином визначають обсяг попиту на товар або будь-який вид послуг. Ринкова функція попиту формується шляхом агрегування функцією попиту споживачів та переноситься на вищий рівень [5].

З вищевикладених принципів можна запропонувати концептуальну схему формування механізму попиту (рис. 1). Представимо опис блоків та основних зв'язків для схеми формування механізму споживчого попиту.

1. блок — демографічний. У цьому блоці представлена структура населення, яка визначає дві найважливіші групи: групу непрацюючого населення, які виступають лише споживачами різних матеріальних благ та послуг, та групу працюючого населення, яка виступає виробником різних матеріальних благ та послуг та їх споживачем.

2. блок — соціально-економічний та природний потенціал. Основні показники складу населення, різні показники та характеристики його стану визначають демографічний потенціал. Соціальна структура населення (структура зайнятості, показники фізичного та духовного здоров'я, середній рівень освіти та культури) визначають соціальний потенціал суспільства. Соціальний та демографічний потенціал суспільства взаємопов'язані один з одним, і доповнюють один одного. Об'єднаний соціально-демографічний потенціал є одним із чинників розвитку виробництва, що насамперед відбивається на якісній та кількісній структурі внутрішнього валового продукту (ВВП).

Важливим є зв'язок демографічного та соціального потенціалів із потенціалом економічним. Економічний потенціал визначається структурою та показниками основних засобів виробництва, вільного капіталу та предметів праці.

Слід відзначити, що розвиток суспільства вимагає зміни відповідних складових економічного потенціалу. Одним із способів розвитку економічного потенціалу є розробка та впровадження науково-технічних відкриттів, інновацій у виробничі процеси, що сприяє формуванню принципово нових технологій, орієнтованих на збільшення ефективності виробництва та екологічну безпеку.

Істотний вплив в розвитку науково-технічного і технологічного потенціалів надає соціально-демографічний стан суспільства. Оскільки лише за рахунок відповідного рівня освіти, ступеня підготовленості суспільства до науково-технічних відкриттів можливий безперервний розвиток науки і техніки, втілення ідей у технології та управління.

Слід також відзначити роль взаємозв'язків природного та соціально-демографічного потенціалів. Під природним потенціалом можна розуміти відповідні характеристики земельних, водних, повітряних ресурсів, характеристики стану флори та фауни цієї території. Природно, що стан екології визначає ряд основних показників соціально-демографічного потенціалу, таких як народжуваність, смертність, захворюваність, середня тривалість життя тощо. У той самий час на розвиток духовного стану суспільства впливає можливість відвідувань природних заповідників, національних парків, природних зон культури та відпочинку. Бережне ставлення до природи є однією з мотивацій до розробки та впро-

вадження екологічно чистих технологій, які не завдають значної шкоди живій природі.

3. блок — джерела формування попиту на інновації. Як було зазначено вище, складові демографічного блоку та блоку "соціально-економічний потенціал" є основними чинниками, що визначають рівень соціально-економічного розвитку суспільства, показники його цілеспрямованої діяльності, такі як внутрішній валовий продукт (ВВП), національний дохід (НД), сукупний попит та інші найважливіші макроекономічні показники. Вироблений внутрішній валовий продукт є джерелом пропозиції товарів та послуг для споживання їх населенням. Не можна не відзначити, що рівень соціально-економічного розвитку суспільства диктує потреби в товарах та послугах, зміну їхньої якісної та кількісної структури [7]. Останнє також є стимулом для формування виробництва ВВП, оскільки споживач істотно впливає на номенклатуру і якість товарів споживання та послуг. Споживання — це внутрішній стимулятор виробництва, причому, чим вище рівень соціально-економічного розвитку суспільства, тим більшою мірою воно споживає такі послуги, як освіту, охорону здоров'я, туризм, послуги, пов'язані зі страхуванням життя і здоров'я, забезпечення старості тощо.

Потреби в товарах та послугах, з одного боку, та пропозиція товарів та послуг, з іншого боку, визначають сферу споживчого вибору. Область споживчого вибору та фонд особистих доходів населення формують платоспроможний попит на товари та послуги.

4. блок — джерела формування та розподілу доходів населення. Цей блок відіграє істотну роль у схемі формування механізму споживчого попиту, оскільки сукупне споживання товарів та послуг, у тому числі інноваційних, залежить від рівня особистих та суспільних доходів населення, які включаються до такого важливого макроекономічного показника, як національний дохід. Споживання товарів та послуг значною мірою визначається проведенням тієї чи іншої економічної політики. У колишніх соціалістичних країнах споживання таких видів послуг, як освіта, охорона здоров'я, організація відпочинку та туризму переважно здійснювалося за рахунок фондів громадського споживання. У США та низці інших країн для осіб із середнім та високим рівнем доходу споживання товарів та послуг, особливо таких, як освіта, охорона здоров'я, туризм, здійснюється, як правило, лише за рахунок особистих доходів або за рахунок роботодавців. Для осіб з низьким рівнем доходу існують різні загальнодержавні програми, які забезпечують мінімальні потреби у охороні здоров'я та соціальному захисті таких верств населення [8]. Крім того, існують спеціальні фонди, призначені для оплати навчання здібних студентів — вихідців із малозабезпечених верств населення. У більшості країн із розвинутою ринковою економікою існує збалансована рівновага споживання товарів та послуг за рахунок особистих та громадських доходів. При цьому велика роль відводиться політиці формування поведінки споживачів, орієнтації свободи вибору різних благ та послуг відповідно до своїх доходів та уподобань. Водночас розвинене суспільство у соціальній ринковій економіці може надати деякий кредит на придбання житла, освіти, послуг охорони здоров'я тим, хто цього потребує. Однак більшість цих кредитів передбачають

лише відстрочення або пільги в оплаті, що, у свою чергу, стимулює цього економічного агента до отримання більших доходів та погашення заборгованостей за надану можливість споживання тих чи інших видів послуг.

5. блок — споживання товарів та послуг. Цей блок є ключовим та завершальним у механізмі споживчого попиту. Як видно на схемі, на споживання товарів та послуг впливають усі складові розглянутих блоків, насамперед ті, які пов'язані з рівнем соціально-економічного розвитку суспільства, з формуванням та розподілом його доходів [10]. Якісна та кількісна структура споживання відображає культуру споживача, визначає напрямки розвитку його соціально-економічних потреб, формує майбутнє економіки.

Враховуючи принципи та представлену схему формування попиту необхідно розглянути комплекс математичних моделей, які дозволяють представити сутність цього механізму. З огляду на найважливіші зв'язки між блоками механізму попиту, слід виділити ряд блоків, моделей: демографічні моделі; моделі ВВП та НД моделі фонду споживання та фонду накопичення; моделі формування та ефективності попиту, моделі впливу грошової маси, грошових запасів та індексу цін на споживчий попит.

Для початкового моделювання було обрано тільки ряд ключових, з концептуальної точки зору співвідношення, представивши їх в вигляді відомих моделей. Слід зазначити, що ці співвідношення можуть бути представлені і складнішими моделями, наприклад, не агрегованими, а структурними. Однак надмірне ускладнення моделей може призвести до відомих труднощів у знаходженні та дослідженні альтернативних рішень. Тому при моделюванні досліджуватимемо такі основні процеси та взаємозв'язки між: формування ВВП (з урахуванням різних факторів) та НД; розподіл НД на виробниче та невиробниче споживання; формування платоспроможного попиту, вплив індексу цін та коштів на цей показник; вплив на попит таких чинників, як трудові ресурси, капітал, технології. Для побудови моделей виберемо такі змінні:

$X(t)$ — величина внутрішнього валового продукту у t -й період;

$Y(t)$ — національний дохід у t -й період;

A — матеріаломісткість валового продукту;

$R(t)$ — частина НД, що витрачається на споживання (фонд споживання) у t -й період;

W — норма накопичення,

$S(t)$ — величина платоспроможного попиту у t -й період;

c — норма споживання;

$D(t)$ — грошова маса, що забезпечує платоспроможний попит у t -й період;

$Do(t)$ — запаси коштів у населення у t -й період;

$\Delta D_0(t)$ — приріст запасів коштів за одиничний період у t -й період;

$P(t)$ — індекс споживчих цін щодо базового періоду часу у t -й період;

m — коефіцієнт еластичності цін;

E — коефіцієнт ефективності інвестицій;

q — частка доходів населення НД;

r — коефіцієнт, що враховує зниження валового продукту за рахунок втрат внаслідок затоварення, неплатежів, розриву економічних зв'язків тощо;

$\gamma(t)$ — функція, що враховує вплив науково-технічного прогресу на динаміку ВВП;

$L(t)$ — трудові ресурси, задіяні у громадському виробництві у t -й період;

$K(t)$ — величина основного капіталу, задіяного у громадському виробництві у t -й період;

a_1, a_2 — параметри функції Кобба — Дугласа.

З урахуванням запропонованих змінних комплекс моделей механізму попиту можна представити як системи рівнянь.

Комплекс моделей споживчого попиту

1. Рівняння динаміки ВВП

$$X(t) = AX(t) + Y(t) \quad (1.1)$$

2. Рівняння динаміки ВВП (динамічна функція Кобба — Дугласа з урахуванням нейтрального НТП)

$$X(t) = \gamma(t) * L^{a_1} * K^{a_2} \quad (1.2)$$

3. Рівняння впливу інвестицій на зміну ВВП

а) $dX(t) / dt = E * W * Y(t)$ — ситуація зростання обсягу виробництва (1.3)

б) $dX(t) / dt = (E * W - r) * Y(t)$ — ситуація падіння обсягу виробництва (1.4)

4. Балансове рівняння невиробничого споживання

$$R(t) = c * Y(t) \quad (1.5)$$

5. Рівняння динаміки платоспроможного попиту

$$S(t) = \left[\frac{D(t)}{P(t)} \right] \quad (1.6)$$

6. Рівняння динаміки цін

$$P(t)' = m * (S(t) - R(t)) \quad (1.7)$$

7. Баланс коштів

$$\Delta D_0(t) = P(t) * [q * Y(t) - \min(S(t), R(t))] \quad (1.8)$$

8. Рівняння впливу попиту на найважливіші характеристики економічної системи (трудові ресурси, капітал та ВВП), використовуваних визначення ефективності механізму споживчого попиту.

$$\frac{X(t)'}{X(t)} = \frac{\gamma(t)'}{\gamma(t)} + a_1 \cdot \frac{L(t)'}{L(t)} + a_2 \cdot \frac{K(t)'}{K(t)} \quad (1.9)$$

$$\frac{L(t)'}{L(t)} = \varphi_1(S(t)), \frac{K(t)'}{K(t)} = \varphi_2(S(t)), \frac{\gamma(t)'}{\gamma(t)} = \varphi_3(S(t)) \quad (1.10)$$

У даному комплексі моделей слід звернути увагу на формування величини $S(t)$. Величина $S(t)$ в ринковій економіці залежить від безлічі чинників, які можна підрозділити на два класи: екзогенні (зовнішні) чинник ендогенні (внутрішні) чинники. Екзогенні чинники — це ті, що відображають стан макроекономічної системи, і т. д. Ендогенні чинники — це внутрішні чинники, що формуються на основі показників, що розглядаються в даній системі. Величина платоспроможного попиту $S(t)$ залежить від рівня доходів населення (не тільки поточних, як представлено в цій моделі, а й за минулі періоди часу), від рівня пропозиції товарів та послуг, від їх вартості, від рівня освіти та культури споживання, від інших різних чинників (прямих чи непрямих), що впливають на формування поведінки споживачів. У силу того, що величина $S(t)$ представляє особливий інтерес при моделюванні механізму попиту, її слід представити набором структурних моделей, що відображають попит не тільки на загальні продукти, але і на новітні технології та цифрові послуги тощо. У структурних моделях з'являється можливість визначити вплив різних чинників на той чи інший вид споживчого попиту.

Механізм споживчого попиту, що демонструє взаємодію структурних компонентів складної соціально-еко-

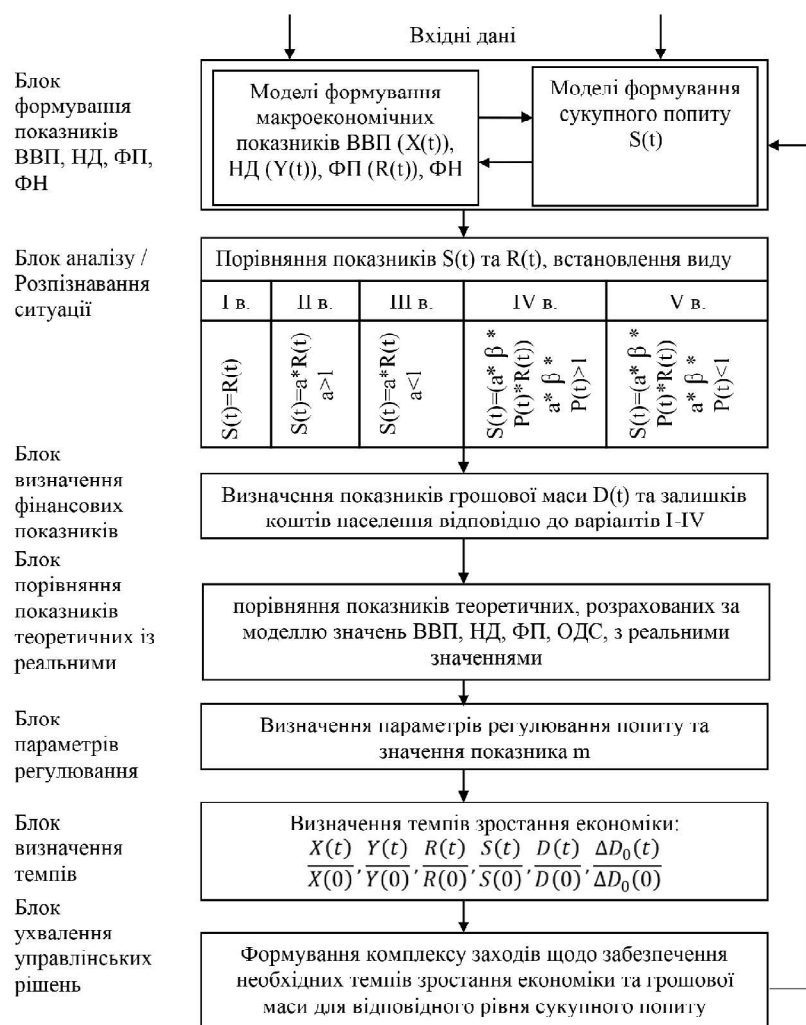


Рис. 2. Алгоритм прийняття рішень при управлінні попитом на інновації

Джерело: складено автором на основі економічної літератури [4, с. 8; 6, с. 68; 9, с. 21].

номічної системи, є досить складним. Тому при дослідженні аналогій функціонування механізму попиту на інновації, необхідно використовувати широкі можливості економіко-математичного моделювання та проведення обчислювальних імітаційних експериментів із комплексом моделей. Таким чином, можна розглянути варіанти функціонування механізму та розробити комплекс заходів при управлінні ним, оцінити наслідки прийнятих рішень при формуванні програм стабілізації та розвитку економіки.

Розглянемо суть наступного алгоритму прийняття рішень при управлінні попитом на інновації, який представлений на рис. 2.

1. Блок формування показників внутрішнього валового продукту (ВВП), національного доходу (фонду споживання (ФП), фонду накопичення (ФН), сукупного споживчого попиту. На підставі інформації про коефіцієнт матеріаломісткості ВВП, норму накопичення і норму споживання, коефіцієнт ефективності інвестицій визначаються показники $X(t)$, $Y(t)$, $R(t)$. Розмір $S(t)$ формується як агрегований показник виходячи з структурних моделей, що демонструє попит на окремі види інновацій.

2. Блок аналізу. У цьому блоці проводиться розпізнавання можливих ситуацій, що характеризують спів-

відношення сукупного попиту на інновації $S(t)$ та $R(t)$ фонду споживання.

Для розгляду пропонується 5 варіантів:

1) варіант є ідеальним, тобто сукупний платоспроможний попит $S(t)$ дорівнює фонду споживання $R(t)$;

2) варіант передбачається, що сукупний платоспроможний попит $S(t)$ перевищує обсяг запропонованих інновацій, представлених у вартісній формі $R(t)$. Причому передбачається, що $S(t)$ істотно не залежить від індексу цін.

3) варіант припускаємо, обсяг запропонованих інновацій, представлених у вартісній формі, тобто $R(t)$ перевищує сукупний платоспроможний попит $S(t)$. Причому, як і в попередньому варіанті відсутня явна залежність попиту від індексу цін.

4) варіант: у цьому випадку сукупний попит $S(t)$ перевищує рівень обсягу запропонованих інновацій $R(t)$ передбачається, що між обсягом пропонування інновацій та попитом існує зв'язок, що враховує вплив індексу споживчих цін.

5) варіант, у якому рівень обсягу запропонованих інновацій $R(t)$ перевищує сукупний попит $S(t)$. Передбачається, що між обсягом запропонованих інновацій та попитом існує зв'язок, що враховує вплив індексу споживчих цін.

3. Блок визначення фінансових показників. У цьому блоці для кожного обраного варіанта можна визначити за моделями значення необхідної для забезпечення сукупного споживчого попиту грошової маси $D(t)$ та зміну запасів грошових коштів населення $\Delta D_0(t)$, які населення має заощаджувати для подальшого споживання інновацій.

4. Блок порівняння показників. У цьому блоці відбувається порівняння теоретичних, тобто, розрахованих за моделлю значень наведених вище показників з реальними значеннями.

Якщо значення показників за моделями суттєво відрізняються від реальних, що цілком пояснюється складністю та невизначеністю економічної системи, необхідно розрахувати значення параметрів регулювання $\alpha(t)$, $\beta(t)$, $m(t)$. Таким чином, можна простежити ступінь відхилення постійних значень параметрів α , β , m , що вводилися в моделі на початковому етапі, від реальних значень. Відхилення цих показників можуть вказувати на різні напрями економічної політики, що проводяться, можуть бути обумовлені такими чинниками, що негативно впливають на стан економіки, як спад виробництва, інфляція, зниження життєвого рівня і доходів населення і т.п.

5. Блок визначення темпів зростання найважливіших показників економіки. У цьому блоці проводиться розрахунок та аналіз темпів зростання найважливіших макроекономічних показників: ВВП, НД сукупного споживчого попиту, грошової маси, необхідної для забезпечення

ня сукупного споживчого попиту, та зміни запасів коштів населення. Доцільно розрахувати реальні темпи зростання цих показників та порівняти їх із теоретичними.

6. Блок прийняття управлінських рішень. Відбувається формування комплексу заходів щодо забезпечення необхідних темпів зростання економіки та грошової маси для відповідного рівня сукупного споживчого попиту на інновації. Комплекс заходів може бути пов'язаний із розробкою правової та нормативної бази щодо розвитку споживчого попиту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження було продемонстровано ефективність запропонованого підходу та його значний потенціал для подальшого використання в практичних умовах. Аналіз показав, що розроблений алгоритм дозволяє покращити точність моделювання та оптимізувати використання ресурсів, що є важливими аспектами в сучасних умовах цифровізації економіки країни.

Однією з ключових переваг підходу є його гнучкість та можливість адаптації до різних сценаріїв застосування. Використання сучасних алгоритмів та підходів дозволяє знизити ризики, пов'язані з невизначеністю вхідних даних, а також підвищити стійкість системи до зовнішніх чинників впливу. Крім того, застосування запропонованого алгоритму сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств, організацій та країни в цілому.

Перспективи подальших досліджень включають розширення бази експериментальних даних, що дозволить більш точно оцінити ефективність методу моделювання попиту на інновації у різних умовах. Додаткове вдосконалення алгоритмів та інтеграція новітніх технологій, таких як машинне навчання, можуть значно посилити ефективність запропонованого підходу. Також важливим напрямком є дослідження можливостей автоматизації та масштабування даного підходу для його широкого впровадження в різних сферах.

Література:

1. Будкін В. Інноваційна модель розвитку національних економік Економіка України. 2010. № 6. С. 67—78.
2. Галюк І.Б. Теоретичні аспекти інноватизації як об'єктивного процесу розвитку економічних систем. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2012. № 3. С. 12—17.
3. Дейнега О.В. Особливості вартісного оцінювання впровадження інноваційного продукту вітчизняними підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2008. № 3. Т. 1. С. 167—173. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324239217.pdf> (дата звернення 10.01.2025).
4. Новицький В.Є. Проблеми інституційно-інноваційного регулювання в контексті завдань національного розвитку на сучасному етапі глобалізації. Наукові вісті НТУ "КПІ". 2009. № 5. С. 5—10.
5. Приступко Г.М., Янковець Т.М. Ціноутворення на інноваційну продукцію промислових підприємств в су-

часних умовах URL: https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Pristupko_lankovetz_12.pdf (дата звернення 15.01.2025).

6. Стаднік Л.І., Шевченко А.О. Інноваційна цінова політика як елемент консалтингу в системі управління поведінкою споживачів. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 66—70. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5398/1/innovacijna_cinova.pdf

7. Стан інновацій в Україні під час війни URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-258071994/258071994#2> (дата звернення 15.01.2025).

8. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010—2020 роки в умовах глобалізації них викликів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17#Text> (дата звернення 15.01.2025).

9. Sargent T. Evolution and Intelligent Design / T. Sargent // American Economic Review. 2008. Vol. 98, No 1. P. 5—37.

10. Nelson, R. R. National Innovation Systems: A Comparative Analysis. Oxford University Press, 1993. 541 p.

References:

1. Budkin, V. (2010), "Innovative model of development of national economies", *Economy of Ukraine*, vol. 6, pp. 67—78.
2. Galyuk, I.B. (2012), "Theoretical aspects of innovation as an objective process of development of economic systems", *Economic Bulletin of the National Mining University*, vol. 3, pp. 12—17.
3. Deynega, O.V. (2008), "Peculiarities of cost assessment of the implementation of an innovative product by domestic enterprises", *Mechanism of economic regulation*, vol. 3, no. 1, pp. 167—173, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/324239217.pdf> (accessed 10.01.2025).
4. Novytskyi, V.E. (2009), "Problems of institutional and innovative regulation in the context of national development tasks at the current stage of globalization", *Scientific Bulletin of NTU "KPI"*, vol. 5, pp. 5—10.
5. Prystupko, G.M. and Yankovets, T.M. (2015), "Pricing for innovative products of industrial enterprises in modern conditions", available at: https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Pristupko_lankovetz_12.pdf (accessed 01.15.2025).
6. Stadnik, L.I. and Shevchenko, A.O. (2020), "Innovative pricing policy as an element of consulting in the system of consumer behavior management", *Economy and State*, vol. 8, pp. 66—70, available at: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5398/1/innovacijna_cinova.pdf (accessed 15.01.2025).
7. Anhel, Ye. (2023), "State of Innovation in Ukraine during the War", available at: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-258071994/258071994#2> (accessed 15.01.2025).
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), Resolution "Strategy for the Innovation Development of Ukraine for 2010—2020 in the Face of Globalization Challenges", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17#Text> (accessed 15.01.2025).
9. Sargent, T. (2008), "Evolution and Intelligent Design", *American Economic Review*, Vol. 98, No. 1, pp. 5—37.
10. Nelson, R. R. (1993), *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford, UK. *Стаття надійшла до редакції 19.02.2025 р.*

УДК 330.341.2

М. І. Дзямулич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>
Ю. М. Лучечко,
доктор філософії, докторант кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9006-5374>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.96

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК КАТАЛІЗАТОР ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

М. Dziamulych,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Lutsk National Technical University
Yu. Luchechko,
PhD in Economics, Doctoral student of the Department of Economics,
Lutsk National Technical University

DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION AS A CATALYST FOR THE IMPLEMENTATION OF GREEN TECHNOLOGIES

У статті розглянуто взаємозв'язок між цифровізацією та екологічною модернізацією, а також виявлено основні напрями використання цифрових технологій для підвищення екологічної ефективності бізнес-процесів. Досліджено специфіку автоматизації виробничих процесів та застосування цифрових платформ для екологічного контролю використання ресурсів підприємств. Проаналізовано роль цифрових двійників у моделюванні екологічно безпечних виробничих ланцюгів, а також розглянуто потенціал блокчейн-технологій у забезпеченні прозорості екологічних стандартів. Визначено вплив цифрових фінансових інструментів, таких як зелені токени та смарт-контракти, на стимулювання екологічно відповідальних бізнес-ініціатив у сучасній економічній системі. Висвітлено основні перешкоди на шляху цифрової трансформації бізнесу в контексті екологічного переходу. Доведено необхідність формування стратегічних підходів для подолання існуючих перешкод шляхом створення цифрових екосистем та впровадження державно-приватного партнерства.

The purpose of the article is to study the relationship between digital business transformation and the implementation of green technologies, as well as to identify the main areas of use of digital solutions to increase environmental efficiency. The article examines the relationship between digitalization and environmental modernization, and identifies the main directions of using digital technologies to increase the environmental efficiency of business processes. The specifics of automation of production processes and the use of digital platforms for

environmental control of enterprise resource use are studied. The role of digital twins in modeling environmentally safe production chains is analyzed, and the potential of blockchain technologies in ensuring the transparency of environmental standards is considered. The impact of digital financial instruments, such as green tokens and smart contracts, on stimulating environmentally responsible business initiatives in the modern economic system is determined. The main obstacles to the digital transformation of business in the context of the environmental transition are highlighted. The need to form strategic approaches to overcome existing obstacles by creating digital ecosystems and implementing public-private partnerships is proven. It is determined that digital transformation is not only a technological but also a management tool that allows integrating the principles of sustainable development into the business models of enterprises. It is argued that the introduction of digital technologies contributes to the minimization of waste, the rational use of natural resources and the overall increase in the level of competitiveness of enterprises both in the local and global markets. It is proven that digitalization is a key factor in the development of environmentally responsible business, combining economic efficiency with environmental protection. It has been proven that in modern conditions, the digital transformation of business acts as a powerful catalyst for the implementation of green technologies, which contributes to increasing energy efficiency, reducing environmental burden, and optimizing resource consumption.

Ключові слова: цифрова трансформація, зелені технології, автоматизація, сталий розвиток, цифрові інструменти, екологічна модернізація.

Key words: digital transformation, green technologies, automation, sustainable development, digital tools, ecological modernization.

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

В даний час інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси розглядається як один із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємств. Разом із цим, сучасні екологічні виклики та жорсткіші регуляторні вимоги змушують суб'єктів господарювання шукати шляхи впровадження зелених технологій. При цьому залишається відкритим питання: чи здатна цифрова трансформація не лише оптимізувати операційні процеси, а й виступити каталізатором екологічної модернізації підприємств?

З одного боку, цифровізація створює умови для підвищення енергоефективності, зниження викидів та запровадження принципів циркулярної економіки. В даному аспекті використання інструментарію великих даних, та автоматизації дозволяє підприємствам здійснювати точний моніторинг ресурсоспоживання та вдосконалювати процеси екологічного контролю. А розвиток блокчейн-технологій та цифрових двійників відкриває можливості для підвищення прозорості екологічного регулювання та вдосконалення управлінських рішень.

З іншого боку, існують суттєві перешкоди на шляху до повноцінної інтеграції цифрових рішень у сферу зелених технологій. Зокрема, необхідно відзначити високий рівень початкових інвестицій у цифрову трансформацію та модернізацію інфраструктури, які штучно обмежують можливості малих та середніх підприємств щодо адаптації до нових екологічних стандартів. Разом з тим, брак кваліфікованих кадрів, здатних працювати з передовими цифровими технологіями, уповільнює процес переходу до більш стійких бізнес-моделей.

Крім того, ефективність цифровізації в контексті впровадження зелених технологій значною мірою залежить від економічних стимулів та державної підтримки. У розвинених країнах активне використання цифрових технологій для екологічного моніторингу та оптимізації ресурсоспоживання є наслідком сприятливих програм субсидування та інвестицій у сталий розвиток, прикладом чого є програма ЄС "Цифрова Європа" [8]. Водночас в Україні інтерес до цифровізації екологічних процесів залишається обмеженим через деструктивний вплив війни та нестабільність ринку, що зумовлюють недостатнє фінансування таких проєктів та загальну короткострокову орієнтацію бізнес-стратегій.

Таким чином, зазначені проблеми зумовлюють актуальність дослідження питань цифрової трансформації та прискорення впровадження зелених технологій для досягнення синергії між цифровими та екологічними трансформаціями бізнесу, як основи конкурентоспроможності сучасної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється взаємозв'язку між цифровою трансформацією бізнесу та впровадженням зелених технологій. При цьому, як стверджує Г. М. Дергачова, цифровізація бізнесу є комплексним процесом, що включає інтеграцію новітніх технологій з метою підвищення ефективності та стійкості підприємств. Водночас дані технології відкривають нові можливості для мінімізації негативного впливу бізнесу на довкілля, оптимізації використання ресурсів і загального переходу до циркулярної економіки [1].

Значна частина наукових досліджень присвячена тому, як цифрові технології сприяють моніторингу екологічних показників та моделюванню екологічної ефективності виробничих процесів. Зокрема, Т. О. Шматковська стверджує, що Інтернет речей та технології великих даних дозволяють здійснювати безперервний контроль за споживанням енергії та загальним станом екосистем у режимі реального часу. Це дає змогу оперативно коригувати виробничі процеси та оптимізувати використання ресурсів для зниження екологічного навантаження [3; 7].

Крім того, як зазначає Н. Е. Красностанова, цифрові двійники та технології моделювання життєвого циклу продукції дозволяють прогнозувати вплив бізнес-процесів на навколишнє середовище та ідентифікувати оптимальні шляхи для зменшення викидів та ресурсоспоживання. Тому впровадження цифрових рішень сприяє формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на екологічну стійкість, зокрема сервісної економіки, де перевага надається не володінню матеріальними активами, а їх тимчасовому використанню чи спільному доступу [2].

Окреме місце займають дослідження, присвячені впливу штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних систем на соціальні аспекти бізнесу. Зокрема, у працях Ю. О. Чалюк відзначається, що важливим аспектом цифровізації є трансформація соціально-економічної сфери для забезпечення прозорості екологічного моніторингу та підтвердження відповідності підприємств екологічним стандартам. Водночас, цифрові технології дають змогу бізнесу автоматизувати управління процесами відповідності екологічним стандартам [4; 5; 6].

Таким чином, наявні наукові напрацювання підтверджують, що цифрова трансформація є ключовим фактором розвитку екологічно відповідального бізнесу, але її ефективність залежить від доступності цифрових рішень. Водночас, існує необхідність розширення досліджень у даній сфері для більш точної оцінки потенціалу цифрових технологій для зеленої трансформації.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження взаємозв'язку між цифровою трансформацією бізнесу та впровадженням зелених технологій, а також визначення основних напрямів використання цифрових рішень для підвищення екологічної ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економіці цифровізація та екологічна модернізація є функціонально взаємопов'язаними через здатність сучасних технологій забезпечувати підвищувати ефективність виробничих процесів та зменшувати негативний вплив на довкілля. Завдяки цифровим рішенням бізнес отримує можливість покращувати моніторинг екологічних показників, аналізувати дані та впроваджувати більш сталі підходи до управління. Один із ключових напрямів цифрової екологічної трансформації полягає в застосуванні інтелектуальних методів оцінки споживання енергії та ресурсів, що дозволяє мінімізувати витрати та екологічний слід підприємств [1]. Цифрові системи автоматизують процеси контролю та прийняття рішень, що сприяє зменшенню відходів і підвищенню ефективності використання матеріалів. Крім того, цифрові інструменти змінюють стратегічний підхід до екологічного управління, допомагаючи бізнесу інтегрувати екологічні вимоги у виробництво.

В практичному аспекті автоматизація виробничих процесів та застосування цифрових платформ для екологічного контролю є ключовими елементами сучасного управління ресурсами підприємств. Саме завдяки впровадженню цифрових рішень досягається зниження залежності від людського фактору, наслідком чого є підвищення точності екологічного моніторингу та ефективності управлінських рішень. Водночас автоматизовані системи дозволяють підприємствам здійснювати безперервний контроль за споживанням енергії та інших ресурсів, що мінімізує екологічні ризики та покращує загальну стійкість бізнесу. У свою чергу, використання цифрових платформ сприяє обробці великих обсягів даних у режимі реального часу, на основі чого забезпечується швидке реагування суб'єктів господарювання на зміни в параметрах екологічної безпеки і коригування операційних процесів відповідно до встановлених стандартів.

Важливого значення в такому аспекті набуває інтеграція цифрових інструментів в управління ресурсами, яка безпосередньо впливає на стратегічний розвиток підприємств, оскільки дозволяє аналізувати ефективність впроваджених екологічних рішень та прогнозувати їх довгострокові наслідки [7]. Це створює належні передумови для формування бізнес-моделей, які враховують не лише економічну доцільність, а й екологічну відповідальність підприємств. Тому автоматизація виробництва та цифровий контроль за використанням ресурсів на практиці виступають не лише інструментами підвищення операційної ефективності, але й важливими чинниками забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

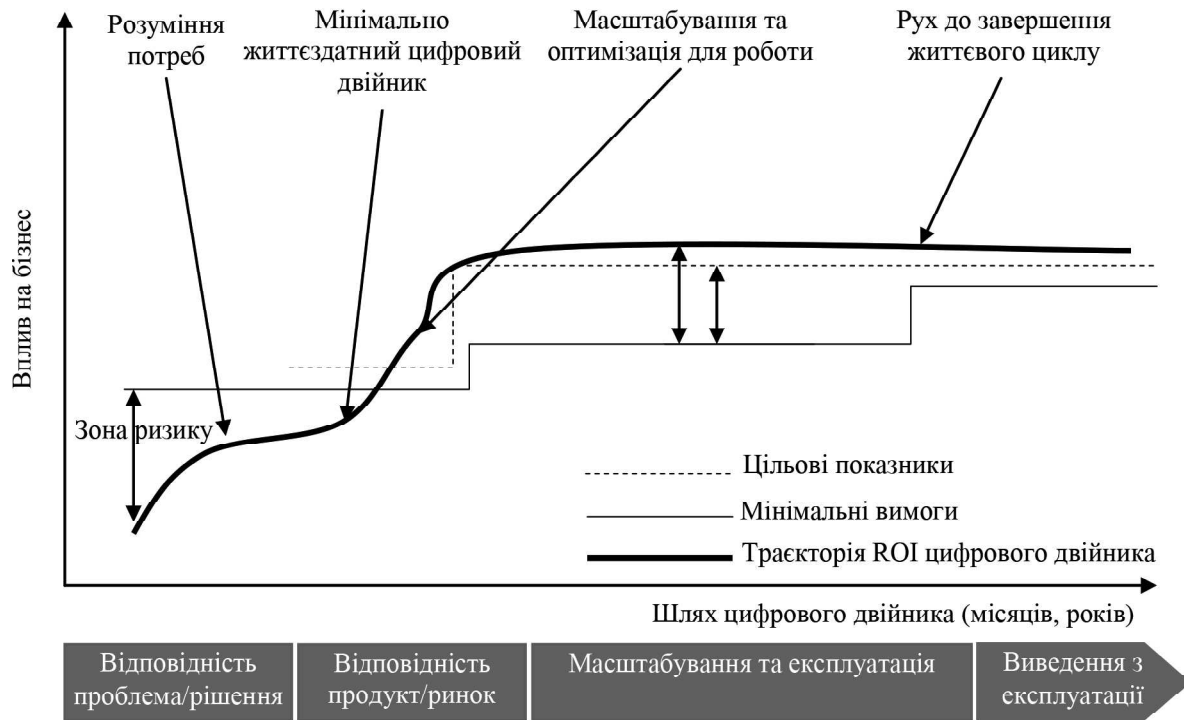


Рис. 1. Переваги використання цифрових двійників

Джерело: [9].

Особливу роль у моделюванні екологічно безпечних виробничих ланцюгів відіграють цифрові двійники, які забезпечують точну симуляцію реальних процесів і створюючи умови для оптимізації ресурсоспоживання [9]. Так, завдяки інтеграції даних з різних джерел, цифрові моделі дозволяють відстежувати вплив кожного етапу виробництва на навколишнє середовище, ідентифікувати потенційні екологічні ризики та розробляти стратегії їхнього усунення.

Використання цифрових двійників у процесах управління ресурсами сприяє мінімізації відходів та оптимізації енергоспоживання. А завдяки детальному аналізу поведінки виробничих систем у віртуальному середовищі, підприємства можуть приймати рішення, спрямовані на зменшення викидів, скорочення використання неекологічних матеріалів тощо. Це дозволяє знизити екологічне навантаження без значного впливу на продуктивність бізнесу. Крім оцінки поточних виробничих процесів, цифрові двійники дозволяють моделювати майбутні сценарії розвитку підприємства з урахуванням екологічних факторів, що дає змогу прогнозувати ефекти від запровадження нових технологій (рис. 1).

Загалом можна стверджувати, що цифрові двійники виступають не лише інструментом моніторингу, але й стратегічним механізмом, який допомагає підприємствам адаптуватися до сучасних вимог екологічної відповідальності. В практичному аспекті вони сприяють мінімізації екологічних ризиків та сприяють побудові ефективних і стійких виробничих ланцюгів.

У даний час широкого поширення набувають спеціалізовані цифрові фінансові інструменти, зокрема зелені токени та смарт-контракти, які відіграють важливу роль у стимулюванні екологічно відповідальних бізнес-ініціатив, забезпечуючи ефективність фінансо-

вих потоків у сфері сталого розвитку [6]. Як свідчить практика розвинутих країн, їх застосування сприяє залученню інвестицій у проекти, орієнтовані на зменшення екологічного впливу, а також підвищує рівень довіри до екологічних ініціатив серед учасників ринку.

Зокрема, зелені токени, як цифрові активи, прив'язані до екологічних проєктів або сертифікованих показників екологічної ефективності, що дозволяють бізнесу залучати фінансування для інноваційних екологічних рішень. Вони можуть використовуватися для відстеження та обліку вуглецевих кредитів, інвестування у відновлювану енергетику або підтримки ініціатив із зменшення промислових викидів. Децентралізована природа таких інструментів сприяє формуванню відкритого ринку екологічних фінансів, де підприємства можуть напяму взаємодіяти з інвесторами, уникаючи складних бюрократичних процедур (табл. 1).

Застосування смарт-контрактів базується на їх здатності забезпечувати автоматичне виконання фінансових зобов'язань у межах екологічних угод, що зменшує операційні ризики та підвищує ефективність управління екологічними проєктами. Вони дозволяють автоматизувати виплати за досягнення певних екологічних показників, що не лише спрощує контроль за виконанням екологічних зобов'язань, але й створює економічні стимули для підприємств дотримуватися екологічних стандартів.

Отже бачимо, що застосування цифрових фінансових інструментів у рамках екологічних ініціатив сприяє підвищенню рівня відповідальності бізнесу та створює нові механізми екологічного фінансування. Саме вони дозволяють розширити доступ підприємств до капіталу та сприяють розвитку механізмів екологічного звітування, що є важливим для формування стійкої та екологічно відповідальної економіки.

Таблиця 1. Зелені токени та сфера їх застосування

Тип зеленого токена	Функціональні переваги	Сфера застосування
Токени вуглецевих кредитів	- торгівля скороченнями викидів парникових газів; - автоматизація компенсації викидів через блокчейн; - підвищення прозорості ринку вуглецевих кредитів.	- корпоративний сектор (компенсація викидів); - торгівля вуглецевими активами; - контроль за дотриманням екологічних норм.
Токени відновлюваної енергії	- сертифікація виробництва енергії з відновлюваних джерел; - спрощення транзакцій між виробниками та споживачами зеленої енергії; - децентралізація ринку енергетики.	- виробники та постачальники зеленої енергії; - закупівля відновлюваної енергії; - смарт-мережі та мікроелектростанції.
Токени екологічних ініціатив	- залучення фінансування для екологічних проєктів; - відстеження використання коштів завдяки блокчейн; - одержання винагороди за інвестування у сталі ініціативи.	- фонди сталого розвитку; - підприємства, що впроваджують екологічні проєкти; - інвестори, зацікавлені у фінансуванні «зелених» рішень.
Токени циркулярної економіки	- стимулювання повторного використання відходів; - смарт-контракти для автоматизації угод щодо переробки; - мотивація до переходу на екологічно чисті технології.	- оптимізація ресурсоспоживання; - контроль життєвого циклу продукції; - програми скорочення відходів.
Токени водного сліду	- контроль за споживанням води та фінансування її збереження; - підтримка екологічних проєктів; - міжнародні угоди щодо сталого водокористування.	- облік споживання води; - оптимізація використання водних ресурсів; - глобальні екологічні фонди та міжнародні організації.

Джерело: сформовано на основі [2; 7].

Разом з тим, процес цифрової трансформації бізнесу у контексті екологічного переходу стикається з низкою перешкод, які уповільнюють впровадження цифрових рішень і знижують ефективність екологічної модернізації. Однією з головних проблем є значні стартові інвестиції, необхідні для розбудови цифрової інфраструктури та автоматизації процесів управління ресурсами. При цьому українські підприємства часто не мають достатніх фінансових можливостей для швидкої адаптації до нових технологій, що стримує їх екологічну ефективність.

Ще однією суттєвою перешкодою є брак кваліфікованих кадрів, які можуть працювати із сучасними цифровими рішеннями та інтегрувати їх у виробничі й управлінські процеси [5]. Навіть за наявності необхідних інструментів підприємства на практиці часто стикаються з труднощами під час їх практичного застосування, оскільки трансформація потребує спеціалізованих знань у сфері цифрової аналітики та екологічного моніторингу.

Крім цього, цифрова трансформація стикається із проблемою розриву в доступі до технологій між різними секторами економіки. Великі підприємства мають більше ресурсів для впровадження цифрових екологічних рішень, в той час як малі та середні підприємства значно відстають в даному плані, що поглиблює розрив у рівні їхньої екологічної стійкості. Відповідно, подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення нормативної бази, розширення доступу до цифрових рішень та формування сприятливих умов для інвестування у стійкі технології.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що цифрова трансформація бізнесу є визначальним фактором, що сприяє прискоренню впровадження зелених технологій та формуванню нової моделі екологічно орієнтованої економіки. Завдяки використанню сучасних цифрових рішень підприємства отримують можливість оптимізувати виробничі процеси та інтегрувати сталі бізнес-моделі, які відповідають зростаючим регуляторним та ринковим вимогам. Розвиток цифрових технологій створює нові можливості для екологічної модернізації, проте потребує стратегічного підходу та інвестицій у відповідну інфраструктуру. При цьому лише інтеграція цифрових рішень на всіх рівнях виробничої та управлінської діяльності здатна забезпечити довгострокові екологічні та економічні вигоди для підприємств.

Відповідно, цифрова трансформація виступає не лише технологічним процесом, але й стратегічною необхідністю для підприємств, які прагнуть досягти високого рівня конкурентоспроможності в умовах глобальної екологічної трансформації. Успішна інтеграція цифрових технологій у сферу зелених ініціатив стане визначальним фактором для сталого розвитку економіки та формування нових підходів до ведення бізнесу у нових економічних умовах.

Література:

1. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології.

Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2020. № 17. С. 280—290.

2. Красностанова Н. Е., Медловська Н. В. Стійкий розвиток організацій та цифрові двійники. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 1 (81). С. 64—69.

3. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно— комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 53.

4. Чалюк Ю. О. Середній клас у глобальному вимірі. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2021. № 1 (45). Том 2. С. 57—69.

5. Чалюк Ю. О. PEST-аналіз причин міграції населення України до країн Євросоюзу. Інфраструктура ринку. 2020. № 49. С. 61-67.

6. Чалюк Ю. О. "Warstate" і "Welfare state": конфлікт чи синергія воєнної стратегії та соціальної безпеки України. Сталій розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 309—320.

7. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, I., Losonczi, P., Lorvi, I., Kulyk, I., Begun, S. Modern information and communication technologies in the digital economy in the system of economic security of the enterprises. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2022. Vol. 12(1). Special Issue XXVII. Pp. 153—156.

8. European Commission. Digital Europe Programme. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/digital> (дата звернення 01.02.2025).

9. Van Schalkwyk P., Isaacs D. Achieving scale through composable and lean digital twins. In The Digital Twin. Cham: Springer International Publishing, 2023. Pp. 153—180.

References:

1. Derhachova, H. M. and Koleshnia, Ya. O. (2020), "Digital business transformation: essence, characteristics, requirements and technologies", Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut", vol. 17, pp. 280—290.

2. Krasnostanova, N. E. and Medlovskaya, N. V. (2023), "Sustainable development of organizations and digital twins", Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia, vol. 1 (81), pp. 64—69.

3. Shmatkovska, T. O., Korobchuk, T. I. and Borysiuk, O. V. (2023), "Modern information and communication technologies in the system of accounting and analytical support for modeling business processes", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 53.

4. Chaliuk, Yu. O. (2021), "The middle class in the global dimension", Internauka. Seriya: "Ekonomichni nauky", vol. 1 (45), part 2, pp. 57—69.

5. Chaliuk, Yu. O. (2020), "PEST-analysis of the reasons for migration of the population of Ukraine to the European Union", Infrastruktura rynku, vol. 49, pp. 61—67.

6. Chaliuk, Yu. O. (2024), "Warstate" and "Welfare state", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 1 (48), pp. 309—320.

7. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, I., Losonczi, P., Lorvi, I., Kulyk, I., and Begun, S. (2022), "Modern information and communication technologies in the digital economy in the system of economic security of the enterprises", AD ALTA: Journal of interdisciplinary research, vol. 12(1), Special Issue XXVII, pp. 153—156.

8. European Commission (2025), "Digital Europe Programme", available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/digital>, (Accessed 01 February 2025).

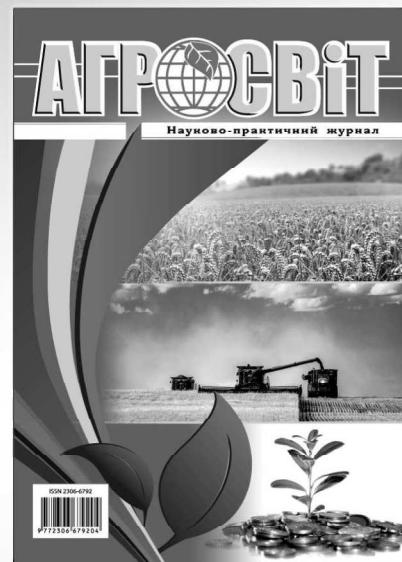
9. Van Schalkwyk, P. and Isaacs, D. (2023), Achieving scale through composable and lean digital twins. In The Digital Twin. Springer International Publishing, Cham, Switzerland.

Стаття надійшла до редакції 13.02.2025 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

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: 10.32702/2306-6814.2025.5.102

АНАЛІЗ ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЇ У ВИСОКОРОЗВИНЕНИХ ІНДУСТРІАЛЬНИХ КРАЇНАХ

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

ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF FORMING STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF METALLURGY IN HIGHLY DEVELOPED INDUSTRIAL COUNTRIES

Проведений аналіз зарубіжного досвіду з оцінки екологічно орієнтованих перетворень у металургії дозволяє констатувати той факт, що успішність державного регулювання ресурсної ефективності металургії визначається високим ступенем узгодженості державної політики та політики, спрямованої на формування економіки замкнутого циклу. Розглянуті індикатори сталого розвитку металургії високорозвинених індустріальних країн доцільно враховувати щодо сильних і слабких сторін чинного регулювання в Україні формування правильного вектора розвитку державної політики розвитку металургії.

Для проведення моніторингу переходу до економіки замкнутого циклу в Європі було створено спеціальну платформу — "Модернізація промисловості", одним із напрямків діяльності якої став ефективний та сталий розвиток діючих виробництв. Вказаний напрям включає значний перелік завдань: розробку інноваційних рішень для промислового сектора, створення ефективних систем виробництва та постачання продукції відповідальних виробників, впровадження маловідходних і чистіших технологій у металургію.

Відповідно до положень, прийнятих на рівні зазначеної вище платформи, промислова політика повинна відповідати екологічним вимогам і стандартам, заснованим на принципах економіки замкнутого циклу: принципи ресурсної та екологічної ефективності та ресурсозбереження, єдності та міжсекторальності.

Реформа, заснована на концепції найкращих доступних технологій, не тільки не створює бар'єрів для індустріального зростання, а й сприяє розвитку нових технологій, орієнтованих на забезпечення раціонального природокористування, зниження екологічних ризиків, скорочення потенційних збитків тощо. Сьогодні у зарубіжних джерелах можна зустріти термін "зелена промислова політика". За своєю суттю це поняття незначно відрізняється від традиційного розуміння, що використовується, проте воно відображає сучасну риторику міжнародних документів і, насамперед, документів Організації Об'єднаних Націй та ОЕСР. Згідно з трактуванням ОЕСР, "зелена" промислова політика — це сукупність заходів державного регулювання, орієнтованих на забезпечення прискореної структурної трансформації промисловості у бік створення високопродуктивної ресурсоефективної та низьковуглецевої

економіки. Відповідно до прийнятих положень ООН, даний вид політики має такі характерні риси: зміщення акценту у бік інтерналізації екстерналій, на зниження потенційних екологічних ризиків та негативного впливу на навколишнє середовище; наявність чіткого розмежування між "чистими" та "брудними" (вуглеродомісткі, високі показники емісії забруднюючих речовин) технологіями за принципом параметрів ресурсної ефективності; орієнтація на масштабну модернізацію застарілих основних виробничих фондів; створення принципово нових виробництв, заснованих на застосуванні поновлюваних (або вторинних) ресурсів, відмови від використання особливо небезпечних речовин та ін.; формування регулюючих органів, забезпечення безперервного моніторингу трансформації економіки та промисловості відповідно до вектора, заданого концепцією сталого розвитку.

The analysis of foreign experience in assessing environmentally-oriented transformations in metallurgy allows us to state the fact that the success of state regulation of resource efficiency in metallurgy is determined by a high degree of coherence of state policy and policy aimed at forming a closed-loop economy. The considered indicators of sustainable development of metallurgy in highly developed industrial countries should be taken into account in terms of the strengths and weaknesses of current regulation in Ukraine in order to form the correct vector of development of state policy for the development of metallurgy.

To monitor the transition to a closed-loop economy in Europe, a special platform was created — "Modernization of Industry", one of the areas of activity of which was the effective and sustainable development of existing production facilities. This area includes a significant list of tasks: the development of innovative solutions for the industrial sector, the creation of effective production and supply systems for products of responsible manufacturers, the introduction of low-waste and cleaner technologies in metallurgy.

According to the provisions adopted at the level of the above-mentioned platform, industrial policy must meet environmental requirements and standards based on the principles of a closed-loop economy: the principles of resource and environmental efficiency and resource conservation, unity and intersectorality. The reform, based on the concept of the best available technologies, not only does not create barriers to industrial growth, but also promotes the development of new technologies aimed at ensuring rational use of nature, reducing environmental risks, reducing potential losses, etc. Today, in foreign sources, you can find the term "green industrial policy". In essence, this concept differs slightly from the traditional understanding used, but it reflects the modern rhetoric of international documents and, first of all, documents of the United Nations and the OECD. According to the OECD interpretation, "green" industrial policy is a set of state regulatory measures aimed at ensuring accelerated structural transformation of industry towards the creation of a highly productive, resource-efficient and low-carbon economy. In accordance with the adopted UN provisions, this type of policy has the following characteristic features: a shift in emphasis towards the internalization of externalities, on reducing potential environmental risks and negative impact on the environment; the presence of a clear distinction between "clean" and "dirty" (carbon-intensive, high emission rates of pollutants) technologies according to the principle of resource efficiency parameters; orientation towards large-scale modernization of outdated fixed production assets; creation of fundamentally new industries based on the use of renewable (or secondary) resources, refusal to use particularly hazardous substances, etc.; formation of regulatory bodies, ensuring continuous monitoring of the transformation of the economy and industry in accordance with the vector set by the concept of sustainable development.

*Ключові слова: високорозвинені індустріальні країни, державна політика розвитку металургії.
Key words: highly developed industrial countries, state policy for the development of metallurgy.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

До найбільш значущих ініціатив та проектів у сфері сталого розвитку та "зелених" інвестицій на світовому рівні можна віднести такі: Глобальний договір ООН, Міжнародну коаліцію за екологічно

відповідальну економіку, Мережа центральних банків та органів фінансового нагляду з розвитку "зеленого" фінансування (NGFS, Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System) та ін. [1].

Перехід зарубіжних країн до підвищення ресурсної ефективності та поетапного скорочення використання невідновлюваних ресурсів визначив посилення ролі держави, на що вказує досвід Німеччини, Фінляндії, Бельгії, Франції та інших європейських країн [2, 3]. Наприклад, трансформація політики у Франції, націлена на модернізацію традиційних галузей промисловості, проводилася на основі перегляду підходів до державного регулювання економіки. Визнання ролі держави стало однією з характерних рис промислової політики та інших країн Європи [2].

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Водночас, як зазначається науковцями, у державах ЄС наголошувалося на посиленні уваги до системи державного та недержавного регулювання, націленої на перехід до реалізації принципів ресурсоефективної економіки та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище [1]. Основним документом у рамках промислової політики називають Директиву Європейського союзу "Про промислові емісії" [2]. У ній відображено ключові вимоги до показників ресурсної та екологічної ефективності традиційних галузей промисловості. Положення цієї Директиви ґрунтуються на концепції найкращих доступних технологій (НДТ) [3].

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Провести аналіз досвіду формування державної політики розвитку металургії у високорозвинених індустріальних країнах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В даний час Організація з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) здійснює розробку стратегій для розвитку концепцій НДТ, рекомендацій щодо практичного застосування принципів найкращих доступних технологій та вдосконалення вимог, що висуваються до промислових комплексів [2]. Головна теза, що лежить в основі документів, що обговорюються, звучить наступним чином: "Екологічна політика не повинна перешкоджати промислому розвитку", що цілком успішно реалізується на практиці. Продуктивність європейських галузей промисловості щорічно збільшується, не тільки незважаючи на перехід до принципів НДТ, а й завдяки йому. Зростають обсяги виробництва інноваційної продукції, формується попит у нових галузях промисловості при одночасному вдосконаленні показників ефективності використання природних ресурсів, відбувається поступова заміна первинних, знову видобутих ресурсів вторинними, повернутими у виробничі процеси тощо [3].

У даному контексті цікавий досвід Нідерландів [1], який полягає в тому, що на початку 1990-х рр. з метою підвищення енергоефективності діючих виробництв та переходу до сталого розвитку великі підприємства країни уклали так званий "Енергетичний пакт". Даний документ фактично є набором певних заходів і правил, головною метою яких є стимулювання процесу підвищення ресурсної ефективності металургії. Причому заходи орієнтовані не лише на виробників (металургійні

підприємства), а й на кінцевих споживачів, що формують мережу взаємних інтересів сторін. Незважаючи на системність розглянутого підходу, не вирішеними, як і раніше, залишаються багато питань, пов'язаних з можливістю укладання спеціальних угод між споживачами та виробниками, роллю держави, яка надає податкові пільги підприємствам і впроваджує програми підвищення ефективності (у даному випадку — енергоефективності), визначенням конкурентоспроможності діяльності промислових компаній у сучасних умовах тощо.

Для Великобританії характерний точковий підхід. У країні стратегія розвитку металургії розроблена з урахуванням різноманітних ризиків та загроз як лише на рівні стратегічного планування, і лише на рівні окремих металургійних підприємств. Згідно з чинним законодавством, металургійні підприємства можуть клопотати про тимчасове пом'якшення вимог, зумовлених дією Директиви про промислові емісії, за наявності такої необхідності (яка має бути обґрунтована та підтверджена об'єктивними свідцтвами). Під необхідністю в даному випадку розуміються необхідні витрати коштів та часу на проведення модернізації виробничо-технологічного процесу чи фундаментальної реконструкції підприємства.

Важливою характеристикою промислової політики Німеччини є її націленість на інституційні перетворення — формування нових інститутів розвитку, зміна стратегічних пріоритетів та створення принципово нового середовища для бізнесу, що стимулює впровадження ресурсоефективних, низьковуглецевих "зелених" інновацій. Інституційні зміни дають змогу побудувати конкурентоспроможний ринок сучасних технологій, що відповідають принципам сталого розвитку. Цікавим є той факт, що частка приватного фінансування в галузі німецької екологічної промислової політики вища за частку державних інвестицій.

У Швейцарії перехід до сучасної промислової політики супроводжується поступовою трансформацією галузі інформаційних технологій як ключової складової цифровізації виробничо-технологічних процесів. Таким чином, встановлюється пряма кореляція між рівнем розвитку науково-технічного потенціалу країни та сектором промисловості, що забезпечує стійкий розвиток країни, в основі якого лежить спрямованість на інноваційну складову.

Для проведення моніторингу переходу до НДТ та економіки замкнутого циклу в Європі було створено спеціальну платформу — "Модернізація промисловості", одним із напрямків діяльності якої став ефективний та сталий розвиток діючих виробництв. Вказаний напрям включає значний перелік завдань: розробку інноваційних рішень для промислового сектора, створення ефективних систем виробництва та постачання продукції відповідальних виробників, впровадження маловідходних і чистіших технологій у металургію. Цільовими індикаторами зазначених завдань є такі ключові показники:

- показники продуктивності;
- зміна якісних характеристик продукції;
- показники екологічної та соціальної стійкості;
- показники витрат;
- показники ресурсної ефективності (енергоефективність, ресурсозбереження, показники емісій);

— внесок у загальний обсяг та структуру реіндустріалізації Європи.

Відповідно до положень, прийнятих на рівні зазначеної вище платформи, промислова політика повинна відповідати екологічним вимогам і стандартам, заснованим на принципах економіки замкнутого циклу: принципи ресурсної та екологічної ефективності та ресурсозбереження, єдності та міжсекторальності.

Дослідники Гарвардського університету стверджують, що державне управління відіграє ключову роль у поточний період переоцінки цінностей в умовах трансформації металургійного сектора у бік використання ресурсоефективних технологій. Саме держава розробляє підходи до стимулювання розробки та впровадження інноваційних рішень, що забезпечують досягнення високих показників конкурентоспроможності та сталості металургійного виробництва. Промислова політика та перетворення еколого-орієнтованого характеру є невіддільними складовими єдиного цілого, сумісність цих принципово важливих складових у сучасних умовах є очевидною.

Реформа, заснована на концепції найкращих доступних технологій, не тільки не створює бар'єрів для індустріального зростання, а й сприяє розвитку нових технологій, орієнтованих на забезпечення раціонального природокористування, зниження екологічних ризиків, скорочення потенційних збитків тощо. Сьогодні у зарубіжних джерелах можна зустріти термін "зелена промислова політика". За своєю суттю це поняття незначно відрізняється від традиційного розуміння, що використовується, проте воно відображає сучасну риторичку міжнародних документів і, насамперед, документів Організації Об'єднаних Націй та ОЕСР. Згідно з трактуванням ОЕСР, "зелена" промислова політика — це сукупність заходів державного регулювання, орієнтованих на забезпечення прискореної структурної трансформації промисловості у бік створення високопродуктивної ресурсоефективної та низьковуглецевої економіки [3]. Відповідно до прийнятих положень ООН, даний вид політики має такі характерні риси [1]:

- зміщення акценту у бік інтерналізації екстерналій, на зниження потенційних екологічних ризиків та негативного впливу на навколишнє середовище;

- наявність чіткого розмежування між "чистими" та "брудними" (вуглеродомісткі, високі показники емісії забруднюючих речовин) технологіями за принципом параметрів ресурсної ефективності;

- орієнтація на масштабну модернізацію застарілих основних виробничих фондів;

- створення принципово нових виробництв, заснованих на застосуванні поновлюваних (або вторинних) ресурсів, відмови від використання особливо небезпечних речовин та ін.;

- формування регулюючих органів, забезпечення безперервного моніторингу трансформації економіки та промисловості відповідно до вектора, заданого концепцією сталого розвитку.

Стійка (відповідна до принципів сталого розвитку) металургія має забезпечувати досягнення взаємно вигідних результатів для держави, суспільства та бізнесу. При формуванні цього типу політики всі інтереси перелічених учасників мають бути враховані. Не повинні складатися ситуації, за яких одна сторона виграє за

рахунок "програшу" іншою, що суперечить базовим принципам сталого розвитку. Можливо рівноважний стан, за якого всі відповідальні, сумлінні учасники "ігри" — економічної діяльності — отримуватимуть виграш. Тобто можна створити нову систему правовідносин у суспільстві, щоб інвестиції в ресурси — та екологічно ефективні технології були б вигідні суб'єктам господарювання. Тим самим можна і потрібно створити таке державне регулювання, при якому вигідно бути відповідальним.

Цікавим є досвід ресурсоефективної політики, що реалізується Японією. В даний час країна є одним із головних лідерів у сфері науково-технологічного розвитку, при цьому особливу роль відіграють "зелені" інновації. Здійсненням науково-технологічних пріоритетів у країні у сфері сталого розвитку промисловості займаються державні структури, що виконують основні функції з координації великих інвестиційних проектів та програм [2]. Фінансову та інституційну підтримку розвитку інновацій надають міністерства та відомства на всіх основних рівнях управління: Міністерство економіки, торгівлі та промисловості, Національне управління науки і техніки Японії, Національний інститут науково-технічної політики, Міністерство навколишнього середовища Японії, Міністерство земельних територій. Така стратегія орієнтована насамперед на встановлення тісного взаємозв'язку між ключовими учасниками розробки та реалізації екологічної промислової політики.

Остаточний перехід до "зеленої" економіки планується у Японії через 20—30 років. За даними, наведеними Урядом країни, до 2050 р. реалізовані заходи щодо скорочення викидів парникових газів та адаптації до кліматичних змін будуть приносити у ВВП Японії понад 2 трлн дол. на рік. Поряд із зазначеними вище науково-технологічними пріоритетами держава нарощує обсяги "зеленого" інвестування. В даний час для компаній, що працюють у секторах промисловості, розроблено спеціальні заходи фінансової та податкової підтримки. Дотримання екологічних вимог та впровадження природоохоронних технологій для підприємств стає вигідним з економічної точки зору, що формує певний інтерес до реалізації нових проектів "зеленого" чи чистішого розвитку.

Також цікавий досвід розвитку промислової політики США як однієї з найрозвиненіших індустріальних країн світу. Вимоги стійкого розвитку останніми роками стали головною рушійною силою розвитку американської промисловості. За розрахунками експертів Університетського коледжу Лондона, її внесок у ВВП держави перевищує 5—7 % [2]. США використовує два головні інструменти здійснення промислової політики: правила та стимули. Правила втілені у стандарти. Наприклад, національні стандарти регламентують показники ресурсної (у тому числі енергетичної) та екологічної ефективності (у тому числі емісій) та ін. Їх дотримання є обов'язковою умовою діяльності промислових підприємств. Існують також стандарти проектування, які визначають, яким чином виконуватимуться затверджені вимоги до показників ресурсної та екологічної ефективності. Що ж до стимулів, їх система пов'язана з проведеною ринковою реформою, реалізованою з допомогою регулювання податків і зборів.

У США діє відразу кілька програм, спрямованих на посилення вимог стандартів, встановлених для промислових підприємств. Кожна програма має свої специфічні особливості та цілі. Що стосується найкращих доступних технологій, то в США немає закону, подібного до Директиви ЄС про промислові емісії. При цьому принципи НДТ є основою розробки стандартів, що встановлюють вимоги до ресурсної (і енергетичної) технології, що використовуються в металургії.

Для оцінки дієвості здійснюваної промислової політики у США використовуються різноманітні підходи. Агентство з охорони навколишнього середовища США постійно переглядає вимоги для врахування актуальної виробничої, технічної та технологічної інформації. Впровадження жорстких вимог до стаціонарних та мобільних джерел забруднення дозволило країні скоротити енергоємність виробництва та знизити викиди в атмосферу забруднюючих речовин, утворення яких обумовлено процесами спалювання палива, а також реалізацією деяких технологічних процесів (монооксид вуглецю та оксиди азоту).

Певною мірою на отримані результати вплинула структурна перебудова металургії, але головним чином зниження енергоємності виробництва досягнуто за рахунок модернізації технологічних процесів та впровадження сучасних технологій та систем менеджменту в енергоємних галузях, на частку яких припадає близько 80 % енергоспоживання. Значну роль відіграло збільшення використання вторинних ресурсів, але для цього потрібно було розробити технологічні процеси виробництва високоякісної сталі та сплавів із сировини з підвищеною часткою металобрухту.

Для забезпечення регулювання виконання вимог металургійними підприємствами в США реалізується система визначення причинно-наслідкового зв'язку для оцінки впливу кожного регулюючого впливу на металургію. Для цього збирається наступна інформація:

- чому підприємство змінило напрямок діяльності: нормативне правове регулювання, нові умови модернізації виробництв, особливості ринків тощо;
- які конкретно рішення впроваджуються на рівні підприємств з дотриманням нових стандартів;
- які саме зміни відбуваються в галузі екологічної політики на рівні сектора та конкретних підприємств (характер змін — позитивні чи негативні, вплив встановлених норм тощо);
- чи відповідає діяльність об'єкта встановленим вимогам.

Останніми роками промислова політика США зазнає змін під впливом громадської думки, діяльності громадських організацій тощо. буд. ряду країн, де переважає виключно державне управління сталим розвитком.

ВИСНОВКИ

У поточних умовах реструктуризацію металургії та наведення їх відповідно до вимог "зеленої" економіки необхідно здійснювати шляхом розробки та впровадження заходів нової державної політики. Держави повинні самостійно обирати шлях перетворень у металургії. При цьому як першочергові заходи слід розглядати підвищення рівня ресурсної та енергоефективності.

Література:

1. Пика Я., А. Янішевські. "Smart specialisations" у регіональних інноваційних екосистемах. Журнал європейської економіки. 2014. № 13 (1). С. 32—50.
2. Тараш Л.І., Петрова І.П. Узагальнення практики використання форм державно-приватного партнерства. Вісник економічної науки України. 2015. № 2 (29). С. 97—103.
3. Ткаченко Я. С. Світова практика застосування концесій. Науковий вісник Херсонського публічного університету. 2015. Вип. 12. С. 166—169.

References:

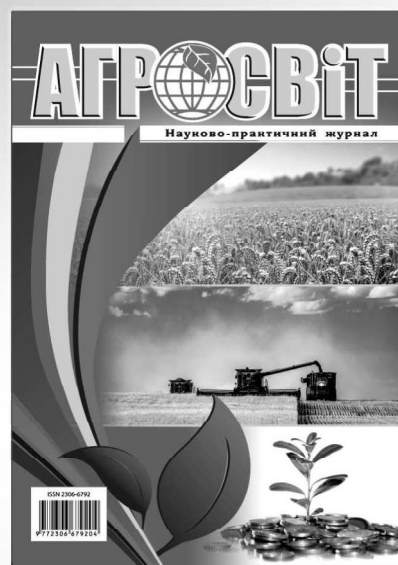
1. Pyka, J. and Janishevsky, A., (2014), "Smart specializations" in regional innovation ecosystems", Zhurnal ievropejs'koi ekonomiky, vol. 13 (1), pp. 32—50.
2. Tarash, L.I. and Petrova, I.P., (2015), "Generalization of the practice of using forms of public-private partnership", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, vol. 2 (29), pp. 97—103.
3. Tkachenko, Ya. S., (2015), "World practice of applying concessions", Naukovyj visnyk Khersons'koho publichnoho universytetu, vol. 12, pp. 166—169.

Стаття надійшла до редакції 02.02.2025 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

Г. С. Кукель,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,

Вінницький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7699-5997>

В. Г. Мазур,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8133-7355>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.107

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНО-ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

H. Kukel,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University

V. Mazur,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Accounting and Taxation, Vinnytsia Educational and Research Institute of Economics of West Ukrainian National University

PRINCIPLES OF FORMATION COMMODITY-PRICE POLICY AT MODERN ENTERPRISES

В роботі розкрито сутність маркетингової політики, принципи управління товарною і ціновою політикою та його вплив на ефективність діяльності підприємства в цілому. Також встановлено, що маркетингова політика є ключовим елементом загальної стратегії підприємства незалежно від форми власності та суттєво впливає на його показники діяльності. Ціноутворення полягає у формуванні й виборі загальної стратегії, яка забезпечує підходи до встановлення цін із метою максимізації прибутку. При цьому враховуються рівень попиту на товар, його характеристики, етапи життєвого циклу, а також тенденції зміни ціни під впливом різних чинників. Оскільки кожне підприємство прагне зміцнити свої ринкові позиції та отримати ефективні результати, важливо приймати своєчасні й дієві маркетингові рішення. Одним із ключових напрямів цього процесу є вдосконалення маркетингової політики підприємства.

В умовах конкуренції на ринку ціни задають пріоритети комунікаційній, товарній, технічній, збутовій та іншим політикам підприємства. Саме правильна оцінка умов ринку та можливостей підприємства забезпечує визначення ринкового ціноутворення, що є потужним засобом для функціонування та розвитку сучасного підприємства. Теоретичне та практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що при формуванні товарно-цінової політики підприємств необхідно враховувати низку факторів, які певним чином визначають рівень попиту на їх продукцію.

The paper reveals the essence of marketing policy, the principles of managing product and price policies and its impact on the efficiency of the enterprise as a whole. It is also established that marketing policy is a key element of the overall strategy of the enterprise, regardless of the form of ownership, and significantly affects its performance indicators. Pricing consists in the formation

and selection of a general strategy that provides approaches to setting prices in order to maximize profit. This takes into account the level of demand for the product, its characteristics, stages of the life cycle, as well as price change trends under the influence of various factors. Since each enterprise seeks to strengthen its market position and obtain effective results, it is important to make timely and effective marketing decisions. One of the key areas of this process is the improvement of the enterprise's marketing policy.

In conditions of competition in the market, prices set priorities for the enterprise's communication, product, technical, sales and other policies. It is the correct assessment of market conditions and the enterprise's capabilities that ensures the determination of market pricing, which is a powerful tool for the functioning and development of a modern enterprise. The theoretical and practical significance of the research results is that when forming the product and pricing policy of enterprises, it is necessary to take into account a number of factors that, to a certain extent, determine the level of demand for their products.

Ключові слова: товарно-цінова політика, ціноутворення, механізм, цінова стратегія, сучасне підприємство.

Key words: commodity-price policy, pricing, mechanism, price strategy, modern enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах постійного зростання ринкової конкуренції дедалі більшого значення набуває товарно-цінова політика та створення ефективної системи управління цінами. Вирішення завдання пошуку нових методів ціноутворення, розроблення цінових стратегій і тактичних підходів, які доповнюють традиційні, стає одним із ключових напрямів у формуванні товарно-цінової політики підприємств. Зважаючи на досвід економічно розвинених країн, слід зазначити, що в ринкових умовах цінова політика має враховувати специфіку як попиту, так і конкурентного середовища. Нині повільний прогрес у створенні дієвих механізмів ціноутворення на українських підприємствах значною мірою обумовлений браком належного теоретичного та методичного забезпечення цього процесу. Таким чином, дослідження аспектів формування товарно-цінової політики є важливим і актуальним завданням сучасних досліджень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Конкуренція та глобалізація ринку змінили принципи його функціонування і вимагають від підприємств пошуку у діяльності нових підходів та методів. У теорію ціноутворення суттєвий внесок зробили Кене Ф., Котлер Ф., Маршалл А., Рікардо Д., Фішер С., Хоскінг Ф. та ін. Сутність і актуальні проблеми ціноутворення в умовах економічної трансформації відображено у працях Беня Т., Бугулова В., Міщенко В., Нейгла Т., Холдена Р. та ін. Вітчизняні науковці Гальчинський А., Єщенко П., Гриценко А., Клишко Г., Кириленко В. також приділяють увагу питанню сучасного ринкового ціноутворення. Теоретичні та практичні аспекти управління маркетинговою політикою досліджено у працях Азарян О., Виноградського М., Дугіної С., Кітченко О., Кучіної С.

Проте в сучасних умовах ринкової конкуренції особливої актуальності набуває саме питання ціноутворення та формування товарно-цінової політики підприємствами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження принципів і факторів формування товарно-цінової політики сучасного підприємства та розробка пропозицій щодо її поліпшення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні умови ринку вимагають активного застосування маркетингового управління, яке враховує діяльність підприємств у сфері маркетингу незалежно від форми власності, орієнтуючись на потреби споживача. Для підприємств маркетинг стає ключовим елементом забезпечення успішної діяльності в умовах нових економічних відносин.

Маркетингова політика — це цільова система, яка сприяє задоволенню попиту споживача і досягненню цілей підприємства за допомогою результативної маркетингової системи. Маркетингова політика на підприємстві проходить етапи розвитку, які можна викласти за схемою: вибір асортименту продукції, дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, дослідження ціноутворення, вивчення методів збуту і просування товару, що сприяє нарощуванню прибутковості підприємства [1].

Кожен суб'єкт господарювання прагне зміцнити свої позиції на відповідному ринку, досягти ефективних і запланованих результатів, що нерідко потребує своєчасного прийняття дієвих маркетингових рішень. Одним із ключових кроків у цьому напрямі є оптимізація товарно-цінової політики підприємства.

Таким чином, варто зосередити увагу на таких основних складових маркетингової політики, як товарна та цінова політика.

Товарна політика є ключовим інструментом для ухвалення маркетингових рішень, на основі якого розробляється комплекс заходів, спрямованих на визначення умов придбання продукції та застосування різних підходів до її просування від виробника до споживача.

Варто відзначити, що товарна політика формується з урахуванням попиту та потреб споживачів, можливостей виробництва і технічного потенціалу підприємства, наявності конкурентних аналогів на ринку або у певному ринковому сегменті, а також впливу інших важливих факторів.

Ця політика є центральним елементом маркетингових рішень, довкола якого будуються всі інші аспекти, пов'язані з умовами придбання товару та шляхами його просування від виробника до кінцевого споживача.

Неможливо розглядати товарну політику ізольовано від реальних умов діяльності підприємства. Практика свідчить про те, що різні компанії розв'язують свої проблеми по-різному: одні демонструють невміння адаптуватися до викликів, тоді як інші, дотримуючись принципів і методик маркетингу, знаходять перспективні шляхи розвитку.

Розроблення і впровадження товарної політики вимагають дотримання таких умов: чіткого уявлення про цілі виробництва; збуту й експорту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства; поглибленого знання ринку і характеру його вимог; повного уявлення про свої можливості і ресурси натеper і в перспективі.

В умовах необхідності залучення більшої кількості ресурсів для вирішення виробничих, збутових та інших завдань, а також невизначеності кінцевих комерційних результатів потрібне ретельне опрацювання всього комплексу питань, що входять у товарну політику.

Товар є ключовим елементом у структурі маркетингового комплексу. Його головна задача — максимально задовольняти реальні потреби людини, тоді як маркетинг виступає інструментом, який допомагає виробнику краще і ефективніше виявляти й задовольняти ці потреби, перевершуючи конкурентів.

Товарна політика охоплює комплекс дій виробника або визначених заздалегідь принципів його поведінки. Її мета — спрямувати рішення та дії, пов'язані з формуванням і управлінням асортиментом, забезпеченням конкурентоспроможності продукції на належному рівні, ідентифікацією оптимальних ринкових сегментів для просування товарів. До цього також належать створення та запровадження ефективних стратегій упаковки, маркування та обслуговування продукції. Гарно розроблена товарна політика дозволяє не лише оптимізувати процес оновлення асортименту, а й стає орієнтиром для керівництва підприємства, дозволяючи реагувати на зміни поточної ринкової ситуації.

До ключових цілей товарної політики належать:

- забезпечення конкурентних переваг за рахунок запропонованого асортименту;
- завоювання більшої частки ринку і вихід на нові ринки;

— отримання прибутку за рахунок збільшення збуту після оптимізації структури асортименту товарів;

— формування іміджу підприємства за рахунок пропонованого асортименту, який постійно оновлюється;

— вдосконалення товарної політики підприємства з орієнтацією на споживчі переваги та ін. [2].

Отже, товарну політику слід розуміти як багатогранне поняття, яке включає такі аспекти: управління асортиментом, розробку нових продуктів та їх впровадження у виробництво, вилучення з експортного переліку товарів із втраченим споживчим попитом, оновлення та модифікацію продукції, а також питання, пов'язані з упаковкою, брендом і найменуванням товару.

Перед виходом товару на ринок йому має бути призначена ціна. Ціна — це грошове вираження співвідношення попиту та пропозиції продукції. Ціни забезпечують компанії запланований прибуток, попит на продукцію, конкурентоспроможність продукції та компанії загалом. Як правило, компанії, які мають довгострокові цілі, не керуються отриманням швидкої вигоди, реалізуючи товар за найвищою ціною, а проводять гнучку цінову політику. Незважаючи на те, що ціни на деякі товари визначаються зовнішніми факторами, такими як державне регулювання чи вплив конкуренції в окремих галузях промисловості, ціна є найбільш контрольованим елементом у маркетингу компанії. З іншого боку, вона може бути найскладнішим елементом, бо продавець повинен брати до уваги як внутрішній фактор собівартості, так і вплив зовнішніх факторів ринку. Це є причиною того, що саме в цій галузі політики маркетингу трапляються найбільші помилки [3].

Таким чином, варто підкреслити, що ціна є єдиним компонентом серед усіх складових традиційного маркетингу, який приносить підприємству реальний дохід.

Цінова політика — це сукупність заходів, відносно визначення цінової стратегії, цін, цілей підприємства, управління цінами залежно від позиції на ринку з урахуванням побажань та можливостей споживачів для забезпечення прибутку підприємств [4]. Цінова політика підприємства відіграє ключову роль у формуванні загальної стратегії його діяльності.

Політика ціноутворення, як самостійна складова фінансово-економічного управління підприємством, повинна узгоджуватися з місією компанії, її стратегією фінансово-економічного розвитку та загальною маркетинговою стратегією.

Не досить поміркована цінова політика продавців може спричинити значне порушення ринкової рівноваги, за якого комерційна діяльність на ринку стане невідповідною для всіх його учасників [5].

Проте розробка обґрунтованої цінової політики підприємства неможлива без урахування ключових елементів методології ціноутворення — її принципів, що відображають основні положення, правила та підходи до цього складного процесу.

Серед загальновизнаних принципів ціноутворення можна виокремити науковість, безперервність і цільову спрямованість [6].

Науковість є ключовим принципом, що синтезує в собі основні засади ціноутворення. Вона передбачає науково обґрунтоване формування цін, що базується на розумінні та врахуванні економічних законів і реальних

ринкових чинників, які діють у конкретний момент часу, а також прогнозуванні їхніх змін у найближчій перспективі. Для забезпечення наукової обґрунтованості потрібна ґрунтовна обробка великого обсягу даних щодо поточних цін, прогнозів зміни рівня виробничих витрат, попиту і пропозиції, якості товару тощо.

Принцип безперервності ціноутворення охоплює як просторовий, так і часовий аспекти. Стосовно просторового аспекту, цей принцип передбачає встановлення цін на кожному етапі виробничого процесу. У міру зростання витрат і накопичення корисних властивостей продукту (від стадії сировини до готового виробу) відповідно зростає й його ціна. Часовий аспект, зі свого боку, передбачає можливість зміни цін у напрямку збільшення чи зменшення через певні часові проміжки, які можуть бути як тривалими, так і короткими.

Принцип цільової спрямованості цін полягає в тому, що суб'єкт, який суттєво впливає на процес ціноутворення (наприклад, держава, регіональна адміністрація, асоціація великих підприємств тощо), має підпорядковувати формування цін виконанню конкретних завдань і досягненню визначених цілей.

Також у теорії розглядаються й інші принципи, зокрема: єдності ціноутворення і контролю за дотриманням цін, відображення в рівні цін капіталомісткості виробництва продукції, диференціації цін на окремі види продукції і деякі інші [7].

Особливу увагу привертає ідея доповнити три загальновизнані принципи новими — принципами пропорційності та адекватності. Зокрема, у ключових засадах ціноутворення передбачено відображення потреби дотримання конкретних кількісних пропорцій у цінах на різні види продукції. Також пропонується забезпечити адекватне відображення у рівнях цін таких факторів, як собівартість, капіталомісткість, корисність товару, попит і пропозиція, а також врахування особливостей цінової психології.

Принцип пропорційності вимагає забезпечення певних кількісних співвідношень у ціноутворенні, які визначаються такими факторами, як трудомісткість, капіталомісткість, витрати, корисність різних товарів, а також потребою забезпечення приблизно однакового прибутку на однаковий обсяг вкладеного капіталу. Дотримання цих пропорцій обумовлене також тим, що значна частина товарів використовується у виробництві інших, і зміна цін на одні з них неминує спричинити відповідну зміну витрат на створення інших товарів.

Принцип адекватності передбачає об'єктивне відображення в рівні цін таких факторів, як собівартість, капіталомісткість, корисність та інших чинників, у відповідності до їхнього реального впливу на формування ціни. Неправильна оцінка будь-якого з цих факторів — як завищена, так і занижена — призводить до встановлення необґрунтованої ціни на товар. У результаті може спостерігатися уповільнення продажів або зменшення прибутку на одиницю продукції. Проте в обох випадках, як правило, загальний обсяг прибутку знижується. Основною складністю є те, що вплив кожного чинника на ціну постійно змінюється. Тому забезпечення точного дотримання принципу адекватності можливе лише за наявності великого обсягу даних та застосування спеціалізованих методів аналізу.

Тому перш ніж розробити цінову політику, керуючись вищезазгаданими принципами, підприємству необхідно виявити і проаналізувати усі чинники, що впливають на її вибір а відтак і на визначення конкретних рівнів цін. До таких чинників належать: попит; цінова політика держави; життєвий цикл товару; модель ринку; канали товарообігу; конкуренція; витрати; методи ціноутворення; маркетингова стратегія підприємства тощо [8].

Цінова політика підприємства може базуватись на витратах, властивостях товару, попиті, цільових сегментах та конкурентах. Це підкреслює, що ціна має слугувати інструментом адаптації продукції до ринкових умов.

Отже, маркетингове ціноутворення являє собою мистецтво управління цінами та процесом їх встановлення. Воно передбачає визначення оптимальної ціни на товари чи послуги та її динамічне регулювання залежно від ринкової ситуації, щоб досягти поставлених цілей і забезпечити підприємству прибуток.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що товарно-цінова політика є ключовим елементом загальної стратегії будь-якого підприємства незалежно від форми власності. Вона істотно впливає на показники його діяльності, зокрема рентабельність, життєздатність, конкурентоспроможність на ринку та фінансову стабільність. У перспективі всі аспекти функціонування підприємства певною мірою залежать від обраної маркетингової політики. Її багатогранність охоплює безліч аспектів, тому вона має розглядатися у взаємозв'язку з іншими напрямками діяльності компанії.

Процес формування цінової політики підприємства є складним і багатограним, адже він включає створення спеціалізованих центрів відповідальності, які забезпечують розробку та впровадження всіх етапів цієї політики. Головне завдання цінової політики полягає у встановленні оптимального рівня цін та їх структури, а також у постійному моніторингу змін на ринках і в асортименті продукції з метою збільшення прибутковості. Таким чином, цінова політика виступає ключовим елементом ефективності діяльності підприємства і є важливим чинником успішності для організацій будь-якої форми власності. Вона повинна регулярно піддаватись аналізу, діагностиці та коригуванню.

Розгляд цінової політики підприємства варто здійснювати виключно у взаємозв'язку з цілями, які загалом перед собою ставить компанія. Насамперед необхідно спиратися на рекомендовані принципи формування цінової стратегії. Далі слід визначити, яких конкретно цілей підприємство прагне досягти за допомогою певного товару. Чим чіткіше сформоване уявлення про ці цілі, тим простіше визначити оптимальну ціну. Також важливо супроводжувати цей процес своєчасними та обґрунтованими управлінськими рішеннями, забезпечуючи контроль як за їхнім виконанням, так і за реалізацією загальної цінової політики.

Питання, що існують у сфері ціноутворення, наразі суттєво впливають на загальну ефективність діяльності підприємства, а також на результативність його цінової політики. У зв'язку з цим потребують подальшого до-

слідження та вирішення такі аспекти: узгодженість цінової політики із загальною стратегією розвитку підприємства; розробка економічно обгрунтованої цінової політики, яка враховувала б невизначеність ринкових умов; створення системи комплексної оцінки ефективності цінової політики залежно від поточного етапу розвитку підприємства.

Таким чином, товарно-цінова політика є основним компонентом загальної стратегії будь-якого суб'єкта господарювання. Вона впливає на такі важливі аспекти діяльності, як фінансова стабільність, рентабельність, довгострокова конкурентоспроможність, життєздатність підприємства тощо. Оскільки маркетингова політика характеризується своєю багатогранністю та включає безліч різних аспектів, можна впевнено стверджувати, що саме від її ефективності залежить успішність функціонування підприємства.

Література:

1. Потапук І. П., Родько О. Ю., Прокопенко О. В. Особливості формування товарно-цінової політики сучасних підприємств. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 36. С. 254—259. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-40>
2. Гринько Т. В., Мирошник Р. С. Теоретичні підходи до формування механізму управління стратегією розвитку торговельного підприємства. Східноєвропейський науковий журнал. 2020. № 11 (63), Т. 1. С. 16—21.
3. Кучина С. Е., Кітченко О. М. Маркетингова політика ціноутворення: аналіз та вплив на дохід компанії. Бізнес Інформ. 2015. № 3. С. 292—297.
4. Чичуліна К. В., Рішко І. В., Матюшенко К. М. Особливості формування цінової політики на сільськогосподарських підприємствах. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6397> (дата звернення: 10.02.2025).
5. Мельник В. М., Гришаєнко І. А., Іваншина О. С. Оподаткування підприємницької діяльності. Київ: Конор, 2002. 160 с.
6. Кудлай В. Г. Теоретико-методологічні засади формування цінової політики підприємства. Український соціум. 2016. № 1 (12). С. 97—101.
7. Святненко В. Принципи та цілі формування цінової політики підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2011. Вип. 121—122. С. 81—84.
8. Дугіна С. І. Дослідження ринкових чинників впливу на ціноутворення. Вчені записки. 2012. Вип. 14, ч. 2. С. 67—72.

References:

1. Potapiuk, I. P., Rodko, O. Yu. and Prokopenko, O. V. (2019), "Features of the formation of product and pricing policy of modern enterprises", *Infrastruktura rynku*, vol. 36, pp. 254—259. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-40>
2. Hrynko, T. V. and Myroshnyk, R. S. (2020), "Theoretical approaches to the formation of a mechanism for managing the development strategy of a trading enterprise", *Skhidnoievropeyskyi naukovyi zhurnal*, vol. 63, no 11, pp. 16—21.

3. Kuchina, S. E. and Kitchenko, O. M. (2015), "Marketing pricing policy: analysis and impact on company revenue", *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 292—297.

4. Chychulina, K. V., Rizhko, I. V., and Matiushenko, K. M. (2018), "Features of pricing policy formation at agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6397> (Accessed: 10.02.2025).

5. Melnyk V.M., Hryshchaienko I.A. and Ivanshyna O.S. (2002), *Opodatkuvannia pidpriemnytskoi diialnosti*, [Taxation of business activities], Konor, Kyiv, Ukraine.

6. Kudlai, V. H. (2016), "Theoretical and methodological principles of forming the pricing policy of an enterprise", *Ukrainskyi sotsium*, vol. 12, no 1, pp. 97—101.

7. Sviatnenko, V. (2011), "Principles and goals of forming the pricing policy of an enterprise", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. Issue 121—122. pp. 81—84.

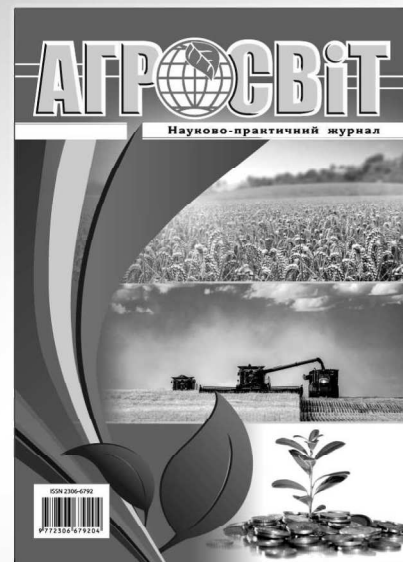
8. Duhinam, S. I. (2012), "Research on market factors influencing pricing", *Vcheni zapysky*, vol. 14, no. 2, pp. 67—72.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2025 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

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>
I. Zhayvoronok,
PhD in Economics,
Assistant of the Department of Management of Organizations,
Lviv Polytechnic National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6304-368X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.112

MODERN TRIGGERS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT FOR ENTERPRISES, ORGANIZATIONS, AND COMMUNITIES

Т. В. Кулініч,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"
І. Р. Жайворонок,
к. е. н., асистент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

СУЧАСНІ ТРИГЕРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ГРОМАД

The sustainable development of enterprises, communities, and organizations is a core factor in ensuring economic, social, and environmental stability in the modern world. In the context of globalization, technological progress, and increasing environmental challenges, there is a growing need to identify relevant triggers that effectively stimulate and guide this development. This article aims to analyze and systematically characterize the contemporary triggers of sustainable development for enterprises, organizations, and communities. In achieving the goal, the study employs research methods such as system analysis (to assess the effectiveness of various triggers and their impact on sustainable development) and generalization (to identify key algorithms and mechanisms of trigger influence on enterprises, organizations, and communities). It has been established that social, environmental, and economic triggers of sustainable development for enterprises, organizations, and communities are interconnected. It has been proven that economic triggers stimulate the development of innovations, digitalization, the green economy, and financial stability. Under certain conditions, these triggers facilitate the transition to a more balanced, innovative, and efficient development model for enterprises, organizations, and communities. It has been proven that social triggers contribute to the development of social responsibility, the provision of equal opportunities, education, personnel development, and improved working conditions. Under certain conditions, these triggers become drivers of change in ensuring social justice, equal opportunities, and improving living conditions for all population segments. It has been demonstrated that environmental triggers stimulate the reduction of emissions, effective waste management, and the use of renewable energy sources. Under certain conditions, these triggers contribute to the preservation of ecosystems and the long-term improvement of quality of life. The study highlights that modern triggers of sustainable development for enterprises, organizations, and communities,

when synergistically combined, should create a triune effect—a synergy of economic, environmental, and social aspects. This synergy produces a greater and more effective outcome than the sum of individual efforts. The research prospects lie in a deeper analysis of the synergy between economic, social, and environmental triggers of sustainable development.

Сталий розвиток підприємств, громад та організацій є ключовим фактором забезпечення економічної, соціальної та екологічної стабільності в сучасному світі. В умовах глобалізації, технологічного прогресу та посилення екологічних викликів виникає необхідність визначення актуальних тригерів, які фактично стимулюють та спрямовують цей розвиток. Відтак, метою даної статті є аналіз та системна характеристика сучасних тригерів сталого розвитку підприємств, організацій та громад. Для досягнення окресленої мети використано такі методи дослідження, як системний аналіз (для оцінки ефективності різних тригерів та їх впливу на сталий розвиток) та узагальнення (для виокремлення ключових алгоритмів і механізмів впливу окреслених тригерів на курс розвитку підприємств, організацій та громад). Констатовано, що соціальні, екологічні та економічні тригери сталого розвитку підприємств, організацій та громад взаємопов'язані. При цьому доведено, що економічні тригери стимулюють розвиток інновацій, цифровізації, зеленої економіки та фінансової стійкості. Ці тригери за певних умов сприяють переходу до більш збалансованої, інноваційної та ефективної моделі розвитку підприємств, організацій та громад. Доведено, що соціальні тригери сприяють розвитку соціальної відповідальності, забезпеченню рівних можливостей, освіти, розвитку персоналу та покращенню умов праці. Зазначено, що за певних умов ці тригери стають рушіями змін у забезпеченні соціальної справедливості, рівних можливостей та поліпшенні умов життя для всіх верств населення. Доведено, що екологічні тригери стимулюють зменшення викидів, ефективне управління відходами та використання відновлюваних джерел енергії. За певних умов ці тригери сприяють збереженню екосистем та покращенню якості життя в довгостроковій перспективі. У дослідженні звернено увагу на той факт, що сучасні тригери сталого розвитку підприємств, організацій та громад, за їх синергетичного поєднання, мають сформувати триєдиний ефект — синергію економічного, екологічного та соціального аспектів, що дає більший і більш ефективний результат, ніж сума окремих зусиль. При цьому перспективи дослідження полягають у глибшому аналізі синергії економічних, соціальних та екологічних тригерів сталого розвитку.

Key words: triune effect; development; integration mechanisms; social justice; green economy development.

Ключові слова: триєдиний ефект; розвиток; механізми інтеграції; соціальна справедливість; розвиток зеленої економіки.

PROBLEM STATEMENT

The sustainable development of enterprises, communities, and organizations is a core factor in ensuring economic, social, and environmental stability in the modern world. With globalization, technological progress, and increasing environmental challenges, there is a need to identify relevant triggers that effectively stimulate and guide such development. In particular, modern enterprises and organizations are forced to adapt their business models, implement innovative technologies, develop socially responsible strategies, and respond to changes in the legislative environment. Modern communities are increasingly compelled to adapt their functioning to the conditions of digitalization, the demands of the green economy, social responsibility, and inclusion, which are becoming defining factors for sustainable growth. Therefore, identifying the triggers that model these processes provides an opportunity to uncover effective management mechanisms that promote the long-term

competitiveness of enterprises and the harmonious development of communities.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of studying the specifics of sustainable development of enterprises, organizations, and communities have been addressed by scholars such as Dyllick T., Muff K. [2], Yudina O.I., Klymova T.V. [7], and Vlasova T.R. [1]. Most researchers emphasize that sustainable development ensures it's necessary to adhere to a certain hierarchy of goals and priorities to achieve an optimal balance between economic, social, and environmental factors.

At the same time, the issue of mechanisms for achieving such a balance, specifically the role of particular factors, conditions, and events (often referred to as triggers), is insufficiently explored in existing scientific research.



Figure 1. The action and structure of contemporary sustainable development triggers for enterprises, organizations, and communities

Note:

* These triggers, under certain conditions, contribute to the transition to a more balanced, innovative, and efficient economic model that considers not only financial outcomes but also environmental and social aspects of development.

** These triggers, under certain conditions, become drivers of change in ensuring social justice, equal opportunities, and improving living conditions for all segments of the population.

*** These triggers, under certain conditions, contribute to the preservation of ecosystems and the improvement of quality of life in the long term.

Source: compiled based on [1—2; 6].

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to analyze and systematically characterize the contemporary triggers of sustainable development for enterprises, organizations, and communities.

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of the research, the authors emphasize that the category of "trigger" is generally understood as a factor, condition, or event that initiates or stimulates a specific reaction, change, or process. Naturally, in sustainable development, a trigger is appro-

equally interpreted as a factor, incentive, or driving force that promotes the transition of enterprises, organizations, and communities to an economically efficient, socially responsible, and environmentally balanced model of operation.

1. Economic triggers, such as those related to innovation, digitalization, the development of the green economy, and financial stability.

2. Social triggers encompass social responsibility (SR), ensuring equal opportunities, education, and staff development, as well as improving working conditions.

3. Environmental triggers include emission reduction, waste management, and the use of renewable energy sources.

The structure and distribution of the action of contemporary sustainable development triggers for enterprises, organizations, and communities are manifested in their impact on economic efficiency, social responsibility, and environmental sustainability. Thus, the general illustration of the action and structure of modern sustainable development triggers for enterprises, organizations, and communities is systematically presented in Figure 1.

Table 1. Main algorithms for calculating innovation triggers of enterprises, organizations, and communities

Indicator	Calculation Algorithm	Main symbols
R&D expenditure as a percentage of total revenue (R&D_Ratio)	$R/D_Ratio = \frac{R/D_Expenses}{TotalRevenue} * 100\%$	R&D_Expenses – research and development expenses of an enterprise, organization, or all economic entities of a community. Total_Revenue – total revenue of an enterprise, organization, or all economic entities of a community.
Number of new products or services launched to the market (New_Products_Rate)	$New_Products_Rate = \frac{NewProducts}{TotalProducts} * 100\%$	New_Products – the number of new products/services of an enterprise, organization, or all economic entities of a community introduced over a certain period. Total_Products – the total number of products/services in the portfolio(s) of all economic entities of a community.
Share of revenue from innovative products in total profit (Innovative_Revenue_Share)	$Innovative_Revenue_Share = \frac{Revenue}{TotalRevenue} * 100\%$	Revenue_from_Innovations – revenue from the sale of new or innovative products. Total_Revenue – total revenue of an enterprise, organization, or all economic entities of a community.
Speed of technology implementation (Technology_Adoption_Speed)	Technology_Adoption_Speed = T development – T commercialization	Tdevelopment – the year the technology development began. T commercialization – the year the technology was introduced to the market.

Source: compiled based on [2; 4—5].

According to existing research on the specifics of the action of contemporary sustainable development triggers for enterprises, organizations, and communities, Dyllick T. and Muff K. [2] demonstrated that these triggers are not always optimal and produce effects only under certain conditions. Furthermore, Soltysyk, O. [4] established that the nature of such conditions is not uniform (they may vary in different situations, regions, or for different entities), stable (they may change over time, depending on changes in the environment, technologies, legislation, etc.), or predetermined (it is impossible to predict in advance what these conditions will be in each specific case). In other words, these triggers can change depending on the context, external factors, or the specifics of a particular situation. Therefore, it is important to properly assess them and continuously monitor these triggers, as it is necessary to ensure their condition promotes the transition of enterprises, organizations, and communities to the principles of efficient resource use, as well as social and environmental sustainability.

Indeed, the assessment of economic triggers for sustainable development is a

Table 2. Main algorithms for calculating the level of digitalization of enterprises, organizations, and communities

Indicator	Calculation Algorithm	Main symbols
Share of IT infrastructure expenses from the total budget	$\text{IT_Investment_Ratio} = \frac{\text{IT_Investment}}{\text{Total_Budget}} * 100\%$	IT_Investment – IT infrastructure expenses. Total_Budget – total budget of the enterprise, organization, or all economic entities of the community
Level of business process automation	$\text{Automation_Level} = \frac{\text{Automated_processes}}{\text{Total_Processes}} * 100\%$	Automated_Processes – number of automated processes. Total_Processes – total number of business processes of the enterprise, organization, or all economic entities of the community.
Number of employees using digital technologies	$\text{Digital_Workforce_Share} = \frac{\text{Digital_Employees}}{\text{Total_Employees}} * 100\%$	Digital_Employees – number of employees using digital technologies Total_Employees – total number of employees
Share of online sales in total sales volume	$\text{Online_Sales_Share} = \frac{\text{Online_Sales}}{\text{Total_Sales}} * 100\%$	Online_Sales – revenue from online sales of the enterprise, organization, or all economic entities of the community. Total_Sales – total sales volume of the enterprise, organization, or all economic entities of the community.

Source: compiled based on [2; 4; 7].

priority, as it contributes to enhancing the competitiveness of enterprises, organizations, and communities in the market, the efficient use of resources, and the attraction of new investments [3]. The assessment of such triggers is based on certain quantitative and qualitative indicators, including:

1. Indicators that characterize innovation through creating and implementing new ideas, technologies, products, or methods that contribute to improving the efficiency, competitiveness, and development of enterprises, organizations, and communities. It should be noted that the most general and informative parameter for describing innovation is R&D (Research and Development) expenditure, calculated as a percentage of the total revenue of enterprises, organizations, and communities [4–5]. Other indicators include the number of new products or services launched to the market, the share of income from innovative products in the total profit of enterprises, organizations, and communities, and the speed of technology implementation (the time from development to commercialization [2]). The main algorithms for calculating the innovation triggers of enterprises, organizations, and communities are presented in Table 1.

2. Indicators that characterize digitalization through the process of implementing digital technologies to optimize business processes, improve efficiency, automate operations, and enhance the competitiveness of enterprises, organizations, and communities. It should be noted that the most general and informative parameters for describing digitalization include factors such as the share of IT infrastructure expenses from the total budget, the level of business process automation (% of digital processes in the company), the number of employees using digital technologies in their work, and the share of online sales in the total sales volume of an enterprise, organization, or all economic entities of a community [2]. The main algorithms for calculating the level of digitalization of enterprises, organizations, and communities are presented in Table 2.

3. Indicators that characterize the development of the green economy through the integration of sustainable development principles into all aspects of the economic activity of an enterprise, organization, or community, with an emphasis on preserving natural resources, reducing negative environmental impact, and addressing social inequality. It should be noted that the most general and informative parameters for describing the outlined process include the share of income from eco-friendly products,

Table 3. Main algorithms defining the development of the green economy of enterprises, organizations, and communities

Indicator	Calculation Algorithm	Main symbols
Share of income from eco-friendly products	$\text{Green_Revenue_Share} = \frac{\text{Green_Revenue}}{\text{Total_Revenue}} * 100\%$	Green_Revenue – revenue from eco-friendly products; Total_Revenue – total revenue of the enterprise.
Share of investments in "green" technologies	$\text{Green_Investments} = \frac{\text{Green_Investment}}{\text{Total_Investment}} * 100\%$	Green_Investment – volume of investments in "green" technologies; Total_Investment – total volume of investments.
Number of environmental certifications (ISO 14001, LEED, etc.)	Environmental_Certifications = Кількість отриманих сертифікатів	-
Share of renewable energy sources in the enterprise's energy consumption	$\text{Renewable_Energy_Share} = \frac{\text{Renewable_Energy}}{\text{Total}} * 100\%$	Renewable_Energy – energy consumption from renewable sources; Total_Energy_Consumption – total energy consumption of the enterprise.

Source: compiled based on [2].

Table 4. Main algorithms characterizing the financial stability of enterprises, organizations, and communities

Indicator	Calculation Algorithm	Main symbols
Enterprises, organizations		
Return on Assets (ROA)	$ROA = \frac{NP}{\bar{A}} * 100\%$	NP – Net profit; $\bar{A}$ – average value assets of the enterprise's or organizations over the period;
Return on Equity (ROE)	$ROE = \frac{NP}{EC} * 100\%$	NP – Net profit; EC – Equity capital of the enterprise;
Return on Investment (ROI)	$ROI = \frac{PI}{VI} * 100\%$	PI – Profit from investments VI – Amount of invested investments
Financial Leverage Ratio (FLR)	$FLR = \frac{LC}{EC}$	LC – Borrowed capital EC – Equity capital
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)	EBITDA = Profit + Taxes + Interest + A	Profit – Operating profit Taxes – Tax expenses Interest – Debt servicing costs A – amortization
Communities		
Revenue per capita of the community (Rc)	$Rc = \frac{TD}{Q_{population}}$	TD – Total revenue of the community Q _{population} – Population of the community

Source: compiled based on [2–4; 7].

Table 5. Core algorithms characterizing the social triggers of enterprises, organizations, and communities

Indicator	Calculation Algorithm	Main symbols
Share of CSR expenses in the total revenue of an enterprise, organization, or community (d1)	$d1 = \frac{CSR_{expenses}}{Total_{Revenue}}$	CSR_Expenses – Expenses on corporate social responsibility of enterprises, organizations, and communities; Total_Revenue – Total revenue of enterprises, organizations, or the sum of all local budget revenues received by the community over a certain period*
Number of social initiatives and projects (SIP)	$SIP = \sum_{i=1}^n Ii$	n — Total number of social initiatives and projects implemented during the reporting period. Ii — Each individual social initiative or project.
Share of different population groups in leadership positions (d2)	$d2 = \frac{Qi}{Q_{lp}} * 100\%$	Qi_on_lp - The number of women or different population groups in leadership positions or with access to certain resources; Q_lp - The number of leadership positions.
Number of training hours per employee (N per employee)	$N \text{ per employee} = \frac{Qtn}{Qn}$	Qtn - The average number of hours spent on training employees of enterprises, organizations, or all economic entities of the community; Qn - The total number of employees of enterprises, organizations, or all economic entities of the community.
Share of employees who have completed training (d3)	$d3 = \frac{QUT}{QE} * 100\%$	QUT - The number of employees who have undergone training; QE - The total number of employees of enterprises, organizations, or all economic entities of the community.
Share of expenses on safety and health in total expenses (d4)	$d4 = \frac{E_{sh}}{E_{total}} * 100\%$	E_sh - Expenses on safety and health of enterprises, organizations, or all economic entities of the community; E_tatal - Total expenses of enterprises, organizations, or all economic entities of the community.
Share of workplace accidents in an enterprise or organization (d5)	$d5 \text{ (Per employees)} = \frac{Qpa}{Qstaff} * 100$	Qpa - The number of accidents recorded in enterprises, organizations, or those that occurred in all economic entities of the community; Q staff - The total or average number of employees in enterprises, organizations, or all economic entities of the community.

Note

*At the community level, this indicator usually includes both local taxes, fees, as well as subsidies or transfers from the state budget.

Source: compiled based on [1; 3; 7].

the volume of investments in "green" technologies, the number of environmental certifications (ISO 14001, LEED, etc.), and the share of renewable energy sources in the enterprise energy consumption. The main algorithms defining the development of the green economy of enterprises, organizations, and communities are presented in Table 3.

4. Indicators that characterize financial stability through the ability of an enterprise, organization, or community to maintain stability and ensure effective operation even in changing economic, market, and financial conditions, as well as the ability to adapt to external and internal challenges. At the same time, the parameters for describing the outlined process are numerical. Specifically, for enterprises and organizations, it is possible to use both classic profitability indicators (ROA, ROE, ROI) as well as more specific parameters, such as the financial leverage ratio or EBITDA (earnings before taxes and depreciation) [2; 7]. For communities, it is possible to use community revenue per capita (which defines how many financial resources the community has per resident). The main algorithms defining the financial stability of enterprises, organizations, and communities are presented in Table 4.

It should be noted that, additionally, having a clear strategy for evaluating economic triggers allows

enterprises, organizations, and communities to [2; 4]:

— Optimize costs and improve efficiency. For example, implementing innovations and automation helps reduce operational costs and decrease dependency on the resource market, which in turn reduces financial risks.

— Attract investments. Investors are increasingly focusing on sustainable development as a factor of economic stability for enterprises, organizations, and communities.

— Improve reputation. Enterprises, organizations, and communities engaged in the development of "green" technologies and socially responsible initiatives can improve their reputation among consumers and investors and attract loyal customers who prefer ethical and environmentally friendly brands.

— Predict future risks and opportunities. Regular evaluation and monitoring of the identified triggers allows for anticipating changes in market conditions, regulatory frameworks, or consumer behavior.

Evaluation of environmental and social triggers plays a significant role, as these aspects support and integrate with economic factors, forming a unified system of sustainable development.

Social triggers in enterprises, organizations, and communities are crucial for sustainable development, as they contribute to the creation.

Overall, the list of indicators is not standardized; however, they must cover several key components, including [3; 7]:

1. Corporate Social Responsibility (CSR) Indicators encompass various aspects such as environmental initiatives, community support, philanthropy, and ethical business practices.

2. Training and Development Indicators are measured by the share of training and development expenses in total expenditures, the average number of training hours per employee, and the percentage of employees who have completed training.

3. Equality Indicators — determined by the ratio of different population groups holding leadership positions or having access to specific resources.

4. Working Conditions Indicators are assessed by the share of expenses on workplace safety and health in total costs or the incidence rate of workplace accidents in enterprises, organizations, or all economic entities within a community.

So, the key algorithms that characterize the social triggers of enterprises, organizations, and communities are presented in Table 5.

Environmental triggers for businesses, organizations, and communities are crucial for sustainable development as they help reduce the negative impact on the environ-

Table 6. Main algorithms characterizing the environmental triggers of businesses, organizations, and communities

Indicator	Calculation Algorithm	Main symbols
CO ₂ Emissions per Unit of Production (V1)	$V1 = \frac{V_{total}}{Qp}$	V total - Total CO ₂ emissions of enterprises and organizations in the community (tons) Qp - Quantity of products produced by enterprises and organizations in the community (units)
Share of Businesses Implementing Emission Reduction Measures (d1)	$d1 = \frac{Q_{eerm}}{Qe} * 100\%$	Q eerm - The number of enterprises implementing emission reduction measures Qe - Total number of enterprises and organizations in the community
Share of recycled or reused waste (d2)	$d2 = \frac{Totalvw(tons)}{Vrv(tons)} * 100\%$	Total vw - Total volume of waste from enterprises and organizations in the community (tons) Vrv - Volume of recycled or reused waste from enterprises and organizations in the community (tons)
Share of generated hazardous waste (d3)	$V2 = \frac{Vhw}{Vw} * 100\%$	Vw - Total volume of waste from enterprises and organizations in the community (tons) Vhw - Volume of hazardous waste from enterprises and organizations in the community (tons)
Expenditures on environmentally safe waste management (Ee)	$Ee = \sum_{i=1}^n Emw$	Emw - Expenditures of enterprises, organizations, or the community on the collection, transportation, recycling, disposal, and storage of waste in accordance with environmental standards.
Share of energy consumed from renewable sources (d4)	$d4 = \frac{O1}{VE} * 100\%$	O1 - Volume of energy from renewable energy sources (kWh) VE - Total volume of energy consumed (kWh)
Number of installed renewable energy facilities (REF)	$QREF = \sum REF$	Q REF - Total number of installed renewable energy facilities, such as solar panels, wind turbines, bio-gas plants, etc.

Source: compiled based on [1; 3; 7].

ment, promote the efficient use of natural resources, and preserve ecosystems for future generations. The list of indicators is not standardized, but it must cover several components, including [2]:

— Emission reduction indicators, such as the volume of CO₂ emissions per unit of production (tons/unit of product) or the share of businesses and organizations implementing measures to reduce emissions within a specific community.

— Waste management indicators, include the share of recycled or reused waste (%), the volume of hazardous waste generated (tons), and the expenses for environmentally safe waste management (UAH/year).

— Renewable energy usage indicators, such as the share of energy consumed from renewable sources (%) and the number of renewable energy facilities installed (e.g., solar panels, wind turbines).

So, the main algorithms that characterize the environmental triggers of businesses, organizations, and communities are presented in Table 6.

Based on the provided data, it is evident that social and environmental triggers are interconnected with economic ones, and their effectiveness is often manifested through the triple effect.

A specific example of the triple interconnection between social, environmental, and economic triggers can be the situation when the development of renewable energy sources (namely solar panels or wind turbines) instead of fossil energy sources (coal, oil) leads to the following effect:

1. Contributes to reducing air pollution and slows down climate change. This is an important environmental effect that directly impacts the state of the environment.

2. It stimulates the development of new industries, the creation of jobs in construction, maintenance, and the production of energy installations. This positively impacts the economy of the community by attracting investments and increasing energy independence, which reduces energy import costs.

3. It improves access to energy resources for businesses and organizations in the community, especially for those where traditional energy infrastructure may be absent or inefficient. It contributes to a better quality of life and reduces social inequality.

In fact, the idea of the triple effect is that achieving sustainable development requires an integrated approach, where each aspect supports the others and together ensures stability and progress.

CONCLUSIONS

Social, environmental, and economic triggers of sustainable development for enterprises, organizations, and communities are interconnected. It is concluded that:

1. Economic triggers stimulate the development of innovations, digitalization, the green economy, and financial stability. Under certain conditions, these triggers contribute to the transition toward a more balanced, innovative, and efficient development model for enterprises, organizations, and communities.

2. Social triggers contribute to the development of social responsibility, equal opportunities, education, personnel development, and improved working conditions. Under certain conditions, these triggers become drivers of change in ensuring social justice, equal opportunities, and improving living conditions for all segments of the population.

3. Environmental triggers stimulate the reduction of emissions, efficient waste management, and the use of renewable energy sources. Under certain conditions, these triggers contribute to ecosystem preservation and life quality long-term improvement.

It's important to highlight that modern triggers of sustainable development for enterprises, organizations, and communities, when synergistically combined, should create a triune effect—a synergy of economic, environmental, and social aspects. This synergy generates a greater and more effective outcome than the sum of individual efforts.

The research prospects lie in a deeper analysis of the synergy between economic, social, and environmental triggers of sustainable development, as well as in identifying mechanisms for their integration to achieve maximum impact at the level of enterprises, organizations, and communities.

Література:

1. Власова Т.Р. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність та тенденції. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту "Економічні науки". 2013. Вип. 1. С. 52—57.

2. Dyllick, T., & Muff, K. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*. 2016. № 29 (2). 156 p.

3. Zhukov S., Masligan O., Todierishko E. Sustainable innovation development of enterprises. *Etyka Biznesu i Zrownowazony Rozwoj. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*. 2021. № 4. pp. 60—80.

4. Карий О.І. Комплексний розвиток міст: теорія та методологія стратегічного планування: монографія. Львів: ВЛП, 2011. 470 с

5. Солтисік О. Щодо системного моделювання регіональної економіки з позиції сталого розвитку. *Економіст*. 2004. № 10. С. 47—49.

6. Рудич О.О., Герасименко І.О., Ткаченко К.В. Сутність економічної стійкості підприємств та процесу її забезпечення. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11—12. С. 74—76.

7. Юдіна О.І., Климова Т.В. Критичний аналіз поняття "сталий економічний розвиток підприємства". *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/58.pdf

References:

1. Vlasova, T.R. (2013), "Social responsibility of business: essence and trends", *Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu "Ekonomiczni nauky"*, vol. 1, pp. 52—57.

2. Dyllick, T., and Muff, K. (2016), "Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability", *Organization & Environment*, vol. 29 (2).

3. Zhukov, S., Masligan, O. and Todierishko, E. (2021), "Sustainable innovation development of enterprises", *Etyka Biznesu i Zrownowazony Rozwyj. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, vol. 4, pp. 60—80.

4. Karii, O.I. (2011), *Kompleksnyy rozvytok mist: teoriya ta metodolohiya stratehichnoho planuvannya* [Complex development of cities: theory and methodology of strategic planning], VLP, Lviv, Ukraine.

5. Soltysik, O. (2004), "On the System Modeling of the Regional Economy from the Position of Sustainable Development", *Ekonomet*, vol. 10, pp. 47—49.

6. Rudych, O.O., Herasymenko, I.O. and Tkachenko, K.V. (2016), "The essence of economic sustainability of enterprises and the process of ensuring it", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 11—12, pp. 74—76.

7. Yudina, O.I. and Klymova, T.V. (2018), "Critical analysis of the concept of "sustainable economic development of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 8. available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/58.pdf (Accessed 02.02.2025).

Стаття надійшла до редакції 17.02.2025 р.

І. І. Нагорна,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3644-8440>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.119

ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

I. Nahorna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Enterprises,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

FORECASTING IN THE BUSINESS PLANNING SYSTEM OF ENTERPRISES

У даній статті проведено теоретичні дослідження особливостей прогнозування в системі бізнес-планування підприємства та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу прогнозування в системі бізнес-планування.

Бізнес-планування базується на прогнозних оцінках, так як, тільки прогноз дозволяє в значній мірі здійснювати таку важливу і необхідну функцію планування, як передбачення, що ґрунтується на науковому аналізі дійсності, передбачених тенденцій і процесів у майбутньому.

В роботі було визначено та описано процес прогнозування в системі бізнес-планування підприємства, який формувався з таких основних етапів: визначення основних видів джерел потрібної інформації для формування мети бізнес-планування; збору даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства для подальшого прогнозування в системі бізнес-планування; обробка необхідних даних (коригування, уточнення, сортування та ін.) для визначення подальшого прогнозу; визначення моделі, інструментів та методів прогнозування виходячи з поставленої мети та результатів прогнозу в системі бізнес-планування; визначення різноваріантності показників прогнозу в системі бізнес-планування; оцінка якості прогнозу в системі бізнес-планування.

Було сформовано класифікацію методів прогнозування в системі бізнес-планування: за ступенем формалізації, за загальним принципом дії та за способом одержання прогнозної інформації.

This article provides theoretical research on the features of forecasting in the business planning system of an enterprise and provides practical recommendations for improving the efficiency of the forecasting process in the business planning system.

Business planning is based on forecasting estimates, since only a forecast allows to a large extent to carry out such an important and necessary planning function as prediction, which is based on a scientific analysis of reality, predicted trends and processes in the future.

The work defines and describes the forecasting process in the business planning system of an enterprise, which was formed from the following main stages: determining the main types of sources of necessary information for forming the goal of business planning; collecting data on the internal and external environment of the enterprise for further forecasting in the business planning system; processing the necessary data (adjustment, clarification, sorting, etc.) to determine the further forecast; determining the model, tools and methods of forecasting based on the set goal and forecast results in the business planning system; determining the variability of forecast indicators in the business planning system; assessment of forecast quality in the business planning system.

A classification of forecasting methods in the business planning system was formed: by the degree of formalization, by the general principle of action and by the method of obtaining forecast information.

The article studies and considers practical recommendations for increasing the efficiency of forecasting in the business planning system of an enterprise using appropriate scientific methods and methodology. Quantitative methods for forecasting revenue volumes based on mathematical calculations are studied. Time series analysis is based on strategic observation of the patterns of sales volume development, determining the trends of these changes and the continuation of this trend for the planned period. It was found that trends in sales volume changes can be adjusted taking into account the cyclical nature of sales of products (services), seasonality, and also depend on changes in other significant factors (it is advisable to take into account the correlation and regression dependence of external factors influencing sales volumes).

Ключові слова: прогнозування, система бізнес-планування, процес прогнозування, методи прогнозування, якість прогнозу.

Key words: forecasting, business planning system, forecasting process, forecasting methods, forecast quality.

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

Оптимізація бізнес-процесів, раціоналізація використання ресурсів є основними шляхами забезпечення ефективного функціонування підприємств та його конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів. Така бізнес спрямованість підприємства потребує планового підходу до управління бізнес-процесами, що регулюється бізнес-плануванням. Але сучасний бізнес функціонує в умовах наростання складності, невизначеності та динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Бізнес-планування дозволяє підприємству передбачити основні параметри розвитку, узгодити стратегічні цілі та засоби досягнення бажаного результату. Прогнозування виступає як один із інструментів процесу мінімізації ступеню невизначеності. Джерела виникнення невизначеності різноманітні і пов'язані з дією цілої низки факторів, які є як усередині організації, так і зовні. Розробка прогнозу зменшує непередбачуваність і дозволяє відібрати обмежену кількість управлінських рішень в діяльності підприємства. Тому удосконалення теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо прогнозування в системі бізнес-планування з метою підвищення їх ефективності в умовах нових викликів є досить важливим як для науковців так і практиків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням прогнозування та бізнес-планування підприємства присвячені праці таких науковців, як: Варналія З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. [1], Галушак М.П., Галушак О.Я., Кужди Т.І. [2], Карімова Г.І. [3], Клебанової Т.С., Курзенева В.А., Наумова В.М. [4], Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М.В. [5], Дячун О.Д. [6] та ін. Зазначені науковці розглядають різні аспекти прогнозування, розробки бізнес-планування, прогнозування соціально-економічних процесів,

моделювання та прогнозування в управлінні. Однак залишаються нерозкритими аспекти, пов'язані з особливостями теоретичних засад прогнозування в системі бізнес-планування підприємства з метою підвищення їх ефективності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретичні особливості прогнозування в системі бізнес-планування підприємства та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу прогнозування в системі бізнес-планування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сучасні умови бізнес-середовища потребують від підприємств дієві інструменти бізнес-планування та прогнозування. Виникає потреба у здійсненні нових підприємницьких задумів, реалізації інноваційних та інших проектів, що потребують вміння розробляти бізнес-план із подальшою перспективою функціонування підприємства в довгостроковому періоді. Призначення бізнес-плану полягає у тому, що він допомагає підприємству реально оцінити бізнес-ідею, втілити її у відповідну документацію, обгрунтувати ефективність та виявити сильні та слабкі сторони проекту, залучити необхідні фінансові ресурси та керувати процесом його реалізації. Розвиток бізнесу або конкретного підприємницького проекту, отримання грошових коштів у інвесторів або кредитів у банку потребує формування докладного, чітко структурованого та ретельно обгрунтованого бізнес-плану. Бізнес-план використовується підприємствами не тільки для створення нового інноваційного підприємства, але і для розвитку вже існуючого бізнесу.

Бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі й просторі та узгоджених з метою і ре-

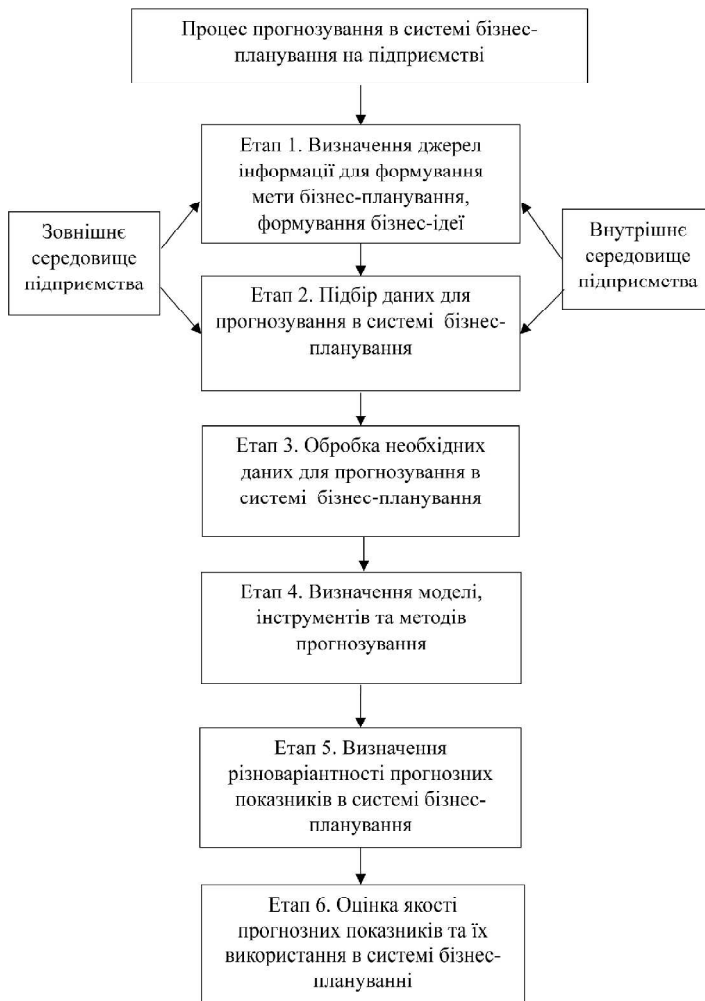


Рис. 1. Процес прогнозування в системі бізнес-планування підприємства

Джерело: сформовано автором.

сурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту [1, с. 10]. Такий підхід визначають, як планування зафіксоване у стислій та зрозумілій формі документа, який виступає інструментом досягнення мети та включає всі основні напрями діяльності суб'єкта бізнесу.

При формуванні бізнес-плану на підприємстві для внутрішнього користування, виділяють два напрями його застосування [1, с. 12]:

- як інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для досягнення таких. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

- як механізм аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.

Найважливішою вимогою до розробки бізнес-плану є науковість та обґрунтованість розрахунків.

При розробці планів, і в першу чергу бізнес-плану, слід завжди оцінювати ймовірний характер розвитку зовнішніх факторів, вивчати процес зміни цінностей, мотивів поведінки та ін.

Бізнес-планування базується на прогнозних оцінках, так як, тільки прогноз дозволяє в значній мірі здійснювати таку важливу і необхідну функцію планування, як передбачення, що ґрунтується на науковому аналізі дійсності, передбачених тенденцій і процесів у майбутньому.

Прогнозування — це органічна частина процесу планування яку слід розглядати, як всю сукупність передпланових досліджень, що мають мету визначити ті задачі, які повинні бути вирішені в наступному періоді, і найкращі шляхи і засоби вирішення цих задач [2].

Прогноз — це своєрідна розвідка майбутнього з урахуванням досвіду минулого і теперішнього. Вивчення минулого і теперішнього необхідно для виявлення стійких тенденцій, можливих змін багатьох показників, що дозволяє більш обґрунтовано забезпечити планування найважливіших показників діяльності підприємства [2]. Прогнози ніби створюють наукову базу для планування, і плани в свою чергу повинні у все більшій мірі ґрунтуватися на висновках економічних прогнозів. Таким чином, прогнози служать основним видом інформаційного забезпечення планування та бізнес-планування.

Розглядаючи процес прогнозування в системі бізнес-планування на підприємстві, можна виділити наступні його етапи (див. рис. 1):

- Етап 1 — визначення основних видів джерел потрібної інформації для формування мети бізнес-планування;

- Етап 2 — включає збір даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства для подальшого прогнозування в системі бізнес-планування;

- Етап 3 — обробка необхідних даних (коригування, уточнення, сортування та ін.) для визначення подальшого прогнозу;

- Етап 4 — визначення моделі, інструментів та методів прогнозування виходячи з поставленої мети та результатів прогнозу в системі бізнес-планування;

- Етап 5 — визначення різноваріантності показників прогнозу в системі бізнес-планування;

- Етап 6 — оцінка якості прогнозу в системі бізнес-планування.

Перший етап є досить важливим, основним критерієм його проведення є багатофакторність та багато-варіантність. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища є джерелами бізнес-ідей, втілених у сформульовану мету. Найбільш корисними джерелами є відгуки споживачів, продукція конкурентів, публікації в офіційних виданнях, наукові та конструкторські розробки. Враховуючи фактор корисності, найбільшу увагу слід приділяти думці споживачів.

На другому етапі реалізації процесу прогнозування на підприємстві здійснюється підбір необхідних даних. У випадку системного процесу прогнозування та планування необхідне планове управління, що спирається на

інформаційні потоки, які описують стан об'єкта в даний момент часу.

Для ефективного збирання, аналізу та оперативної розробки прогнозів може бути створена інформаційно-аналітична служба підприємства (ІАСП). Інформація, яка збирається в ІАСП для обробки й аналізу, повинна відповідати таким вимогам:

- оперативність і своєчасність, тобто інформація про витрати, виручку, прибутки повинна надходити тоді, коли ще має сенс її аналізувати;
- вірогідність (щоб не витрачати додаткові зусилля та час на перевірку інформації);
- релевантність (істотність), тобто інформація повинна допомагати ухвалювати рішення;
- корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання);
- повнота і точність;
- зрозумілість, тобто інформація не повинна потребувати значних зусиль для "розшифровування";
- регулярність надходження.

Система збирання інформації, як правило, спирається на існуючу систему інформаційних потоків. Інформаційний процес, спрямований на отримання науково-технічної, виробничої, планової, контрольної, облікової й аналітичної інформації в інформаційних системах, є уніфікованим.

На третьому етапі необхідно обробити одержані дані, що здійснює організована експертна група в ІАСП. До складу ІАСП повинні входити фахівці з основних напрямів діяльності підприємства й особи, що ухвалюють відповідальні рішення, які обробляють, систематизують, узагальнюють та упорядковують одержану інформацію. За допомогою фахівця з прогнозування визначаються основні напрямки, за якими надалі здійснюватиметься прогноз. Ці напрямки відповідають основним складовим підприємства, обробляється маркетингова, виробнича, фінансова та загальноекономічна інформація, що безпосередньо стосується обраної бізнес-ідеї, способів її реалізації, можливих перешкод та сприятливих чинників. Цей етап у системі прогнозування показників є важливий тому, що підготовлена інформація дозволяє оперативно визначити прогнозні значення.

На четвертому етапі визначають модель прогнозування за якою буде відбуватися сам прогноз виходячи з поставленої мети та добору об'єктів, що будуть прогнозуватися. Економіко-математичні моделі, які використовують у прогнозуванні, можна розділити на групи залежно від:

- цілі моделювання та прогнозування;
- особливостей модельованого об'єкта;
- використовуваного математичного апарату.

Вимоги до прогнозної моделі:

- модель має бути адаптивною й еволюційною;
- модель має бути досить абстрактною;
- модель повинна задовольняти умовам, що обмежують час розв'язання задачі;
- модель повинна реалізовуватися за допомогою технічних засобів і сталої термінології, забезпечувати потрібну точність прогнозу та мінімум витрат на його розроблення.

На п'ятому етапі розраховуються прогнозовані значення показників за обраною моделлю для прогнозування майбутніх величин досліджуваних змінних. На основі аналізу минулих і сучасних тенденцій розвитку підприємства, обліку нових факторів, що виникають та очікуваних у майбутньому, прогноз повинен давати "набір" можливих варіантів розвитку бізнес-ідеї в майбутньому. Аналізуючи ці варіанти, із квазіоптимальних варіантів приймається одне — оптимальне для подальшого бізнес-планування.

На шостому етапі проводиться оцінка якості прогнозу в системі бізнес-планування. Після розробки прогнозу мають бути визначені критерії, по яким може бути оцінена точність прогнозу. Зазвичай для оцінки прогнозу використовують два методи: диференціальний і інтегральний. Інтегральний метод передбачає узагальнену оцінку якості прогнозу на базі оцінки якості прогнозу по приватних критеріях.

При диференціальному методі оцінюють набори показників окремих складових якості прогнозу, що мають досить чіткий об'єктивний сенс. Цими критеріями можуть бути:

- 1) ясність і чіткість завдання на прогноз;
- 2) відповідність прогнозу завданню;
- 3) своєчасність розробки прогнозу;
- 4) професійний рівень розробки прогнозу;
- 5) надійність використаної інформації і т.д.

Прикладом використання інтегрального методу може служити критерій "інтегральна якість експертного прогнозу". Якість експертного прогнозу визначається по таким критеріям, як [3]:

- компетентність (або, в загальному вигляді, якість) експерта;
- якість інформації, що представляється експертам;
- якість експертної інформації, що поступає від експертів;
- рівень технології розробки прогнозу.

Якщо період прогнозування вже завершився, то необхідно зіставити прогнозовані значення показників і параметрів з отриманими в результаті ходу прогнозованих подій, що реалізувався насправді.

Якість прогнозу, що розробляються за допомогою експертних методів прогнозування залежить, перш за все, від компетентності самої групи спеціалістів. Різниця застосування індивідуальних і колективних методів в способі отримання інформації от спеціалістів — експертів: в індивідуальних — думка кожного експерта невідома групі, а в колективних — вона висловлюється в голос, або йде обговорення кожної думки, а тому думка кожного експерта відома всім членам групи.

Обґрунтованість і надійність прогнозів в бізнес-плануванні забезпечується, в першу чергу, розвитком методологічного апарату та досягненням теорії прогнозування. На даний час, налічуються понад 150 різних методів прогнозування. В практиці прогнозування практично використовують 15-20 методів.

Всі методи прогнозування в системі бізнес-планування, можна класифікувати [4] (див. рис. 2):

- за ступенем формалізації;
- за загальним принципом дії;
- за способом одержання прогнозної інформації.

За ступенем формалізації розрізняють інтуїтивні й формалізовані методи. Інтуїтивні методи використовують в тих випадках, коли неможливо врахувати вплив багатьох факторів через значну складність об'єкта прогнозування чи відсутність звітної офіційної інформації про об'єкт прогнозування.

По способу одержання інформації від експертів інтуїтивні прогнози діляться на:

- методи індивідуальних експертних оцінок;
- методи колективних експертних оцінок.

До методів індивідуальних експертних оцінок відносять наступні методи: інтерв'ю, аналітичний, побудови сценаріїв, психоінтелектуальної генерації ідей.

До методів колективних експертних оцінок відносять наступні: метод "комісій", колективної генерації ідей, метод Дельфі, та матричний.

Для кожного з цих методів існують особливості в отриманні інформації от групи, але є спільна риса всіх методів — наявність групи експертів, інформація від якої виступає базою в розробці самого прогнозу.

З урахуванням загальних дій і способів одержання прогнозової інформації формалізовані методи діляться на дві групи:

- методи прогнозової екстраполяції;
- методи моделювання.

До методів прогнозової екстраполяції відносять наступні методи: найменших квадратів, експонентного згладжування, плинних середніх, адаптивного згладжування.

До методів моделювання — структурне, матричне та імітаційне моделювання.

Для підвищення ефективності прогнозування в системі бізнес-планування підприємства, слід використовувати відповідні наукові методи та методологію. Зауважимо, що необхідно не лише обрати найкращий метод прогнозування, але застосовувати поєднання декількох методів з метою одержання найбільш точних даних, а також застосувати окрім кількісних і якісні методи прогнозування. У випадку, коли неможливо чи складно застосувати кількісні методи прогнозування — використовують якісні. Ці методи можуть використовуватись також для дослідження тенденцій змін ринкової кон'юнктури, цін, нових товарів (послуг), технологій, поведінки покупців та ін.

Кількісні методи прогнозування обсягів доходу базуються на математичних розрахунках. До них відносять:

- аналіз часових рядів (метод тенденції (екстраполяції трендів, циклічності, сезонності, кореляції, регресії);
- метод аналогій;
- нормативний метод;

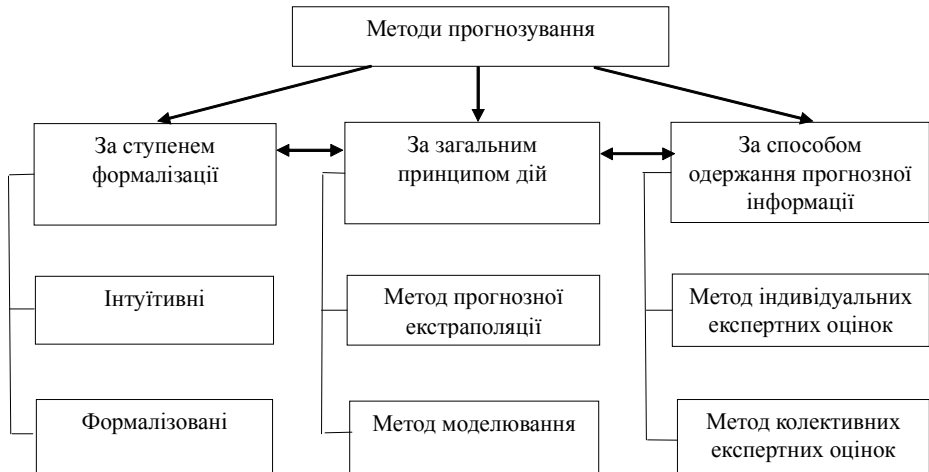


Рис. 2. Методи прогнозування в системі бізнес-планування

Джерело: сформовано автором на основі [4].

— метод рівня споживання (включаючи еластичність попиту по доходах та цінах);

— економіко-математичні методи;

— стандартного розподілу ймовірностей та ін.

Аналіз часових рядів базується на стратегічному спостереженні закономірностей розвитку обсягів продаж, визначенні тенденцій цих змін та продовження цієї тенденції на плановий період. Водночас тенденції щодо зміни обсягів продаж можуть коригуватись із врахуванням циклічності збуту продукції (послуг), сезонності, а також залежати від зміни інших вагомих чинників (доцільно врахувати кореляційну та регресійну залежність зовнішніх факторів впливу на обсяги продаж).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Прогнозування в системі бізнес-планування підприємства покликано виконувати двостороннє завдання: з одного боку, базуючись на минулому і теперішньому, спрогнозувати сценарій розвитку як близького так і далекого майбутнього підприємства, а з іншої сторони, визначити основи сучасного стану діяльності з врахуванням наукового передбачення. Бізнес-план, що базується на даних прогнозу, орієнтований лише на майбутнє. Прогнозування повинно орієнтуватись на практичні потреби бізнес-планування, тому результати прогнозних оцінок слід наблизити до прийнятої в бізнес-плануванні періодизації. Таким чином, прогнози повинні випереджати бізнес-плани та містити оцінку ходу, наслідків виконання або невиконання планів.

Однак в процесі розвитку діяльності підприємства з'являються нові непередбачені умови зовнішнього середовища, які можуть бути не враховані в момент розробки бізнес-плану. Тому подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення оптимальних складових бізнес-плану та оцінки впливу ризиків на процес його реалізації.

Література:

1. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лу-

пак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf

2. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. — Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. — 160 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36761/1/%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba_%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b3%d0%bd%d0%be%d0%b7.pdf

3. Карімов Г. І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посібник / Г. І. Карімов — Кам'янське: ДДТУ, 2018. — 163 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-b3.pdf>

4. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030502 "Економічна кібернетика" денної форми навчання / Т. С. Клебанова, В. А. Курзенев, В. М. Наумов та ін. — Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. — 656 с. (Укр. мов.). URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11691>

5. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 1 (75). С. 90—97.

6. Дячун О. Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством / Дячун О. Д. // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т.: ФОП Осадця Ю. В., 2016. С. 129—150. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21275>

7. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". Київ, № 26 (2023). С. 148—153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988/280934> (DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>).

8. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 6 (74). С. 160—167. URL: https://stud.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/14888/1/HAU_№6_%2874%292019_ч.2 стор.160—167.pdf (DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>).

9. Ковальчук К. Ф. Модель прогнозування показників розвитку малих підприємств в галузі промисловості. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6018>

10. Бондаренко Н. Роль прогнозування в системі управління бізнесом. Галицький економічний вісник. 2021. № 4 (71). С. 123—132. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/71/1006.pdf>

References:

1. Varnalij, Z.S. Vasylytsiv, T.H. Lupak, R.L. and Bilyk, R.R. (2019), *Biznes-planuvannia pidpriemnyts'koi diialnosti* [Business planning of entrepreneurial activity], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine, available at: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf

www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf (Accessed 05 Feb 2025).

2. Haluschak, M.P. Haluschak, O.Ya. and Kuzhda, T.I. (2021), *Prohnozuvannia sotsial'no-ekonomicznykh protsesiv* [Forecasting of socio-economic processes], FOP Palianytsia, Ternopil', Ukraine, available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36761/1/%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba_%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b3%d0%bd%d0%be%d0%b7.pdf (Accessed 05 Feb 2025).

3. Karimov, H.I. (2018), *Modeliuvannia ta prohnozuvannia v upravlinni* [Modeling and forecasting in management], DDTU, Kam'ians'ke, Ukraine, available at: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-b3.pdf> (Accessed 05 Feb 2025).

4. Klebanova, T.S. Kurzenev, V.A. and Naumov, V.M. (2015), *Prohnozuvannia sotsial'no-ekonomicznykh protsesiv* [Forecasting of socio-economic processes], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine, available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11691> (Accessed 05 Feb 2025).

5. Borysenko, O.S. Shevchenko, A.V. and Netrebko, M.V. (2020), "Methodological support for the preparation of a business plan as a key component of strategic management of the enterprise", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 1 (75), pp. 90—97.

6. Diachun, O.D. (2016), "Sales forecasting and its methods in the enterprise management system", *Suchasni sotsial'no-ekonomiczni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system* [Modern socio-economic problems of the theory and practice of the development of economic systems], FOP Osadtsa Yu.V, Ternopil', Ukraine, pp. 129—150, available at: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21275> (Accessed 05 Feb 2025).

7. Kravchenko, M.O. and Salabaj, V.O. (2023), "The role of digital transformations in the business processes of enterprises", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, vol. 26, pp. 148—153, available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988/280934> (Accessed 05 Feb 2025). DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>

8. Tsalko, T.R. and Nevmerzhitska, S.M. (2019), "A system of key performance indicators as a key to effective management of business processes in the company", *Economics and enterprise management*, [Online], vol. 6 (74), available at: https://stud.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/14888/1/HAU_№6_%2874%292019_ч.2-стор.160-167.pdf (Accessed 05 Feb 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>

9. Koval'chuk, K.F. (2017), "Model of forecasting indicators of development of small enterprises in industry", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6018> (Accessed 05 Feb 2025).

10. Bondarenko, N. (2021), "The role of forecasting in the business management system", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 4 (71), pp. 123—132, available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/71/1006.pdf> (Accessed 05 Feb 2025).

Стаття надійшла до редакції 19.02.2025 р.

УДК 351.77:004:005.591.4/.6

С. В. Романенко,
к. е. н., викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім.М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9479-043X>

І. А. Марчук,
к. пед. н., доцент ЗВО, викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім.М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2877-3024>

Р. Г. Жарлінська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім.М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6135-4211>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.125

СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНИХ МЕДИЧНИХ УСТАНОВАХ

S. Romanenko,
PhD in Economics, Lecturer of the Department of Management and Marketing,
Vinnytsia National Pirogov Memorial Medical University
I. Marchuk,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Lecturer of the Department
of Management and Marketing, Vinnytsia National Pirogov Memorial Medical University
R. Zharlinska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Marketing, Vinnytsia National Pirogov Memorial Medical University

STRATEGIES TO IMPROVE MOTIVATION OF MEDICAL STAFF IN PUBLIC HEALTH INSTITUTIONS

Стаття присвячена дослідженню стратегій покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних установах України. Мотивація працівників є важливим фактором, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг та ефективність функціонування медичних закладів. У роботі розглядаються основні теоретичні підходи до мотивації, включаючи теорію потреб Маслоу, двофакторну теорію Герцберга та теорії мотивації в контексті державного сектору. Зокрема, аналізуються практичні стратегії, які можуть бути використані для підвищення мотивації медичного персоналу, серед яких: матеріальні стимули, покращення умов праці, надання соціальних гарантій, а також розвиток кар'єрних можливостей і підвищення кваліфікації. Значну увагу приділено проблемі емоційного вигорання серед медиків, що негативно впливає на їх професійну діяльність та на якість обслуговування пацієнтів. Окремо розглядаються стратегії, які можуть допомогти запобігти цьому явищу та створити здорове робоче середовище. Зокрема, психологічна підтримка, розвиток лідерських якостей серед керівників та нематеріальні методи мотивації. У дослідженні також вивчається адаптація міжнародного досвіду до українських реалій і застосування найкращих практик у сфері мотивації медичних працівників. Перспективи подальших досліджень включають вивчення специфіки національних та культурних факторів, що впливають на мотивацію в медичних установах, а також оцінку ефективності впровадження запропонованих стратегій.

This article examines the various strategies aimed at enhancing the motivation of medical personnel working in public healthcare institutions in Ukraine. Motivation plays a crucial role in determining the quality of healthcare services and the overall efficiency of medical establishments. The study reviews key theoretical frameworks on motivation, including Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, and other motivational theories tailored to the public sector environment. The primary focus is on practical strategies that can be implemented to boost the motivation of healthcare professionals. These strategies encompass the introduction of effective material incentives, improvements to working conditions, and the provision of social guarantees, all of which can contribute to higher levels of job satisfaction and performance. Additionally, the paper addresses the issue of emotional burnout, a significant challenge faced by medical staff that directly impacts their well-being and professional performance. It explores methods to prevent burnout, such as providing psychological support, fostering leadership skills among healthcare managers, and introducing non-material incentives that emphasize intrinsic rewards and professional growth. The article also explores how international best practices can be adapted to the Ukrainian healthcare system, considering the unique social, cultural, and organizational aspects of the country. By examining successful models from countries in the European Union, the United States, and other regions, the study highlights how these approaches can be tailored to address local challenges. Furthermore, the research outlines potential future directions for studying medical personnel motivation, such as investigating the influence of national culture on motivation within healthcare institutions and evaluating the effectiveness of the proposed strategies. This study provides valuable insights into creating a more sustainable work environment for healthcare professionals, improving their job satisfaction, and, ultimately, ensuring the delivery of high-quality healthcare services to the population. The findings are intended to inform policy development and practical measures to optimize the functioning of the healthcare sector in Ukraine.

Key words: medical personnel motivation, motivation theories, emotional burnout, working conditions, career development, psychological support, public healthcare institutions, international experience, motivation improvement, social guarantees.

Ключові слова: мотивація медичного персоналу, теорії мотивації, емоційне вигорання, умови праці, кар'єрний розвиток, психологічна підтримка, державні медичні установи, міжнародний досвід, покращення мотивації, соціальні гарантії.

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

Проблема мотивації медичного персоналу в державних медичних установах є однією з ключових для забезпечення високої якості медичних послуг та стабільної роботи організацій. Від ефективності мотиваційних стратегій залежить не тільки продуктивність праці, але й психоемоційний стан працівників, рівень професійного вигорання та загальна ефективність медичних установ. Це питання тісно пов'язане з науковими завданнями, що стосуються вдосконалення організаційних процесів і застосування інноваційних підходів до управління персоналом, а також з практичними завданнями, спрямованими на підвищення якості медичних послуг і забезпечення стабільної роботи закладів охорони здоров'я.

АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ

Питання мотивації досліджувалось як українськими так і зарубіжними авторами Колчигіна А.В. [1] аналізує теоретичні основи мотивації досягнення. Тадеєва Т.В. [2] у дослідженні) вивчає вплив теорії самодетермінації

на мотивацію. Маслоу А. [3] у своїй описує ієрархію потреб. Озсой Е. [4] перевіряє теорію двофакторної мотивації Герцберга, визначаючи роль мотиваційних і гігієнічних факторів у забезпеченні ефективності праці. Боришкевич І. та ін. [5] розглядають застосування мотиваційних теорій для підвищення ефективності роботи державних службовців. Олійник М. [6] пропонує когнітивно-поведінкову модель допомоги при емоційному вигоранні. Деніел С. Тоуфік та ін. [7] аналізують вплив емоційного вигорання на якість надання медичних послуг. Семендяк В.М. розглядає значення наукового менеджменту для організації праці, Гончарова М.Л. та ін. [10] обговорюють основи організаційного управління, що є актуальними для медичних установ. Волківська А.М. [11] акцентує увагу на важливості мотиваційних факторів для підвищення ефективності організаційної діяльності. Попри численні дослідження, питання індивідуального підходу до мотивації працівників в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності залишається недостатньо розкритим.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є аналіз стратегій покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних

Таблиця 1. Вплив низької заробітної плати на мотивацію медичного персоналу

Фактор	Наслідки
Зниження продуктивності праці	Відсутність стимулу до якісного виконання обов'язків, формальний підхід до роботи.
Кадровий відтік	Перехід фахівців у приватний сектор або за кордон у пошуках кращих умов.
Емоційне вигорання	Хронічна втома, зниження рівня емпатії та професійного задоволення.
Незадоволеність роботою	Формування негативного ставлення до професії, зростання рівня конфліктності в колективі.
Додаткове навантаження на персонал	Брак кадрів призводить до перевантаження тих, хто залишається, що погіршує якість медичних послуг.
Зниження рівня професійного розвитку	Відсутність мотивації до навчання та підвищення кваліфікації через неможливість реалізації отриманих знань.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [2, 3].

установах, виявлення факторів, що впливають на їх ефективність, та розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних методів мотивації для підвищення професійної активності, зниження рівня стресу та вигорання, а також поліпшення загальної якості медичних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотивація медичного персоналу є ключовим фактором у забезпеченні якісного надання медичних послуг, підвищенні ефективності роботи та зниженні рівня професійного вигорання. Вона включає систему стимулів, які спонукають працівників до активної діяльності, спрямованої на досягнення організаційних та особистих цілей.

У медичних установах мотивація має особливе значення через високе емоційне навантаження, відповідальність за здоров'я пацієнтів та необхідність дотримання професійних стандартів. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню задоволеності роботою, зменшенню плинності кадрів і покращенню якості медичних послуг.

Серед основних видів мотивації виокремлюють матеріальну (заробітна плата, премії, соціальні пакети) та нематеріальну (кар'єрне зростання, визнання, комфортні умови праці, професійний розвиток). У сучасних умовах медичні установи стикаються з викликами у створенні ефективної мотиваційної системи через обмежені ресурси, що вимагає комплексного підходу до управління персоналом. Мотивація — це внутрішній психологічний процес, що визначає поведінку людини, спонукаючи її до дій для досягнення певних цілей. Вона є ключовим фактором у діяльності працівників, оскільки впливає на їхню продуктивність, залученість та рівень задоволеності роботою.

Згідно з визначенням Г. Хекхаузена, мотивація — це процес формування, регулювання та підтримки цілеспрямованої активності індивіда [1]. Подібне визначення наводить Р. Раян, який зазначає, що мотивація — це внутрішня чи зовнішня сила, яка активізує поведінку людини та спрямовує її у певному напрямку [2].

У класичній теорії мотивації А. Маслоу мотивація розглядається як система потреб, організованих у виг-

ляді ієрархії — від базових фізіологічних до потреб самореалізації [3]. Водночас Ф. Герцберг запропонував дворівневу модель мотивації, поділивши фактори на мотиваційні (пов'язані з розвитком, досягненнями, визнанням) та гігієнічні (умови праці, рівень заробітної плати, стабільність) [4].

Таким чином, мотивація є багатокомпонентним процесом, що поєднує різні фактори впливу на поведінку людини та має вирішальне значення для ефективності трудової діяльності, зокрема у сфері охорони здоров'я.

Пропонуємо розглянути застосування основних мотиваційних теорій в медицині.

Мотивація медичного персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні якісного надання медичних послуг. Застосування основних мотиваційних теорій у сфері охорони здо-

ров'я дозволяє не лише покращити продуктивність працівників, а й підвищити їхню задоволеність роботою та зменшити рівень професійного вигорання.

Мотиваційні теорії:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Згідно з цією теорією, мотивація працівника залежить від рівня задоволення його потреб — від базових (заробітна плата, умови праці) до вищих (визнання, самореалізація) [3].

2. Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга. Науковець розділив фактори, що впливають на мотивацію працівників, на гігієнічні (умови праці, рівень заробітної плати, стабільність роботи) та мотиваційні (досягнення, визнання, професійний ріст) [4].

3. Теорія очікувань В. Врума. Згідно з цією теорією, мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів його діяльності та винагороди [5].

4. Теорія самовизначення Р. Раяна і Е. Дісі. Ця теорія підкреслює важливість внутрішньої мотивації, яка базується на автономії, компетентності та соціальній взаємодії [2]. У медичних закладах це може реалізовуватися через:

Використання мотиваційних теорій у медичних закладах дозволяє керівництву розробляти ефективні стратегії стимулювання персоналу. Збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних факторів допомагає підвищити якість медичних послуг, зменшити плинність кадрів і покращити загальну ефективність системи охорони здоров'я.

Воєнний стан загострює проблеми мотивації в державних медичних установах, але комплексний підхід — поєднання фінансових стимулів, соціальних гарантій і психологічної підтримки — допомагає зберегти ефективність роботи персоналу. У цих умовах критично важливими є не лише матеріальні аспекти, а й моральна підтримка, відчуття професійного обов'язку.

Одна з головних проблем мотивації медичних працівників у державних установах — це низький рівень заробітної плати, що не відповідає високим фізичним, емоційним та професійним навантаженням. У період воєнного стану ситуація ще більше загострюється через додаткові ризики та нестачу ресурсів. Вплив низької заробітної плати на мотивацію медичного персоналу розглянули в Табл. 1.

Таблиця 2. Вплив відсутності кар'єрного зростання на мотивацію медичного персоналу

Фактор	Наслідки
Відсутність стимулу до професійного розвитку	Зниження зацікавленості у підвищенні кваліфікації, зменшення ефективності праці.
Незадоволеність роботою	Втрата мотивації, зростання рівня емоційного вигорання та розчарування у професії.
Кадровий відтік	Пошук можливостей для розвитку в приватному секторі або за кордоном.
Зниження якості медичних послуг	Менша зацікавленість у впровадженні нових методик та покращенні стандартів лікування.
Погіршення корпоративної культури	Відсутність здорової конкуренції, низький рівень залученості персоналу до життя медичного закладу.
Пасивність у робочих процесах	Виконання мінімального обсягу роботи без ініціативи та прагнення до змін.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1, 2, 4].

Низька заробітна плата залишається ключовим демотиваційним чинником для працівників державних медичних установ, особливо в умовах військового стану, коли навантаження значно зростає, а матеріальні стимули залишаються недостатніми.

Кар'єрне зростання є одним із ключових факторів мотивації працівників у будь-якій сфері, особливо в медицині, де професійний розвиток безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг. Відсутність можливостей для кар'єрного просування в державних медичних установах призводить до зниження рівня мотивації персоналу, емоційного вигорання та відтоку кадрів. Це питання стає ще більш актуальним в умовах військового стану, коли навантаження на медичних працівників значно зросло, але механізми їх заохочення залишаються обмеженими. У таблиці 2 наведено основні наслідки відсутності кар'єрного зростання для державної медицини.

Відсутність кар'єрного зростання в державних медичних установах має значний негативний вплив як на рівень мотивації працівників, так і на якість медичних послуг. Відсутність стимулів для професійного розвитку спричиняє зниження зацікавленості у підвищенні кваліфікації, що у свою чергу негативно впливає на ефективність медичного обслуговування. Крім того, це сприяє відтоку кваліфікованих спеціалістів у приватний сектор або за кордон, що особливо критично в умовах військового стану, коли потреба у висококваліфікованих кадрах є надзвичайно високою. Вирішення цієї проблеми вимагає впровадження механізмів горизонтального та вертикального кар'єрного зростання, підвищення кваліфікаційних можливостей та перегляду системи стимулювання медичних працівників.

Робоче середовище є ключовим фактором, що визначає рівень мотивації медичного персоналу, особливо в державних медичних установах, де часто спостерігається високе навантаження та обмежені ресурси. Неприятливі умови праці, недостатня матеріальна та емоційна підтримка, нестабільний графік і відсутність можливостей для відпочинку підвищують ризик емоційного вигорання. За дослідженням Крістіни Маслах, емоційне вигорання включає три основні складові: емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійної ефективності. Емоційне виснаження проявляється в постійному відчутті втоми, зниженні рівня енергії та небажанні виконувати професійні обов'язки. Деперсона-

лізація виявляється у байдужому ставленні до пацієнтів і колег, що негативно впливає на якість медичних послуг [6]. Зниження професійної ефективності виражається у втраті віри у власні здібності та зниженні задоволеності роботою. Дослідження Фрейденберґера підтверджують, що у сфері охорони здоров'я вигорання поширене через постійний контакт із пацієнтами, необхідність прийняття відповідальних рішень і вплив стресових ситуацій [6].

Для зниження рівня емоційного вигорання необхідно створювати сприятливе робоче середовище, що включає нормалізацію графіка роботи, забезпечення психологічної підтримки, організацію професійного розвитку та матеріальне стимулювання. Запровадження програм ментального здоров'я, тренінгів з управління стресом та підтримка з боку керівництва сприяють підвищенню мотивації персоналу та зниженню рівня професійного вигорання.

Нестача необхідних медичних ресурсів і сучасного обладнання є одним із ключових демотивуючих факторів для медичного персоналу державних медичних установ. Відсутність достатньої кількості медикаментів, діагностичних засобів і якісного обладнання ускладнює надання ефективної медичної допомоги, що призводить до зниження професійного задоволення та підвищеного рівня стресу. За дослідженням [4] відсутність базових умов для роботи належить до "гігієнічних факторів", які не створюють мотивації, але їх нестача викликає незадоволеність. Коли лікарі та медсестри змушені працювати в умовах дефіциту ресурсів, вони відчують безсилля та фрустрацію через неможливість виконувати свої професійні обов'язки на належному рівні. Крім того, постійний пошук альтернативних рішень, адаптація до обмежень та необхідність самостійно вирішувати проблему нестачі ресурсів викликає додатковий психологічний тиск. Дослідження, проведене McKee et al. (2020), свідчить, що брак обладнання безпосередньо впливає на професійне вигорання та підвищує ймовірність помилок у роботі медичних працівників.

Покращення матеріально-технічного забезпечення можливе шляхом ефективного розподілу ресурсів, залучення додаткового фінансування та співпраці з благодійними фондами й міжнародними організаціями. Впровадження систем контролю за використанням ресурсів, оптимізація процесів постачання та модерніза-

ція обладнання сприятимуть підвищенню мотивації персоналу та якості медичних послуг.

Матеріальна мотивація є одним із найважливіших чинників, що впливають на залученість і продуктивність медичного персоналу. Дослідження показують, що фінансове стимулювання може значно підвищити рівень задоволеності працівників, якщо воно відповідає їхнім очікуванням і життєвим потребам [2]. В умовах державних медичних установ, де рівень зарплат часто є нижчим за ринковий, важливо розробити ефективні механізми матеріального заохочення, що враховують не лише базові оклади, а й додаткові виплати, премії та надбавки. У таблиці 3 наведено основні методи матеріального стимулювання, їхні переваги та потенційні виклики при впровадженні.

Таблиця 3. Методи матеріального стимулювання медичного персоналу

Метод стимулювання	Переваги	Можливі виклики
Базове підвищення заробітної плати	Підвищення рівня задоволеності, зменшення плинності кадрів	Високі бюджетні витрати, необхідність державного фінансування
Система преміювання за якість роботи	Стимулювання професійного розвитку, підвищення відповідальності	Визначення чітких критеріїв оцінки ефективності
Доплати за додаткове навантаження та понаднормову роботу	Компенсація за підвищену інтенсивність праці, зниження рівня вигорання	Можливий нерівномірний розподіл навантаження
Соціальні пакети (страхування, житло, компенсація транспорту)	Довгострокове залучення персоналу, підвищення престижності професії	Потреба в додаткових фінансових ресурсах
Можливості кар'єрного зростання, що впливають на фінансову мотивацію	Стимулювання професійного розвитку, зменшення вигорання	Довгострокова реалізація, потреба у внутрішніх реформах

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9, 10].

Як видно з таблиці, впровадження ефективної системи матеріального стимулювання потребує комплексного підходу, що поєднує збільшення базових виплат, гнучкі преміальні механізми та додаткові соціальні гарантії. Незважаючи на фінансові обмеження державних установ, поєднання кількох методів стимулювання дозволяє підвищити мотивацію медичного персоналу, зменшити рівень плинності кадрів та забезпечити якісне надання медичних послуг.

Робочі умови та рівень соціального забезпечення відіграють ключову роль у мотивації медичних працівників. За дослідженнями фактори середовища, такі як комфортні умови праці, безпека на робочому місці та соціальні гарантії, є основними для запобігання незадоволенню. Вони не завжди виступають прямими мотиваторами, але їх відсутність значно знижує продуктивність персоналу та підвищує ризик вигорання. Забезпечення належних умов праці та соціального захисту в

державних медичних установах є важливим кроком для покращення мотивації [4]. У таблиці 4 наведено основні аспекти покращення робочого середовища та їхній вплив на персонал.

Як видно з таблиці, створення комфортного та безпечного робочого середовища сприяє підвищенню рівня мотивації та зниженню стресу серед медичного персоналу. Водночас державні медичні установи стикаються з низкою викликів, пов'язаних із фінансуванням і кадровими ресурсами. Однак навіть часткове покращення умов праці — модернізація обладнання, розширення соціальних гарантій чи впровадження програм підтримки — може значно вплинути на продуктивність і задоволеність працівників.

Кар'єрне зростання та можливість професійного розвитку є важливими мотиваторами для медичних працівників. Згідно з теорією самоактуалізації [3], прагнен-

Таблиця 4. Фактори покращення умов праці та соціального забезпечення

Фактор	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Оснащення сучасним обладнанням і достатня кількість медичних матеріалів	Підвищення ефективності роботи, зменшення стресу через нестачу ресурсів	Високі витрати на закупівлю, потреба в державному фінансуванні
Безпечні та комфортні умови праці (ергономічні робочі місця, дотримання санітарних норм, відпочинкові зони)	Зниження фізичного та емоційного навантаження, підвищення продуктивності	Обмеженість приміщень, необхідність реорганізації простору
Гнучкий графік роботи та можливість відпочинку	Покращення балансу між роботою та особистим життям, зниження вигорання	Необхідність перерозподілу навантаження, дефіцит кадрів
Страхування здоров'я та соціальні гарантії (відпустки, лікарняні, пенсійне забезпечення)	Підвищення почуття стабільності, зменшення тривожності щодо майбутнього	Додаткове фінансове навантаження на бюджет медзакладів
Доступ до психологічної підтримки та програм запобігання вигоранню	Покращення емоційного стану, підвищення витривалості персоналу	Відсутність фахівців у медичних установах, потреба в навчанні керівництва

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9, 10].

Таблиця 5. Механізми розвитку кар'єри та професійного зростання

Механізм	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Підвищення кваліфікації через курси, тренінги, стажування	Покращення професійних навичок, підвищення впевненості в собі	Дефіцит часу через високе навантаження, брак фінансування
Створення прозорої системи кар'єрного зростання (чіткі критерії для підвищення)	Мотивація до розвитку, зменшення плинності кадрів	Необхідність змін у кадровій політиці, складність у запровадженні об'єктивних оцінок
Можливість участі в наукових дослідженнях та міжнародних програмах	Підвищення престижу професії, залучення до інновацій	Високі вимоги до знань іноземної мови, недостатність ресурсів
Наставництво та підтримка молодих спеціалістів досвідченими лікарями	Прискорена адаптація нових кадрів, формування командної роботи	Додаткове навантаження на наставників, потреба в матеріальних стимулах
Фінансова підтримка для отримання другої спеціальності.	Мотивація до довгострокового розвитку в системі охорони здоров'я	Високі витрати для установ, необхідність державного фінансування

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9, 10].

ня до самореалізації є однією з найвищих потреб людини. Якщо у працівників немає перспектив для кар'єрного зростання або розвитку навичок, їхня мотивація знижується, що може призвести до професійного вигорання та відтоку кадрів. Важливими стимулами для підвищення залученості медичного персоналу є доступ до навчальних програм, можливість участі в наукових дослідженнях та кар'єрне просування. У таблиці 5 наведено основні заходи щодо розвитку кар'єрних можливостей та підвищення кваліфікації медичних працівників.

Як видно з таблиці, кар'єрні можливості та професійний розвиток відіграють важливу роль у підвищенні мотивації медичного персоналу. Попри певні фінансові та організаційні труднощі, впровадження таких механізмів сприяє підвищенню кваліфікації працівників, зменшенню плинності кадрів та підвищенню загальної

якості медичних послуг. Інвестиції у професійний розвиток медичного персоналу забезпечують довготривалу стабільність та ефективність роботи медичних установ.

Професійне вигорання є серйозною проблемою серед медичних працівників, оскільки високе емоційне навантаження, інтенсивний робочий графік та нестача ресурсів можуть призвести до втрати мотивації, хронічного стресу та зниження якості надання медичних послуг. За дослідженнями професійне вигорання проявляється через емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження почуття особистих досягнень [6].

Запровадження заходів психологічної підтримки допомагає зменшити рівень стресу та підвищити задоволеність роботою серед медичного персоналу. У таблиці 6 наведено основні механізми психологічної підтримки та способи подолання вигорання.

Таблиця 6. Заходи з психологічної підтримки та боротьби з професійним вигоранням

Заходи	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Організація психологічного консультування та гарячих ліній підтримки	Зниження рівня стресу, можливість звернутися по допомогу	Потреба у кваліфікованих спеціалістах, додаткове фінансування
Впровадження програм емоційної саморегуляції (тренінги зі стресостійкості, медитація, майндфулнес-практики)	Покращення емоційного стану, зменшення вигорання	Опір персоналу до нових методик, недостатня популяризація
Забезпечення можливості регулярного відпочинку (гнучкий графік, перерви, ротація персоналу)	Підвищення продуктивності та задоволеності роботою	Дефіцит кадрів, необхідність перегляду розкладу змін
Розвиток корпоративної культури підтримки (тимблдинг, зворотний зв'язок, менторські програми)	Формування сприятливого колективного середовища, зменшення рівня конфліктів	Потреба в додаткових ресурсах і часу на адаптацію
Запобігання перевантаженню (оптимізація робочих процесів, делегування завдань)	Підвищення ефективності роботи, зменшення стресу	Адміністративні труднощі, супротив зміні робочих процесів

Джерело: сформовано автором на основі [6, 7].

Таблиця 7. Основні нематеріальні методи мотивації медичного персоналу

Метод	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Визнання досягнень (нагороди, грамоти, публічна подяка)	Підвищення самооцінки, почуття значущості праці	Можливість суб'єктивності у відборі працівників для нагородження
Гнучкий графік роботи (індивідуальні зміни, скорочення тривалості нічних змін)	Покращення балансу між роботою та особистим життям	Логістичні труднощі, необхідність коригування графіків
Залучення персоналу до процесу ухвалення рішень (обговорення змін, залучення до стратегічного планування)	Формування відчуття причетності до розвитку установи, підвищення мотивації	Опір адміністрації, необхідність додаткового часу
Розвиток корпоративної культури (створення довірливих відносин між керівництвом і персоналом, підтримка ініціатив)	Покращення взаємовідносин у колективі, зниження рівня конфліктності	Потреба у зміні управлінського підходу
Підтримка професійного розвитку (доступ до навчальних програм, конференцій, стажувань)	Підвищення рівня кваліфікації та мотивації до професійного зростання	Дефіцит фінансування, складності з відрядженнями

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9, 10].

Як видно з таблиці, впровадження психологічної підтримки та боротьба з професійним вигоранням потребують системного підходу та ресурсів, однак дають позитивний ефект у довгостроковій перспективі. Організація психологічної допомоги, навчання технік емоційної саморегуляції та створення підтримувального робочого середовища дозволяють зменшити рівень стресу, підвищити мотивацію персоналу та запобігти втраті кваліфікованих кадрів у державних медичних установах [7].

Нематеріальні методи мотивації є важливим інструментом у сфері управління персоналом, оскільки вони сприяють підвищенню задоволеності роботою, створенню сприятливого робочого середовища та формуванню довгострокової лояльності працівників. За дослідженнями Едварда Дісі та Річарда Раяна [2] внутрішня мотивація відіграє ключову роль у продуктивності, оскільки люди працюють ефективніше, коли їхні психологічні потреби в автономії, компетентності та соціальній взаємодії задоволені. Використання нематеріальних методів мотивації у державних медичних установах може включати публічне визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, покращення взаємодії у колективі та створення комфортної робочої атмосфери. У таблиці 7 наведено основні нематеріальні методи мотивації, їхній вплив на персонал та можливі виклики у впровадженні.

Як показує таблиця, нематеріальні методи мотивації є ефективним способом підвищення рівня задоволеності роботою серед медичного персоналу, однак їх впровадження може стикатися з певними організаційними труднощами. Використання таких методів сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню командного духу та залученості персоналу, що позитивно впливає на якість надання медичних послуг у державних установах.

Досвід розвинених країн свідчить, що ефективна мотивація медичних працівників базується на поєднанні матеріальних стимулів, професійного розвитку та сприятливого робочого середовища. У США широко застосовується система бонусів за якість наданих послуг, що мотивує лікарів до підвищення рівня медичного обслуговування. Європейські країни, зокрема Німеччина та Франція, активно використовують соціальні гарантії, розширені пакети страхування та програми професійного розвитку, що забезпечують стабільність і залученість персоналу [11].

Адаптація цього досвіду в Україні можлива через впровадження диференційованої системи преміювання, покращення умов праці та доступу до навчальних програм. Зважаючи на обмежені ресурси державних медичних закладів, доцільно використовувати нематеріальні стимули, такі як гнучкий графік, можливість професійного зростання та створення комфортного робочого середовища. Важливим напрямом є розвиток партнерських програм з міжнародними організаціями, що дозволить впроваджувати найкращі практики у сфері управління медичним персоналом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Висновки зроблені нами під час дослідження підтверджують важливість комплексного підходу до покращення мотивації медичного персоналу, що включає матеріальні, соціальні та психологічні аспекти. Впровадження ефективних систем матеріального стимулювання, покращення умов праці, розвитку кар'єрних можливостей та надання психологічної підтримки сприяє зменшенню рівня професійного вигорання та підвищенню задоволеності працівників. Перспективи

подальших досліджень полягають у розробці адаптованих до українських реалій методів мотивації, зокрема врахування специфіки національних та культурних особливостей, а також у дослідженні ефективності міжнародних моделей мотивації у контексті української медичної сфери.

Література:

1. Колчигіна А.В. Мотивація досягнення: теоретико-методологічний аналіз. Теорія і практика сучасної психології №1, 2019. URL: http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/part_1/13.pdf (дата звернення: 06.02.2025).
2. Тадеєва Т.В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка. 2012. № 3. С. 213—221.
3. Маслоу А. Мотивація та особистість. пер. Татлибаєвої А.М.; термінолог. правка Данченко В.-К.: PSYLIB, 2004. URL: <https://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm> (дата звернення: 6.02.2025).
4. Ozsoy E. An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. Marketing and Management of Innovations. 2019. vol. 1. pp. 11—20. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01> (дата звернення: 06.02.2025).
5. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х., Використання теорії мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці МАУП. 2022. DOI:10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2 URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2052> (дата звернення: 06.02.2025).
6. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТ — орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Український інститут когнітивно-поведінкової терапії. Львів. 2021 С.14-18 URL: <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliynyk-M.-KPT-oriyentovana-model-dopomogy-pri-emotsiynomu-vygoranni.pdf> (дата звернення: 06.02.2025).
7. Daniel S Tawfik, Annette Scheid, Jochen Profit, Tait Shanafelt, Mickey Trockel, Kathryn C Adair, J Bryan Sexton, John PA Ioannidis. Evidence relating healthcare provider burnout and quality of care: A systematic review and meta-analysis. Ann Intern Med journal. 2019. doi: 10.7326/M19-1152 URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7138707/> (дата звернення: 06.02.2025).
8. Семендяк В.М., Сучасне сприйняття "Принципів наукового менеджменту" Ф.В. Тейлора. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1478/1424> (дата звернення: 06.02.2025)
9. McCarney, R., Warner, J., Iliffe, S., van Haselen, R., Griffin, M., & Fisher, P. (2007). The Hawthorne effect: a randomised, controlled trial. BMC Medical Research Methodology. 2007. Т. 7, № 30. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2288-7-30> (дата звернення: 06.02.2025).
10. Гончарова М.Л., Мирошніченко Г.О. Теорія організації: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 134 с.

11. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Кавун О.П., Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.102 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/104.pdf (дата звернення: 06.02.2025)

References:

1. Kolchygina, A.V. (2019), "Motivation for achievement: Theoretical and methodological analysis", Theory and Practice of Modern Psychology, vol.1, available at: http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/part_1/13.pdf (Accessed 06 Feb 2025).
2. Tadeeva, T.V. (2012), "Self-determination theory by Deci-Ryan and learning motivation", Scientific Notes of Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk, Series: Pedagogy, vol. 3, pp. 213—221.
3. Maslow, A. (2004), Motyvatsiia ta osobystist' [Motivation and personality], PSYLIB, Kyiv, Ukraine, available at: <https://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm> (Accessed 06 Feb 2025).
4. Ozsoy, E. (2019), "An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory", Marketing and Management of Innovations, vol. 1, pp.11—20. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>.
5. Boryshkevych, I., Yakubiv, V. and Romaniuk, K. (2022), "The use of human activity motivation theory in the public service sector", Scientific Papers of MAUP, vol. 1 (61). [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2).
6. Oliynyk, M. (2021), "A study of burnout syndrome. CBT-oriented model of assistance in emotional burnout", Ukrainian Institute of Cognitive-Behavioral Therapy, pp. 14-18. available at: <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliynyk-M.-KPT-oriyentovana-model-dopomogy-pri-emotsiynomu-vygoranni.pdf> (Accessed 06 Feb 2025).
7. Tawfik, D. S., Scheid, A., Profit, J., Shanafelt, T., Trockel, M., Adair, K. C., Sexton, J. B., and Ioannidis, J. P. A. (2019), "Evidence relating healthcare provider burnout and quality of care: A systematic review and meta-analysis", Annals of Internal Medicine. <https://doi.org/10.7326/M19-1152>.
8. Semendyak, V.M. (2022), "Modern perception of "Principles of Scientific Management" by F.W. Taylor", Economy and Society, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>.
9. McCarney, R., Warner, J., Iliffe, S., van Haselen, R., Griffin, M., and Fisher, P. (2007), "The Hawthorne effect: a randomized, controlled trial", BMC Medical Research Methodology, vol. 7 (30). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-7-30>.
10. Honcharova, M.L. and Myroshnychenko, G.O. (2015), Teoriia orhanizatsii [Theory of organization], D.V.N.Z. "UABS NBU", Sumy.
11. Volkivska, A.M., Osovska, G.V., Semenyuk, T.V., and Kavun, O.P. (2021), "Motivational potential for improving the effectiveness of an enterprise's activities", Effective Economy, vol. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.102>.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2025 р.

Р. І. Шевченко-Переполюкіна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління в транспортній галузі,
Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8665-6702>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.133

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МОРСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

R. Shevchenko-Perepolkina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Sector Management,
Danube Institute of National University "Odesa Maritime Academy"

MONETARY POLICY AS A TOOL FOR STABILIZING THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MARITIME INDUSTRY: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

У статті досліджено теоретико-методологічні засади впливу монетарної політики на економічну стабілізацію морської індустрії та розроблено інтегровану модель монетарного регулювання з використанням умовного індексу валютної волатильності. Обґрунтовано необхідність удосконалення існуючих підходів до оцінки взаємозв'язку між монетарними інструментами та розвитком морської галузі в умовах глобальної економічної турбулентності.

Теоретичне підґрунтя дослідження базується на фундаментальних працях у сфері фінансової економетрики, зокрема моделях ARCH та GARCH, що забезпечують методологічну основу для квантифікації волатильності фінансових ринків. Інноваційність запропонованого підходу полягає в інтеграції методології оцінки валютної волатильності в систему управління економічним розвитком морської індустрії через механізм зворотного зв'язку.

На основі емпіричного аналізу даних за період 2019–2023 років здійснено компаративне дослідження ефективності монетарних інструментів у країнах Європейського Союзу та Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Верифіковано гіпотезу про наявність каузального зв'язку між монетарною політикою та інвестиційною активністю в портовій інфраструктурі. Статистично підтверджено кореляцію між зниженням індексу валютної волатильності та інтенсифікацією інвестиційних процесів у морській індустрії.

Розроблено адаптивну модель монетарного регулювання, що враховує ендогенні та екзогенні детермінанти розвитку морської індустрії. Модель базується на використанні умовного індексу валютної волатильності як інструменту зворотного зв'язку, що забезпечує можливість оперативного коригування монетарних інструментів відповідно до змін ринкового середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні методологічного підґрунтя для оптимізації монетарної політики в контексті стимулювання розвитку морської індустрії. Запропоновані механізми дозволяють підвищити ефективність регуляторного впливу на інвестиційні процеси в портовій інфраструктурі та забезпечити стабільність валютного середовища для довгострокового галузевого розвитку.

The article investigates the theoretical and methodological foundations of the impact of monetary policy on the economic stabilization of the maritime industry and develops an integrated model of monetary regulation using a conditional index of currency volatility. The necessity of improving existing approaches to assessing the relationship between monetary instruments and the development of the maritime industry in the context of global economic turbulence is substantiated.

The theoretical basis of the study is based on fundamental works in the field of financial econometrics, in particular, ARCH and GARCH models, which provide a methodological basis for quantifying the volatility of financial markets. The innovativeness of the proposed approach lies in the integration of the methodology for assessing currency volatility into the system for managing the economic development of the maritime industry through a feedback mechanism.

Based on an empirical analysis of data for the period 2019–2023, a comparative study of the effectiveness of monetary instruments in the countries of the European Union and the Asia-Pacific region is carried out. The hypothesis that there is a causal relationship between monetary policy and investment activity in port infrastructure is verified. The correlation between the decrease in the currency volatility index and the intensification of investment processes in the maritime industry is statistically confirmed.

An adaptive model of monetary regulation has been developed that takes into account endogenous and exogenous determinants of the maritime industry development. The model is based on the use of a conditional index of currency volatility as a feedback tool, which provides the possibility of prompt adjustment of monetary instruments in accordance with changes in the market environment.

The practical significance of the obtained results lies in the formation of a methodological basis for optimizing monetary policy in the context of stimulating the development of the maritime industry. The proposed mechanisms make it possible to increase the efficiency of regulatory influence on investment processes in port infrastructure and ensure the stability of the currency environment for long-term industry development.

Ключові слова: монетарна політика, морська індустрія, валютна волатильність, інвестиційні процеси, портова інфраструктура, економічна стабілізація, адаптивне регулювання.

Key words: monetary policy, maritime industry, currency volatility, investment processes, port infrastructure, economic stabilization, adaptive regulation.

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

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності значна увага приділяється дослідженню ефективності монетарної політики як засобу стабілізації різних секторів економіки, зокрема морської індустрії. Остання відіграє ключову роль у світовій економіці, забезпечуючи міжнародну торгівлю, транспортні перевезення та функціонування глобальних логістичних ланцюгів. Водночас морська індустрія є надзвичайно чутливою до змін у макроекономічному середовищі, включаючи коливання валютних курсів, рівень інфляції, процентні ставки та інші параметри, що регулюються за допомогою монетарної політики. У зв'язку з цим постає необхідність дослідження ефективності монетарних важелів впливу на стабілізацію та розвиток морської індустрії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження впливу монетарної політики на економічний розвиток традиційно перебуває у центрі уваги наукової спільноти. Зокрема, класичні теорії монетаризму [1] наголошують на визначальному значенні грошової маси у формуванні економічної активності. Дослідження Тейлора [2] та Вудфорда [3] підкреслюють роль інфляційного таргетування як механізму макроекономічної стабілізації. У контексті морської індустрії вплив монетарної політики розглядався в роботах авторів, що аналізували фінансування суднобудування [4], транспортну економіку [5] та вплив кризових явищ на морський бізнес [6]. Автори статті підкреслюють стратегічну важливість відновлення та розвитку морських портів України через впровадження сучасних технологій, залучення інвестицій та координацію зусиль між державним і приватним секторами, що сприятиме не лише відновленню потенціалу

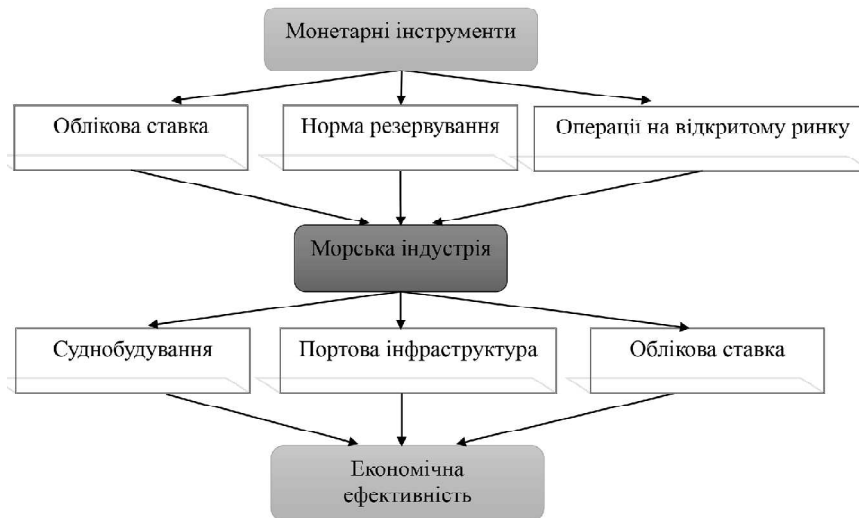


Рис. 1. Система взаємозв'язків монетарних інструментів та морської індустрії

Джерело: систематизовано за даними [7, 11].

Таблиця 1. Розрахунок еластичності інвестиційного попиту в морській індустрії відносно облікової ставки

Період	Зміна обсягу інвестицій (млн USD)	Зміна облікової ставки (pp)	Коефіцієнт еластичності
2020-2021	-30	+1,2	-1,12
2021-2022	-50	+2,0	-1,80
2022-2023	+20	-0,5	-3,54

Джерело: сформовано та розраховано на основі [8—11].

портової системи, але й забезпечить стимул для загального економічного розвитку країни та її інтеграції у глобальну економіку [7].

Незважаючи на вагомий внесок зазначених дослідників, досі недостатньо вивченими залишаються питання ефективності застосування інструментів монетарної політики для підтримки фінансової стійкості морської індустрії в умовах глобальної економічної турбулентності. Зокрема, відсутні узагальнені аналітичні моделі, які враховують вплив процентних ставок, інфляційних очікувань та валютних ризиків на функціонування компаній морської галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо використання інструментів монетарної політики для забезпечення економічної стабільності морської індустрії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Монетарна політика впливає на морську індустрію через кілька ключових каналів: кредитно-грошовий, валютний та інфляційний. Високі процентні ставки ускладнюють доступ до фінансування для судноплавних компаній та суднобудівних підприємств, що негативно впливає на оновлення флоту та інвестиційні програми. Коливання валютних курсів, спричинені монетарними

рішеннями, можуть призводити до значних фінансових ризиків для компаній, що здійснюють міжнародні перевезення. В умовах глобальних криз, як-от пандемія COVID-19, заходи монетарної експансії мали суттєвий вплив на відновлення світового торговельного потоку та підтримку сектору морських перевезень.

Отже, структурно-функціональний аналіз демонструє необхідність візуалізації взаємозв'язків між монетарними інструментами та їх впливом на морську галузь (рис. 1).

Дослідження показують, що структурні взаємозв'язки між ключовими монетарними інструментами та сегментами морської індустрії підтверджують комплексний характер їх взаємодії.

Облікова ставка центрального банку виступає фундаментальним інструментом впливу на інвестиційну активність у морській індустрії. Емпіричні дослідження демонструють наявність оберненої залежності між рівнем облікової ставки та обсягом інвестицій у портову інфраструктуру. Кількісна оцінка даного взаємозв'язку свідчить про високу еластичність інвестиційного попиту відносно вартості кредитних ресурсів (табл. 1). Отримані дані підтверджують наявність оберненої залежності між рівнем облікової ставки центрального банку та обсягом інвестицій у портову інфраструктуру. Чим вищою є облікова ставка, тим більшим є зниження інвестиційного попиту (еластичність отримана як від'ємне число), що доводить високий вплив вартості кредитних ресурсів на інвестиційну активність у морській індустрії України.

Сучасна парадигма монетарного регулювання передбачає застосування диверсифікованого інструментарію, що включає регулювання базових процентних ставок, реалізацію операцій на відкритому ринку та управління ліквідністю банківської системи. У контексті морської індустрії означені інструменти набувають особливого значення з огляду на специфічні характеристики галузі: циклічність розвитку, залежність від міжнародної торгівлі та необхідність систематичної модернізації портової інфраструктури. Традиційні підходи до оцінки впливу монетарної політики на галузевий розвиток, що базуються

Таблиця 2. Основні показники монетарної політики та інвестицій у портову інфраструктуру в Україні (2019–2023 рр.)

Рік	Ключова процентна ставка (%)	Обсяг інвестицій (млн USD)	Умовний індекс валютної волатильності
2019	7,5	200	14
2020	6,8	180	13
2021	8,0	150	15
2022	10,0	100	17
2023	9,5	120	16

Джерело: сформовано та розраховано на основі [8–11].

на аналізі процентних ставок та обсягів кредитування, не забезпечують комплексного відображення взаємозв'язку між стабільністю валютного ринку та інвестиційною активністю в морській індустрії.

Існуючі дослідження у сфері морської економіки, зокрема роботи, присвячені аналізу волатильності фрахтових ставок та операційної ефективності портової інфраструктури, не враховують повною мірою вплив валютної стабільності на інвестиційні рішення та довгострокову динаміку галузевого розвитку. Водночас, фундаментальні праці у сфері фінансової економетрики, зокрема роботи Енгла [12] та Боллерслева [13], створили теоретичне підґрунтя для розробки індикаторів, здатних квантифікувати волатильність фінансових ринків та їх вплив на економічні процеси.

Методологічною основою слугують моделі ARCH та GARCH, які забезпечують теоретичне підґрунтя для квантифікації волатильності фінансових ринків. Андерсен і Боллерслев [14, 15] емпірично підтвердили ефективність застосування умовних індексів волатильності для аналізу валютних ринків.

Інноваційність запропонованого підходу полягає в інтеграції методології оцінки валютної волатильності в систему управління економічним розвитком морської індустрії. Розрахунок індексу базується на стандартному відхиленні логарифмічних змін валютного курсу:

$$r_t = \ln \left(\frac{E_t}{E_{t-1}} \right) \quad (1),$$

де r_t — логарифмічна зміна курсу, E_t та E_{t-1} — значення курсу в поточний та попередній періоди відповідно.

Річна волатильність обчислюється як:

$$\sigma_{\text{annua}} = \sigma_{\text{daily}} \times \sqrt{252} \quad (2).$$

Емпіричною базою дослідження слугують часові ряди основних монетарних та інвестиційних індикаторів за період 2019–2023 років. Аналітичний інструментарій включає наступні квантифіковані показники: облікова ставка Національного банку України як базовий індикатор монетарних умов; обсяг прямих інвестицій у портову інфраструктуру, виражений у доларовому еквіваленті; розрахунковий індекс валютної волатильності як агрегований параметр стабільності валютного ринку та ефективності монетарного регулювання.

Запропонована система індикаторів дозволяє здійснити комплексну оцінку взаємозалежності між інструментами грошово-кредитної політики та динамікою інвестиційних процесів у портовому секторі, що створює методологічне підґрунтя для розробки рекомендацій щодо оптимізації монетарного регулювання в контексті стимулювання розвитку морської індустрії України (табл. 2).

Аналіз часових рядів демонструє, що протягом 2019–2020 років монетарна політика Національного банку України характеризувалася тенденцією до



Рис. 2. Модель впливу монетарної політики на розвиток морської індустрії

Джерело: розроблено автором.

лібералізації кредитних умов через механізм зниження облікової ставки, що корелювало з позитивною динамікою інвестиційних потоків у портову інфраструктуру. Однак у 2021 році спостерігалася зміна монетарного вектору у бік рестрикції, що супроводжувалося підвищенням базової ставки та призвело до контракції обсягів капіталовкладень у галузь. Означена тенденція може бути інтерпретована як наслідок макроекономічної турбулентності та зростання волатильності валютного курсу, що відображається у підвищенні значень розрахункового індексу валютної волатильності.

Флуктуації монетарних показників протягом 2022—2023 років відображають імплементацію НБУ коригувальних заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового ринку. Незважаючи на збереження відносно високого рівня процентних ставок, емпіричні дані свідчать про поступове відновлення інвестиційної активності, що супроводжується редукцією волатильності валютного курсу порівняно з максимальними значеннями 2022 року.

Квантитативний аналіз емпіричних даних дозволяє верифікувати гіпотезу про наявність каузального зв'язку між монетарною політикою НБУ та інвестиційним кліматом у сфері портової інфраструктури. Оптимізація умов кредитування створює передумови для інтенсифікації інвестиційних процесів, необхідних для модернізації та розширення потенціалу морської індустрії України. Водночас, підвищення валютної волатильності генерує додаткові інвестиційні ризики, що може призводити до контракції обсягів капіталовкладень.

Результати дослідження актуалізують необхідність інтеграції монетарних інструментів із механізмами валютної стабілізації, що сприятиме мінімізації інвестиційних ризиків та формуванню сприятливого середовища для довгострокових капіталовкладень у портову інфраструктуру.

Тому, нами розроблено адаптивну модель монетарного регулювання, що враховують ендогенні та екзогенні детермінанти розвитку морської індустрії України та умовний індекс валютної волатильності як зворотний зв'язок (рис. 2).

Теоретико-методологічний базис запропонованої моделі ґрунтується на гіпотезі про існування зворотної залежності між рівнем ключових процентних ставок та інтенсивністю інвестиційної активності. При цьому операції на відкритому ринку, спрямовані на оптимізацію рівня ліквідності, сприяють стабілізації валютного курсу, що має принципове значення для економік з високим рівнем зовнішньоторговельної активності. Інноваційним елементом моделі є інтеграція умовного індексу валютної волатильності, який обчислюється на основі стандартного відхилення логарифмічних змін валютних курсів та слугує агрегованим індикатором стабільності валютного ринку.

Емпірична верифікація теоретичних положень здійснено на основі аналізу досвіду країн Європейського Союзу (табл. 3) та Азіатсько-Тихоокеанського регіону (табл. 4).

Квантитативні дані свідчать про те, що редукція процентних ставок протягом 2020—2021 років корелювала

Таблиця 3. Основні показники монетарної політики та інвестицій у портову інфраструктуру в країнах ЄС (2019—2023 рр.)

Рік	Ключова процентна ставка (%)	Обсяг інвестицій (млн USD)	Умовний індекс валютної волатильності
2019	0,75	10000	12
2020	0,50	10500	10
2021	0,50	11000	9
2022	1,00	12500	11
2023	1,25	13000	10

Джерело: сформовано та розраховано на основі [16—18].

Таблиця 4. Основні показники монетарної політики та інвестицій у портову інфраструктуру в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (2019—2023 рр.)

Рік	Ключова процентна ставка (%)	Обсяг інвестицій (млн USD)	Умовний індекс валютної волатильності
2019	2,50	8000	15
2020	2,00	8500	13
2021	1,80	9000	12
2022	2,20	10500	13
2023	2,40	10800	12

Джерело: сформовано та розраховано на основі [16—18].

ла зі зниженням вартості кредитного капіталу, що, в свою чергу, детермінувало інтенсифікацію інвестиційних потоків у модернізацію портової інфраструктури. Паралельно, імплементація операцій на відкритому ринку сприяла стабілізації валютних курсів, редукуючи волатильність на фінансових ринках.

Аналіз числових даних демонструє валідність теоретичних припущень, представленими в таблиці 3, де зафіксовано кореляцію між зниженням базової процентної ставки та приростом інвестиційних потоків у портову інфраструктуру на рівні 10% відносно базового 2019 року. Додатковим індикатором ефективності монетарного регулювання виступає редукція індексу валютної волатильності, що свідчить про оптимізацію умов для залучення довгострокового іноземного капіталу.

Аналіз монетарної політики в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні виявляє певну специфіку, що характеризується відносно вищим базовим рівнем процентних ставок порівняно з ЄС. Втім, емпіричні дані демонструють аналогічну тенденцію: редукція ключових ставок у 2020—2021 роках корелювала зі зниженням вартості позикового капіталу та інтенсифікацією інвестиційних процесів у портовій інфраструктурі. Квантитативний аналіз даних таблиці 4 фіксує максимальну амплітуду зниження ключової ставки в означений період, що супроводжувалося приростом інвестицій на рівні 12,5% відносно 2019 року. Редукція індексу валютної волатильності з 15 до 12 пунктів відображає оптимізацію інвестиційного клімату через мінімізацію валютних ризиків.

Компаративний аналіз емпіричних даних по обох регіонах верифікує гіпотезу про ефективність монетарних інструментів у формуванні стабільного макроекономічного середовища. Імплементація політики зниження ключових ставок у поєднанні з операціями на

відкритому ринку демонструє позитивну кореляцію як зі стабілізацією валютних курсів, так і з інтенсифікацією інвестиційних потоків у стратегічно важливу портову інфраструктуру, що створює передумови для підвищення міжнародної конкурентоспроможності галузі.

П'ятирічний ретроспективний аналіз підтверджує наявність каузального зв'язку між монетарною політикою та економічною стабілізацією морської індустрії в обох досліджуваних регіонах. Квантитативні показники верифікують ефективність застосування монетарних інструментів як механізму стимулювання інфраструктурного розвитку та оптимізації валютного середовища, що формує фундаментальні передумови для сталого розвитку морської індустрії.

Таким чином, дослідження демонструє, що політика зниження ключових процентних ставок у поєднанні з активними операціями на відкритому ринку створює сприятливі умови для інтенсифікації інвестиційних процесів у портовій інфраструктурі. Застосування умовного індексу волатильності дозволяє здійснювати квантифікацію ефективності монетарних заходів через призму редукції ринкової невизначеності.

Запропонована інтегрована модель формує методологічне підґрунтя для створення адаптивної системи монетарного регулювання, що характеризується високою чутливістю до динамічних змін ринкового середовища. Умовний індекс валютної волатильності виступає ключовим елементом механізму зворотного зв'язку, забезпечуючи можливість оперативного коригування монетарних інструментів. Емпіричні дані свідчать про існування кореляції між зниженням значень індексу та позитивною динамікою інвестиційних процесів у галузі.

Таким чином, синтез теоретичних концепцій монетарного регулювання з практичним досвідом розвинених морських держав, доповнений імплементацією умовного індексу валютної волатильності, створює методологічну основу для розробки ефективних механізмів стабілізації економічного розвитку морської індустрії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження розширює теоретико-методологічні засади формування монетарної політики у контексті стабілізації економічного розвитку морської індустрії. Емпірична верифікація теоретичних положень підтвердила наявність каузального зв'язку між монетарними інструментами та динамікою галузевого розвитку, що створює підґрунтя для подальшого удосконалення регуляторних механізмів.

Запропонована інтегрована модель монетарного регулювання, що базується на використанні умовного індексу валютної волатильності як інструменту зворотного зв'язку, розширює можливості оперативного коригування монетарної політики відповідно до змін ринкового середовища. Компаративний аналіз досвіду Європейського Союзу та Азіатсько-Тихоокеанського регіону підтвердив ефективність застосування монетарних інструментів для стимулювання розвитку портової інфраструктури.

Результати статистичного аналізу демонструють стійку кореляцію між динамікою індексу валютної волатильності та інтенсивністю інвестиційних процесів у морській індустрії, що підтверджує валідність запропонованого методологічного підходу.

Перспективні напрями подальших досліджень включають розробку методології оцінки ефективності запропонованої моделі в умовах економічних криз та зовнішніх шоків. Актуальним залишається дослідження специфіки адаптації моделі до різних типів економічних систем та інституційних середовищ, що дозволить розширити сферу її практичного застосування.

Подальше удосконалення методологічного інструментарію передбачає розробку прогностичних моделей для оцінки довгострокових ефектів від імплементації запропонованих механізмів монетарного регулювання. Формування системи індикаторів раннього попередження потенційних ризиків при впровадженні адаптивної моделі монетарного регулювання створить передумови для підвищення ефективності управлінських рішень.

Перспективним напрямом досліджень виступає також вивчення можливостей інтеграції запропонованої моделі з іншими механізмами стимулювання розвитку морської індустрії, включаючи фіскальні та регуляторні інструменти, що дозволить сформувати комплексний підхід до забезпечення сталого розвитку галузі.

Література:

1. Friedman M. The Role of Monetary Policy. *American Economic Review*. 1968. Vol. 58, No. 1. P. 1—17.
2. Taylor J. B. Discretion versus policy rules in practice. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*. 1993. Vol. 39. P. 195—214.
3. Woodford M. *Interest and Prices: Foundations of a Theory of Monetary Policy*. Princeton: Princeton University Press, 2003. 785 p.
4. Stopford M. *Maritime Economics*. London: Routledge, 2009. 816 p.
5. Rodrigue J.-P., Comtois C., Slack B. *The Geography of Transport Systems*. London: Routledge, 2020. 456 p.
6. Notteboom T., Pallis A. A., Rodrigue J.-P. *Advances in Port Economics*. *Research in Transportation Economics*. 2012. Vol. 32, No. 1. P. 1—4.
7. Ломачинська І. А., Мазур Ю. В., Мумладзе А. О. Монетарне регулювання розвитку національної економіки України в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. С. 209—218.
8. Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 06.02.2025).
9. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.02.2025).
10. Міністерство інфраструктури України: веб-сайт. URL: <https://mko.in.ua> (дата звернення: 06.02.2025).
11. Морські порти України: потужності, втрати, перспективи. Фонд "Демократичні ініціативи": веб-сайт. URL: <https://dif.org.ua/article/morski-porti-ukraini-potuzhnosti-vtrati-perspektivi> (дата звернення: 06.02.2025).

12. Engle R. F. Autoregressive Conditional Heteroscedasticity with Estimates of the Variance of United Kingdom Inflation. *Econometrica*. 1982. Vol. 50, No. 4. P. 987—1007.

13. Bollerslev T. Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity. *Journal of Econometrics*. 1986. Vol. 31, No. 3. P. 307—327.

14. Andersen T. G., Bollerslev T. Answering the Skeptics: Yes, Standard Volatility Models Do Provide Accurate Forecasts. *International Economic Review*. 1998. Vol. 39, No. 4. P. 885—905.

15. Andersen T. G., Bollerslev T., Diebold F. X. Parametric and Nonparametric Volatility Measurement. *Handbook of Financial Econometrics*. North-Holland, 1999. P. 67—137.

16. Європейський Центральний Банк: веб-сайт. URL: <https://www.ecb.europa.eu> (дата звернення: 06.02.2025).

17. Азійський банк розвитку: веб-сайт. URL: <https://www.adb.org> (дата звернення: 06.02.2025).

18. UNCTAD Review of Maritime Transport 2023. UNCTAD: веб-сайт. URL: <https://unctad.org/webflyer/review-maritime-transport-2023> (дата звернення: 06.02.2025).

References:

1. Andersen, T. G. and Bollerslev, T. (1998), "Answering the Skeptics: Yes, Standard Volatility Models Do Provide Accurate Forecasts", *International Economic Review*, vol. 39 (4), pp. 885—905.

2. Andersen, T. G., Bollerslev, T. and Diebold, F. X. (1999), "Parametric and Nonparametric Volatility Measurement", *Handbook of Financial Econometrics*. North-Holland, pp. 67—137.

3. Asian Development Bank (2025), Available at: <https://www.adb.org> (Accessed: 06 February 2025).

4. Bollerslev, T. (1986), "Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity", *Journal of Econometrics*, vol. 31 (3), pp. 307—327.

5. Democratic Initiatives Foundation (2024), "Maritime ports of Ukraine: capacity, losses, prospects", Available at: <https://dif.org.ua/article/morski-porti-ukraini-potuzhnosti-vtrati-perspektivi> (Accessed: 06 February 2025).

6. Engle, R. F. (1982), "Autoregressive Conditional Heteroscedasticity with Estimates of the Variance of United Kingdom Inflation", *Econometrica*, vol. 50 (4), pp. 987—1007.

7. European Central Bank (2025), Available at: <https://www.ecb.europa.eu> (Accessed: 06 February 2025).

8. Friedman, M. (1968), "The Role of Monetary Policy", *American Economic Review*, vol. 58 (1), pp. 1—17.

9. Lomachynska, I. A., Mazur, Yu. V. and Mumladze, A. O. (2021), "Monetary regulation of national economy development of Ukraine in modern conditions", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 6(3), pp. 209—218.

10. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2025), Available at: <https://mko.in.ua> (Accessed: 06 February 2025).

11. National Bank of Ukraine (2025), Available at: <https://bank.gov.ua> (Accessed: 06 February 2025).

12. Notteboom, T., Pallis, A. A. and Rodrigue, J.-P. (2012), "Advances in Port Economics", *Research in Transportation Economics*, vol. 32 (1), pp. 1—4.

13. Rodrigue, J.-P., Comtois, C. and Slack, B. (2020), *The Geography of Transport Systems*, Routledge, London, UK.

14. State Statistics Service of Ukraine (2025), Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed: 06 February 2025).

15. Stopford, M. (2009), *Maritime Economics*, Routledge, London, UK.

16. Taylor, J. B. (1993), "Discretion versus policy rules in practice", *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, vol. 39, pp. 195—214.

17. UNCTAD (2023), "Review of Maritime Transport 2023", Available at: <https://unctad.org/webflyer/review-maritime-transport-2023> (Accessed: 06 February 2025).

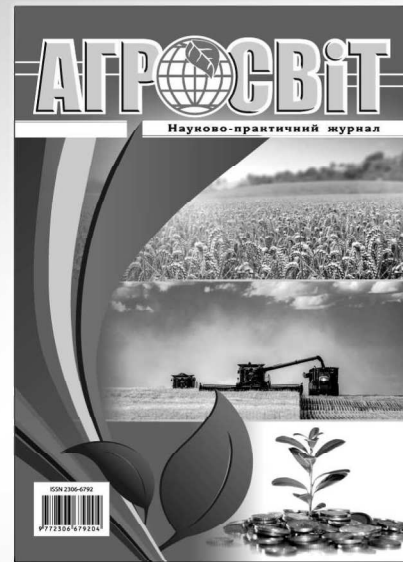
18. Woodford, M. (2003), *Interest and Prices: Foundations of a Theory of Monetary Policy*, Princeton University Press, Princeton, USA.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2025 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

В. Й. Жежуха,
к. е. н, доцент, заступник директора Навчально-наукового інституту економіки
і менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0962-8366>
Н. О. Скибінський,
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5903-3037>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.140

СТЕЙКХОЛДЕРИ В НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЗА ДАНИМИ SCOPUS

V. Zhezhukha,
PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Director of the Educational and Research
Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University
N. Skybinskyi,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

STAKEHOLDERS IN SCIENTIFIC DISCOURSE:
A BIBLIOMETRIC ANALYSIS BASED ON SCOPUS DATA

У статті виявлено ключові аспекти у наукових дослідженнях щодо тематики стейкхолдерів у сфері бізнесу та управління, які привертають найбільше уваги дослідників, ідентифіковано провідні теми й авторів, а також здійснено аналізування динаміки публікацій і ключових концепцій за окресленою тематикою. Визначено п'ять основних напрямів сучасного наукового дискурсу щодо стейкхолдерів у бізнесі та управлінні: вплив зацікавлених сторін на управління організаціями та на процеси ухвалення рішень; залучення стейкхолдерів у розв'язання проблем сталого розвитку; взаємодія і діалог зі стейкхолдерами; створення цінності для стейкхолдерів; роль стейкхолдерів в інноваціях та розвитку екосистем. Дослідження демонструє і зміну акцентів у вивченні проблематики стейкхолдерів: від традиційного вузькоспеціалізованого підходу до багатовимірного аналізу, що включає соціальну відповідальність, сталий розвиток та етичні аспекти взаємодії із зацікавленими сторонами.

The purpose of the study is to identify the key aspects of scientific research on stakeholders in business and management that attract the most attention from researchers. We conducted a bibliometric analysis of publications in the Scopus database for 2015–2024 that contain the terms "stakeholder" or "stakeholders" in the title or abstract. The sample covers 1871 scientific articles in the subject areas of "Business, Management and Accounting" and "Decision Sciences". We used the methods of content analysis and bibliometric analysis.

We identified five main areas of contemporary scientific discourse on stakeholders in business and management: the influence of stakeholders on organisational management and decision-making processes, involvement of stakeholders in solving sustainable development problems, interaction and dialogue with stakeholders, creating value for stakeholders, and the role of stakeholders in innovation and ecosystem development. The study also demonstrates a shift in emphasis in the study of stakeholder issues from the traditional highly specialised approach to a multidimensional analysis that includes social responsibility, sustainable development and ethical aspects of stakeholder engagement.

The study demonstrates a shift in emphasis in the study of stakeholder issues from the traditional highly specialised approach to a multidimensional analysis that includes social responsibility, sustainable development and ethical aspects of stakeholder engagement.

The obtained results can be used in the strategic management of companies to develop effective models of interaction with stakeholders, as well as in the formation of corporate social responsibility policies.

We conclude that the range of stakeholders is expanding, and the significance of their influence on business processes is growing. The issues of transparent communication, trust, inclusiveness and sustainable development remain essential. Further research could focus on comparing the dynamics of approaches to stakeholder research (what happened in the past / what is happening now). It is also worth conducting research on which aspects of the outlined issues remain insufficiently covered in scientific works. It is also possible to predict how attention to the topic of stakeholders in business will change in the coming years.

Ключові слова: індустрія 5.0., інновація, соціальна відповідальність, сталий розвиток, стейкхолдер, цінність, бізнес-екосистема, Scopus.

Key words: industry 5.0, innovation, social responsibility, sustainable development, stakeholder, value, business ecosystem, Scopus.

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

У ринкових умовах господарювання бізнес стає дедалі більш взаємопов'язаним і динамічним. Щоб успішно функціонувати за цих умов, підприємці зобов'язані враховувати інтереси та потреби широкого кола зацікавлених осіб (стейкхолдерів), а саме: постачальників, споживачів, працівників, територіальних громад, органів місцевої влади тощо. І сьогодні недостатньо зважати виключно на інтереси власників (акціонерів), ігноруючи стейкхолдерів. Орієнтація на останніх дає змогу забезпечити довгостроковий успіх організацій. Сприяє цьому і розвиток інформаційних технологій (штучний інтелект, Big Data, онлайн платформи, соціальні мережі та ін.), які формують нові можливості для взаємодії, а також сприяють швидкому аналізуванню запитів зацікавлених сторін. Під впливом цих та інших обставин суб'єкти господарювання все частіше взаємодію зі стейкхолдерами розглядають як важливу складову власної корпоративної стратегії, щоб і надалі залишатись конкурентоспроможним у глобальному бізнес-середовищі.

Враховуючи вищенаведене, актуальним постає завдання розуміння того, які аспекти тематики стейкхолдерів розглядаються у сучасному науковому дискурсі та привертають найбільше уваги дослідників. Не менш важливим є й виявлення закономірностей того, як змінились акценти у дослідженні проблематики стейкхолдерів у динаміці наукових досліджень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження у сфері стейкхолдер-менеджменту демонструють значний інтерес наукової спільноти до питань взаємодії суб'єктів господарювання із зацікавленими сторонами, особливо в контексті стратегічного управління, сталого розвитку та цифрових технологій. У цій сфері відомими є праці таких науковців, як Ф. Акерманн, М. Аміне, Ф. Боріні, Т. Віртанен, Ю. Гао, С. Деллапортас, А. Дженнаро, К. Іден, М. Крістофаро, Д. Луо, П. Маккірнан, М. Матараццо, Ю. Ніє, С. Одуро, М. Саутер, С. де Томмазо, Л. Ухна, Р. Флюгум, Т. Хафсі, І. Христов, Т. Чахович, Р. Чіміні та ін. Дослідження, проведені на основі наукометричних баз даних (зокрема, Scopus), свідчать про зростання кількості

наукових публікацій, присвячених цій тематиці, особливо у предметних галузях "Business, Management and Accounting" та "Decision Sciences".

Авторське дослідження ґрунтується на аналізованій публікацій у наукометричній базі Scopus, яка, як відомо, є однією з провідних бібліографічних баз даних наукових публікацій. Зокрема, авторами було здійснено бібліометричний аналіз публікацій, що містять терміни "stakeholder" або "stakeholders" у полях заголовку статті ("article title") та анотації ("abstract"), щоб охопити всі основні дослідження, які прямо або опосередковано стосуються тематики стейкхолдерів. Авторський аналіз охоплює публікації за період 2015-2024 рр. Ці часові рамки були встановлені для того, щоб виявити динаміку досліджень окресленої проблематики за останнє десятиліття. Крім того, було відібрано лише ті наукові публікації, що належать до предметних областей "Business, Management and Accounting" (понад 1800 статей) та "Decision Sciences" (близько 230 статей), щоб забезпечити фокус на управлінському та бізнесовому аспектах проблематики досліджень стейкхолдерів. Для аналізу була відібрана лише категорія "наукові статті (article)", тим самим виключено матеріали конференцій, рецензії та інші типи публікацій. Методологічна основа дослідження включає бібліометричний аналіз та контент-аналіз (розгляд ключових тем у виокремлених публікаціях).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є виявлення ключових аспектів у наукових дослідженнях щодо тематики стейкхолдерів у сфері бізнесу та управління, які привертають найбільше уваги дослідників, ідентифікування провідних тем й авторів, а також аналізування динаміки публікацій і ключових концепцій за окресленою тематикою.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати виконаних досліджень дають змогу виокремити низку ключових напрямів, за якими аналізуються стейкхолдери у сфері бізнесу та управління. Перший такий напрямок стосується впливу зацікавлених сторін на управління організаціями та на процеси ухвалення рішень. Зокрема, у відповідних дослідженнях аналізуються, як різні групи стейкхолдерів впливають на стратегічні рішення суб'єктів господарювання; вивчається, як організації балансують між інтересами різних груп зацікавлених сторін; розглядається концепція ієрархії стейкхолдерів, коли домінуючі групи можуть впливати на інші тощо. Як приклад, у роботі [1] авторами виокремлено п'ять важливих факторів для ефективного управління стейкхолдерами, які включають: визначення природи стейкхолдера; відокремлення тих, кому не байдужа стратегія компанії та її реалізація, від тих, хто не має відношення до неї, але може на неї вплинути; звернення до стейкхолдерів на відповідному рівні; врахування як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів, а також реакції стейкхолдерів на запропоновані стратегії та динаміку, що виникає внаслідок цього. Своєю чергою, у праці [2] аналізується, як мережа стейкхолдерів впливає на бізнес-моделі, а також висвітлюється роль дові-

ри і прихильності у формуванні відносин між компанією та її стейкхолдерами. Авторами [5] досліджено баланс між бізнес-стратегіями та етичними аспектами управління стейкхолдерами через теорію систем. І. Христов, Р. Чіміні та М. Крістофаро [9] вказують на те, що "думка стейкхолдерів є одним із ключових вимірів, які впливають на результати діяльності компаній, безпосередньо впливаючи на процес прийняття управлінських рішень". Ці ж автори доводять, що стратегія, орієнтована на залучення стейкхолдерів, позитивно корелює з економічною ефективністю підприємства. У роботі [21] автори досліджують, як удосконалити комунікацію між стейкхолдерами в управлінні проектами, особливо коли рівень знань про таке управління є недостатнім.

Наступний напрямок, за якими аналізуються стейкхолдери у сфері бізнесу та управління, — це залучення зацікавлених сторін у розв'язання проблем сталого розвитку. Результати досліджень науковців у цій сфері стосуються ролі стейкхолдерів у досягненні Цілей сталого розвитку (SDGs), поглибленого вивчення механізмів впливу зацікавлених сторін на стале управління організаціями тощо. Окрема увага у наукових працях звертається і на проблематику відповідальності суб'єктів господарювання за так званих "майбутніх" стейкхолдерів (екосистема, майбутні покоління тощо). Як приклад, Т. Чахович та Т. Віртанен [3] зауважують, що "погляди стейкхолдерів часто трактують як джерело сталого розвитку, а відсутність сталого розвитку — як егоцентричну зосередженість на самій організації". Ці ж автори описують випадки, коли організація "піднімає питання сталого розвитку та турботи про майбутніх стейкхолдерів". Науковці доводять, що підприємства можуть виступати ініціаторами сталого розвитку, навіть якщо поточні стейкхолдери не виявляють значного інтересу до цієї тематики.

Р. Онбгудда та С. Огата [15] аналізують взаємозв'язок між групами стейкхолдерів та практиками сталого розвитку у бізнесі. Автори зазначають, що "модель структурного рівняння, використана в цьому емпіричному дослідженні, підтримує теорію стейкхолдерів і показує, що як PS, так і SS групи суттєво впливають на сталі практики в компанії". Дослідження авторів на прикладі японського підприємництва підтверджує, що як первинні, так і вторинні зацікавлені сторони активно впливають на всі аспекти сталого бізнесу.

У роботі [8] розглянуто різні підходи суб'єктів господарювання до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та їхній вплив на економічну ефективність. Розуміючи обмежені ресурсні можливості інвестування в корпоративну соціальну відповідальність, автори спираються "на перспективу значущості стейкхолдерів та ресурсно-орієнтований підхід (SRBV), щоб припустити, що стейкхолдери можуть мати різні рівні очікувань від КСВ і по-різному сприяти створенню цінності компанії". З урахуванням цього автори наголошують, що організації, які "використовують різні підходи до КСВ для різних зацікавлених сторін (висока варіативність КСВ), матимуть кращі фінансові показники". Це означає, що стратегічне управління КСВ через стейкхолдерів може покращувати результати діяльності компанії.

Ще інший аспект залучення стейкхолдерів у розв'язання проблем сталого розвитку розглянуто у роботі

[17] і стосується він ролі стейкхолдерів у сталому управлінні ланцюгами постачання. Авторами виявлено, що різні зовнішні та внутрішні групи стейкхолдерів впливають на впровадження принципів сталого розвитку у процеси постачання. Науковці показали, як "зацікавлені сторони та їхні ролі пов'язані з практиками сталого управління ланцюгами поставок". Результати досліджень свідчать про те, що "численні зовнішні та внутрішні зацікавлені сторони ланцюга постачання стимулюють, сприяють або перевіряють впровадження практик сталого управління ланцюгами поставок".

М. Матараццо, С. Одуру та А. Дженнаро [12] у своїй праці розглядають, як малі та середні підприємства (МСП) взаємодіють зі стейкхолдерами для досягнення цілей сталого розвитку. Автори показали "конкретні рівні залучення стейкхолдерів, які активізували МСП для досягнення Цілей сталого розвитку з метою спільного створення циркулярної цінності". Вони виявили, що визначальні механізми залучення включають відкритий діалог, співпрацю з місцевими громадами та активну взаємодію з працівниками.

Ще один напрямок, за яким аналізуються зацікавлені сторони у сфері бізнесу та управління у сучасному науковому дискурсі, — це взаємодія і діалог із стейкхолдерами. Наукові праці у цій сфері стосуються механізмів комунікації зі стейкхолдерами, включаючи соціальні мережі та залучення громад. Крім того, вивчається прозорість комунікації із різними групами зацікавлених осіб. Так, у роботі [20] звернено увагу на залучення стейкхолдерів у складних екосистемах послуг. Науковці пропонують нову концепцію створення цінності через емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти залучення зацікавлених сторін, зазначаючи, що "розробили концептуальну основу та пов'язаний з нею набір з шести пропозицій, які досліджують процеси залучення багатьох зацікавлених сторін та створення цінності, таким чином вносячи новий погляд на взаємозв'язок між залученням та створенням цінності".

У науковій праці [13] автори аналізують роль соціальних мереж у залученні стейкхолдерів в європейському контексті, досліджуючи, які "характеристики постів у соціальних мережах призводять до більшого залучення зацікавлених сторін". При цьому автори застосовують метод автоматичного виявлення взаємодії за критерієм хі-квадрат для класифікації дописів у соціальних мережах на основі їхнього рівня залучення. Також науковці використовують автоматичний аналіз взаємодії, щоб визначити, які характеристики постів у соціальних мережах сприяють активному залученню. Науковці констатують, що це — "перше дослідження, яке розглядає комунікацію цілей сталого розвитку" для визначення найбільш значущих таких цілей, що призводять до більшого залучення зацікавлених сторін.

Д. Добія разом із співавторами [6] досліджують реакцію компаній на вимушене розкриття інформації (involuntary disclosures) у соціальних мережах, що ініційоване зацікавленими сторонами. Мова йде про ту інформацію, яка опублікована всупереч волі керівництва суб'єкта господарювання. Автори зауважують, що "хоча зацікавлені сторони зазвичай не продовжують брати участь у корпоративних комунікаціях, вони, ймо-

вірно, реагують, коли компанії заперечують інформацію, виявлену в результаті недобровільного розкриття".

Л. Нартей, В. Геніш та С. Доробанту у своїй праці [14] поглиблено вивчають ефективність діалогу між компаніями та стейкхолдерами, виокремлюючи чотири ключові чинники таких комунікацій: час, валентність, змістовність та актуальність. Автори доводять, що "відносна важливість цих елементів залежить від типу та статусу стейкхолдерів", адже різні групи зацікавлених сторін мають різні очікування щодо комунікації. Так, на думку науковців, урядові структури надають перевагу змістовності та актуальності, а не своєчасності та валентності. Економічні суб'єкти, своєю чергою, ставлять у пріоритеті своєчасність та значущість. Зацікавлені сторони громадянського суспільства надають перевагу своєчасності, значущості й актуальності над багатством. Суб'єкти з низьким статусом у різних секторах ставлять на перше місце актуальність і змістовність, тоді як суб'єкти з високим статусом вимагають уваги до всіх чотирьох елементів.

У згаданій вище праці [21] автори досліджують проблеми комунікації між менеджерами проєктів і стейкхолдерами через недостатнє знання управлінських термінів. Науковці визначають п'ять порогових концепцій управління проєктами, які є складними для розуміння зацікавленими сторонами проєкту: вигоди проєкту, "залізний" трикутник, критичний шлях, невизначеність і лідерство в проєкті. Зважаючи на ці інформаційні бар'єри, автори пропонують дієві підходи до розвитку ефективної комунікації зі стейкхолдерами проєкту.

Таким чином, зрозумілим є те, що за останні роки значно зріс інтерес наукової спільноти до взаємодії компаній зі стейкхолдерами через цифрові платформи та соціальні мережі. Водночас, результати досліджень свідчать, що виклики, пов'язані з прозорістю та ефективністю діалогу у цих комунікаціях, залишаються і надалі актуальними.

Зацікавлені сторони у сфері бізнесу та управління у сучасному науковому дискурсі аналізуються і за напрямком створення цінності для стейкхолдерів. Дослідження у цій сфері стосуються впливу сприйняття стейкхолдерів на фінансову ефективність компаній, механізмів розподілу цінності між учасниками екосистеми організації, ефективного управління взаємодійними з різними групами стейкхолдерів для максимізації спільної цінності тощо. Як приклад, С. де Томмазо та Ф. Боріні [4] виконують дослідження щодо того, як підприємства управляють взаємодією із багатьма зацікавленими сторонами та описують процеси створення цінності через систему такої взаємодії. Система створення зазначеної цінності для стейкхолдерів складається із семи елементів: організаційна поведінка, бізнес-модель стейкхолдерів, незадоволена суспільна потреба, матриця переваг стейкхолдерів, переговорна сила стейкхолдерів, утримання ренти та механізм управління. Враховуючи це, на думку науковців, менеджери можуть формувати унікальні процеси своєї організації, використовуючи вказані елементи як рушійні сили.

Заслужовують на увагу і результати досліджень [19], де автори аналізують, як циркулярна економіка видозмінює класичне розуміння створення цінності та відно-

Таблиця 1. Ключові напрямки, за якими аналізуються стейкхолдери у сфері бізнесу та управління у сучасному науковому дискурсі

Основні напрямки	Ключові аспекти досліджень	Приклади досліджень
Вплив зацікавлених сторін на управління організаціями та на процеси ухвалення рішень	Вплив різних груп стейкхолдерів на стратегічні рішення суб'єктів господарювання; балансування інтересів організацій між інтересами різних груп зацікавлених сторін; концепція ієрархії стейкхолдерів, коли одні домінуючі групи можуть впливати на інші тощо.	Роль стейкхолдерів у формуванні корпоративної стратегії. Вплив мережі стейкхолдерів на бізнес-моделі. Забезпечення балансу між бізнес-стратегіями та етичними аспектами управління стейкхолдерами.
Залучення стейкхолдерів у розв'язання проблем сталого розвитку	Ролі стейкхолдерів у досягненні Цілей сталого розвитку (SDGs); вивчення механізмів впливу зацікавлених сторін на стале управління організаціями; відповідальність суб'єктів господарювання за так званих «майбутніх» стейкхолдерів та ін.	Дослідження участі стейкхолдерів у сталому розвитку підприємств. Взаємозв'язок між групами стейкхолдерів та практиками сталого розвитку у бізнесі. Роль стейкхолдерів у сталому управлінні ланцюгами постачання. Взаємодія малого та середнього бізнесу зі стейкхолдерами для досягнення цілей сталого розвитку.
Взаємодія і діалог зі стейкхолдерами	Механізми комунікації зі стейкхолдерами, включаючи соціальні мережі та залучення громад; вивчення рівня прозорості комунікації із різними групами зацікавлених осіб тощо.	Роль соціальних мереж і цифрових платформ у комунікації зі стейкхолдерами. Залучення стейкхолдерів у складних екосистемах послуг. Дослідження реакції компаній на вимушене розкриття інформації у соціальних мережах, що ініційоване зацікавленими сторонами. Ефективність діалогу між компаніями та стейкхолдерами. Проблеми комунікації між менеджерами проєктів і стейкхолдерами.
Створення цінності для стейкхолдерів	Вплив сприйняття стейкхолдерів на фінансову ефективність підприємств; механізми розподілу цінності між учасниками екосистеми організації; ефективність управління взаємовідносинами з різними групами стейкхолдерів для максимізації спільної цінності тощо.	Процеси створення цінності через систему взаємодії зі стейкхолдерами. Вплив циркулярної економіки на відношення класичного розуміння створення цінності та відношення зі стейкхолдерами. Використання риторики про цінність для стейкхолдерів як спосіб зниження тиску акціонерів.
Роль стейкхолдерів в інноваціях та розвитку екосистем	Залучення стейкхолдерів до інноваційного розвитку різних секторів; вплив зацікавлених сторін на інноваційні екосистеми тощо.	Дослідження структури стейкхолдерів інноваційної екосистеми. Механізми залучення стейкхолдерів у багатосторонніх екосистемах послуг. Роль стейкхолдерів у впровадженні Індустрії 5.0. Управління взаємодією зі стейкхолдерами під час розроблення продуктів циркулярної економіки.

Джерело: сформовано авторами на основі [1—21].

син зі стейкхолдерами. Науковці пропонують концепцію багатовимірної цінності, яка поєднує соціальні, економічні та екологічні аспекти, використовуючи "теорію стейкхолдерів для концептуалізації створення цінності як релятивної, системної діяльності, що включає в себе відносини з багатьма зацікавленими сторонами". Також автори зазначають, що "просування бізнесу та сталого розвитку циркулярної економіки вимагає співпраці зацікавлених сторін і спільної діяльності зі створення цінності з метою створення синергії".

У роботі Р. Флюгума та М. Саутера [7] досліджено, як компанії з низькими фінансовими результатами можуть використовувати риторику про цінність для стейкхолдерів як спосіб зниження тиску акціонерів. Автори зазначають, що "компанії, які не досягають очікуваних результатів, більш схильні посилатися на цілі, орієнтовані на зацікавлених осіб, у своїх публічних повідомленнях після оголошення результатів".

Г. Віглія, Р. Пера з колегами [20] звертають увагу на проблематику залучення стейкхолдерів у багатосто-

ронніх екосистемах послуг, виокремлюючи поведінкові, когнітивні та емоційні фактори, які впливають на створення цінності. Своєю чергою, М. Аміне та Л. Ухна [2] аналізують, як довіра та маркетинг взаємовідносин сприяють створенню цінності через взаємодію підприємства зі стейкхолдерами у бізнес-моделях. Автори вказують на те, що "компанія сприймається як вбудована в мережу відносин, в рамках якої спільно створюється і розподіляється цінність у процесі взаємодії між зацікавленими сторонами; відносини між компанією та її стейкхолдерами в мережі забезпечують різні цінності та ресурси, які можуть впливати на бізнес-модель".

Ще один напрямок, за яким аналізуються стейкхолдери у сфері бізнесу та управління у сучасному науковому дискурсі, — це роль стейкхолдерів в інноваціях та розвитку екосистем. Дослідження у цій сфері показують, як залучення стейкхолдерів сприяє інноваціям у різних секторах, який вплив мають зацікавлені сторони на інноваційні екосистеми, якими є успішні інноваційні системи із певними категоріями стейкхолдерів тощо.

Так, В. Остапенко з колегами [16], досліджуючи структуру стейкхолдерів інноваційної екосистеми та їхній вплив, пропонують критерії розподілу за підсистемами, а також здійснюють когнітивне моделювання взаємозв'язків між стейкхолдерами. Автори зазначають, що "цілеспрямований підхід до побудови інноваційної екосистеми дає змогу сформувати стейкхолдерів та забезпечити їхню ефективну взаємодію".

У роботі [20] ретельно розглянуто механізми залучення стейкхолдерів у багатосторонніх екосистемах послуг. С. Канкекар, І. Дедвол та А. Алі [10] досліджують роль стейкхолдерів у впровадженні Індустрії 5.0 та її вплив на ланцюги постачань в агропродовольчій сфері. Автори зазначають, що "індустрія 5.0 має численні переваги для агропродовольчого сектору, такі як підвищення гнучкості, оперативності, ефективності, продуктивності, точність прийняття рішень, а також економічна ефективність". Інші науковці [18] розглядають багатостороннє моделювання для техніко-економічного аналізу телекомунікаційних мереж, аналізуючи взаємодію стейкхолдерів у складних інноваційних екосистемах. Автори наголошують, що "для аналізу автономних рішень, прийнятих кожною із зацікавлених сторін, ми спочатку представляємо, як ідентифікувати стейкхолдерів, їх функції корисності, а також як з'ясувати та інтегрувати їх уподобання у функції корисності".

Заслужують на увагу і результати досліджень [11], у яких здійснюється аналізування управління стейкхолдерами у процесі розроблення продуктів циркулярної економіки в гірничодобувній промисловості. Автори, зокрема, виокремлюють потребу у структурованих підходах до взаємодії різних груп зацікавлених сторін, зазначаючи, що "різні типи зацікавлених сторін здійснюють свій вплив на різних етапах процесу розробки продукту". Крім того, авторами "було виявлено потребу в більш систематизованих способах управління різними типами стейкхолдерів при розробці продуктів циркулярної економіки".

Узагальнимо результати вищенаведеного у табл. 1.

Результати досліджень дають змогу сформувати твердження про те, що відбуваються зміни акцентів в дослідженні проблематики стейкхолдерів у науковій літературі, про що свідчить табл. 1. Донедавна пріоритети у науковому дискурсі були спрямовані на так зване традиційне розуміння зацікавлених сторін як групи людей або організацій, які прямо або опосередковано впливають на діяльність організації або зацікавлені в її результатах. Відтак, у ретроспективі варто говорити про певний формальний вузькоспеціалізований підхід у цьому напрямку. Натомість, в останнє десятиліття зміни спрямовані на багатовимірний підхід до розгляду проблематики стейкхолдерів (це і у контексті соціальної відповідальності, і практик сталого розвитку, й інклюзивності тощо). Розширюється й перелік зацікавлених сторін, наприклад, зараз беруться активно до уваги майбутні покоління як нова категорія стейкхолдерів. Зміщуються акценти й у бік етики та соціальної відповідальності у взаємодії зі стейкхолдерами, що впливатиме на добробут суспільства в цілому і на забезпечення цілей сталого розвитку.

Важливим є те, що формальні централізовані відносини зі стейкхолдерами поступово трансформуються у

більш гнучкі, адаптивні та децентралізовані, з огляду на що наголоси робляться на забезпечення відкритого діалогу із різними групами зацікавлених сторін, у тому числі із використанням цифрових платформ та соціальних мереж.

Наведені вище зміни можна вважати результатом глобальних трансформацій в бізнесі, у суспільстві та в управлінні, зокрема на тлі посилення уваги науковців до проблематики соціальних питань, сталого розвитку, циркулярності та інновацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК ЗА ЦИМ НАПРЯМКОМ

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що концепція стейкхолдерів продовжує розвиватися, впливаючи на різні сфери бізнесу, економіки та управління. Вплив зацікавлених сторін у діяльності пересічної організації виявляється на різних рівнях ухвалення рішень — від формування корпоративної стратегії до створення бізнес-моделей, що враховують баланс інтересів різних груп. Причому, важливе значення має взаємодія компаній зі стейкхолдерами, а також прозорість комунікації.

Взаємодія із стейкхолдерами сприяє створенню цінності для бізнесу, досягненню цілей сталого розвитку, впровадженню сталих бізнес-практик, розв'язанню екологічних та соціальних проблем, забезпеченню стабільності ланцюгів постачання. Крім великого бізнесу, зазначене є актуальним і для малих та середніх підприємств. Також в умовах сьогодення важливим є вплив стейкхолдерів на використання інноваційних моделей управління.

Перспективи подальших розвідок за проблемою можуть стосуватись порівняння у динаміці підходів до дослідження проблематики стейкхолдерів (що було колись / що є зараз). Також варто виконувати дослідження і щодо того, які аспекти окресленої проблематики залишаються недостатньо розкритими у наукових працях. Можливим є й прогнозування того, як зміниться увага до тематики стейкхолдерів у бізнесі у найближчі роки.

Література:

1. Ackermann F., Eden C., McKiernan P. Stakeholders in strategy-making. *Journal of Strategy and Management*. 2024. Vol. 17. No. 2. Pp. 282—296. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2023-0280>
2. Amine M.E., Ouhna L. Stakeholder network, Relationship Marketing, and business model. *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage*. 2022. Pp. 42—64. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4895-3.ch003>
3. Chakhovich T., Virtanen T. Accountability for sustainability — An institutional entrepreneur as the representative of future stakeholders. *Critical Perspectives on Accounting*. 2021. Vol. 91. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102399>
4. De Tommaso S., Borini F. Stakeholder value creation system: understanding the process. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2024. Vol. 15. No. 4. Pp. 777—806. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2023-0701>

5. Dellaportas S., Ji S., Siriwardhane P., Luo D. Revisiting the concept of the public interest in accounting: A stakeholder analysis. *Accounting and Finance*. 2024. <https://doi.org/10.1111/acfi.13236>
6. Dobija D., Cho C.H., She C., Zarzycka E., Krasodomska J., Jemielniak D. Involuntary Disclosures and Stakeholder-Initiated Communication on Social Media. *Organization & Environment*. 2023. Vol. 36. No 1. Pp. 69—97. <https://doi.org/10.1177/10860266221108711>
7. Flugum R., Souther M.E. Stakeholder Value: A Convenient Excuse for Underperforming Managers?. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 2023. Pp. 1—34. doi:10.1017/S0022109023001308.
8. Gao Y., Nie Y., Hafsi T. (2023). Not all stakeholders are equal: Corporate social responsibility variability and corporate financial performance. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. 2023. Vol. 32. No. 4. Pp. 1389—1410. <https://doi.org/10.1111/beer.12576>
9. Hristov I., Cimini R., Cristofaro M. Assessing stakeholders' perception influence on companies' profitability: evidence from Italian companies. *Production Planning & Control*. 2022. Vol. 35 (3). Pp. 308—322. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2078247>
10. Kankekar S.S., Dadwal S.S., Ali A. Investigating the Factors, Challenges, and Role of Stakeholders in Implementing Industry 5.0 and Its Impact on Supply Chain Operations. *Opportunities and Challenges of Business 5.0 in Emerging Markets*. 2023. Pp. 124—150. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6403-8.ch007>
11. Kopman J., Leiviska V., Haapasalo H., Annunen P., Majava J. Stakeholder Management in Circular Economy Product Development in the Mining Industry — A Case Study. In: Alfnes, E., Romsdal, A., Strandhagen, J.O., von Cieminski, G., Romero, D. (eds) *Advances in Production Management Systems. Production Management Systems for Responsible Manufacturing, Service, and Logistics Futures*. APMS 2023. IFIP Advances in Information and Communication Technology. 2023. Vol. 692. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-43688-8_8
12. Matarazzo M., Oduro S., Gennaro A. Stakeholder engagement for sustainable value co-creation: Evidence from made in Italy SMEs. *Business Ethics, the Environment & Responsibility* (Print). 2024. Special Issue. <https://doi.org/10.1111/beer.12654>
13. Mehmood A., Hajdini J., Iaia L., De Luca F., Sakka G. Stakeholder engagement and SDGs: the role of social media in the European context. *EuroMed Journal of Business*. 2022. Vol. 18. No. 1. Pp. 111—128. <https://doi.org/10.1108/emjb-11-2021-0173>
14. Nartey L.J., Henisz W.J., Dorobantu S. Reciprocity in Firm-Stakeholder Dialog: Timeliness, Valence, Richness, and Topicality. *Journal of Business Ethics*. 2023. Vol. 183. Pp. 429—451. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05063-8>
15. Onbuddha R., Ogata S. The influence of stakeholder on a company's sustainable practice: Insights from the Japanese perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 436. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140402>
16. Ostapenko V., Tyshchenko V., Rats O., Brusentseva O. Structuring and determining the influence of stakeholders on the innovation ecosystem. *Journal of Governance & Regulation*. 2024. Vol. 13. Issue 1. Pp. 123—134. <https://doi.org/10.22495/jgrv13i1art11>
17. Siems E., Seuring S., Schilling L. Stakeholder roles in sustainable supply chain management: a literature review. *Journal of Business Economics*. 2023. Vol. 93. No. 4. Pp. 747—775. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01117-5>
18. Simon B., Keller K., Sterz A., Freisleben B., Hinz O. and Klein A. "A Multi-Stakeholder Modeling Framework for the Techno-Economic Analysis of Telecommunication Networks," in *IEEE Communications Magazine*, vol. 61, no. 2, pp. 52—56, February 2023, doi: 10.1109/MCOM.001.2200318.
19. Tapaninaho R., Heikkinen A. Value Creation in Circular Economy Business for Sustainability: A Stakeholder Relationship Perspective. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31. No 6. <https://doi.org/10.1002/bse.3002>
20. Viglia G., Pera R., Dyussembayeva S., Mifsud M., Hollebeek L.D. Engagement and value cocreation within a multi-stakeholder service ecosystem. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113584>
21. Zwikael O., Salmona M., Meredith J., Zarghami S.A. Enhancing project stakeholder communication under insufficient knowledge of project management concepts. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. Vol. 30 No. 10. Pp. 5007—5029. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2022-0154>

References:

1. Ackermann, F., Eden, C. and McKiernan, P. (2024), "Stakeholders in strategy-making", *Journal of Strategy and Management*, vol. 17 No. 2, pp. 282—296. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2023-0280>
2. Amine, M.E. and Ouhna, L. (2022), "Stakeholder network, Relationship Marketing, and business model", *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage*, pp. 42—64. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4895-3.ch003>
3. Chakhovich, T. and Virtanen, T. (2021), "Accountability for sustainability — An institutional entrepreneur as the representative of future stakeholders", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 91. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102399>
4. De Tommaso, S.F.N. and Borini, F.M. (2024), "Stakeholder value creation system: understanding the process", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 15 No. 4, pp. 777—806. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2023-0701>
5. Dellaportas, S., Ji, S., Siriwardhane, P. and Luo, D. (2024). "Revisiting the concept of the public interest in accounting: A stakeholder analysis", *Accounting and Finance*. <https://doi.org/10.1111/acfi.13236>
6. Dobija, D., Cho, C. H., She, C., Zarzycka, E., Krasodomska, J. and Jemielniak, D. (2023), "Involuntary Disclosures and Stakeholder-Initiated Communication on Social Media", *Organization & Environment*, vol. 36 No 1, pp. 69—97. <https://doi.org/10.1177/10860266221108711>
7. Flugum, R. and Souther, M.E. (2023), "Stakeholder Value: A Convenient Excuse for Underperforming

Managers?", Journal of Financial and Quantitative Analysis, pp. 1—34. doi:10.1017/S0022109023001308.

8. Gao, Y., Nie, Y. and Hafsi, T. (2023), "Not all stakeholders are equal: Corporate social responsibility variability and corporate financial performance", Business Ethics, the Environment & Responsibility, vol. 32 No 4, pp. 1389—1410. <https://doi.org/10.1111/beer.12576>

9. Hristov, I., Cimini, R. and Cristofaro, M. (2022), "Assessing stakeholders' perception influence on companies' profitability: evidence from Italian companies", Production Planning & Control, vol. 35 (3), pp. 308—322. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2078247>

10. Kankekar, S.S., Dadwal, S. S. and Ali, A. (2023), "Investigating the Factors, Challenges, and Role of Stakeholders in Implementing Industry 5.0 and Its Impact on Supply Chain Operations", Opportunities and Challenges of Business 5.0 in Emerging Markets, pp. 124—150. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6403-8.ch007>

11. Kopman, J., Leiviska, VM., Haapasalo, H., Annunen, P., Majava, J. (2023), "Stakeholder Management in Circular Economy Product Development in the Mining Industry — A Case Study". In: Alfnes, E., Romsdal, A., Strandhagen, J.O., von Cieminski, G., Romero, D. (eds) Advances in Production Management Systems. Production Management Systems for Responsible Manufacturing, Service, and Logistics Futures. APMS 2023. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 692. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-43688-8_8

12. Matarazzo, M., Odoro, S. and Gennaro, A. (2024), "Stakeholder engagement for sustainable value co-creation: Evidence from made in Italy SMEs", Business Ethics, the Environment & Responsibility (Print), Special Issue. <https://doi.org/10.1111/beer.12654>

13. Mehmood, A., Hajdini, J., Iaia, L., De Luca, F. and Sakka, G. (2022), "Stakeholder engagement and SDGs: the role of social media in the European context", EuroMed Journal of Business, vol. 18 No 1, pp. 111—128. <https://doi.org/10.1108/emjb-11-2021-0173>

14. Nartey, L.J., Henisz, W.J. and Dorobantu, S. (2023), "Reciprocity in Firm-Stakeholder Dialog: Timeliness, Valence, Richness, and Topicality", Journal of Business Ethics, vol. 183, pp. 429—451. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05063-8>

15. Onbuddha, R. and Ogata, S. (2023), "The influence of stakeholder on a company's sustainable practice: Insights from the Japanese perspective", Journal of Cleaner Production, vol. 436. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140402>

16. Ostapenko, V., Tyshchenko, V., Rats, O. and Brusentseva, O. (2024), Structuring and determining the influence of stakeholders on the innovation ecosystem. Journal of Governance & Regulation, vol. 13, issue 1, pp. 123—134. <https://doi.org/10.22495/jgrv13i1art11>

17. Siems, E., Seuring, S. and Schilling L. (2023), "Stakeholder roles in sustainable supply chain management: a literature review", Journal of Business Economics, vol. 93 No 4, pp. 747—775. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01117-5>

18. Simon, B., Keller, K., Sterz, A., Freisleben, B., Hinz, O. and Klein, A. (2023), "A Multi-Stakeholder Modeling Framework for the Techno-Economic Analysis

of Telecommunication Networks", in IEEE Communications Magazine, vol. 61, no. 2, pp. 52—56, February 2023. doi: 10.1109/MCOM.001.2200318.

19. Tapaninaho, R. and Heikkinen, A. (2022), "Value Creation in Circular Economy Business for Sustainability: A Stakeholder Relationship Perspective", Business Strategy and the Environment, vol. 31, no. 6. <https://doi.org/10.1002/bse.3002>.

20. Viglia, G., Pera, R., Dyussembayeva, S., Mifsud, M. and Hollebeek, L.D. (2023), "Engagement and value cocreation within a multi-stakeholder service ecosystem", Journal of Business Research, vol. 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113584>

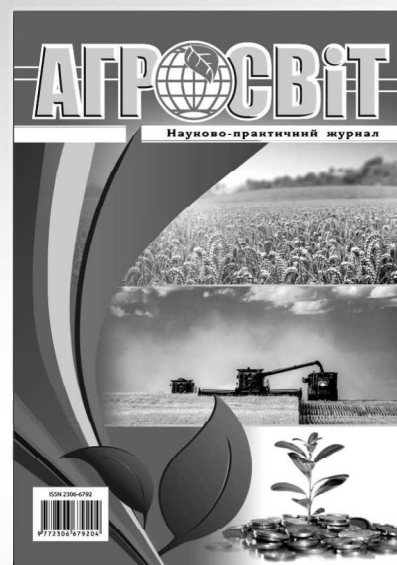
21. Zwikael, O., Salmona, M., Meredith, J. and Zarghami, S.A. (2023), "Enhancing project stakeholder communication under insufficient knowledge of project management concepts", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 30 No. 10, pp. 5007—5029. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2022-0154>.

Стаття надійшла до редакції 13.02.2025 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

Л. Г. Кльоба,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та аналізу, Інститут просторового
планування та перспективних технологій, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0223-6802>

В. А. Кльоба,
аспірант, Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1327-2594>

Р. А. Кльоба,
аспірант, Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2060-9055>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.148

ВПЛИВ ESG-РИЗИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВ

L. Kloba,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Analysis,
Institute of Spatial Planning and Advanced Technologies, Lviv Polytechnic National University

V. Kloba,
Postgraduate student, Volyn National University named after Lesya Ukrainka

R. Kloba,
Postgraduate student, Volyn National University named after Lesya Ukrainka

INFLUENCE OF ESG RISKS ON THE ACTIVITIES OF BANKS

Українські банки все ще знаходяться на початку шляху до повноцінної бізнес-моделі, заснованої на принципах стійких фінансів. Із впровадженням концепції сталого розвитку у фінансовий сектор з'явилися нові види ризиків, відомі як ESG-ризик. У статті досліджується вплив ESG-ризиків (екологічних, соціальних та управлінських) на діяльність банківських установ. Визначено основні види ESG-рисків, зокрема екологічні (зміна клімату, природні катастрофи), соціальні (порушення прав працівників та спільнот) і управлінські (корпоративне шахрайство, конфлікти інтересів). Проаналізовано наслідки цих ризиків для фінансової стабільності, репутації та регуляторної відповідності банків. Охарактеризовано інтеграцію ESG-ризиків у систему управління ризиками, яка вимагає від банків перегляду політики корпоративної відповідальності. Розглянуто різноманітні методології та інструменти, які допомагають визначити як теперішній, так і майбутній вплив ESG-факторів на їхню діяльність та фінансову стабільність.

Наведено вплив ESG-ризиків на формування цін банківських продуктів, що відображає ланцюг створення вартості з урахуванням стратегічних та операційних аспектів. Розглянуто залежності та вплив ESG-ризиків на діяльність банків. Досліджено регуляторні вимоги щодо управління ESG-ризиками у діяльності банків. Охарактеризовано заходи з управління та мінімізації ESG ризиків з боку НБУ.

ESG-ризик не є зовсім новими для банківського управління. Їх можна розглядати як фактори, що впливають на вже відомі категорії ризиків, такі як кредитний або ринковий ризик. При виявленні та ідентифікації цих ризиків, а особливо при спробах їх кількісної оцінки, традиційні методи оцінювання виявляються неефективними. У зв'язку з цим, ESG-ризик можуть виникнути в майбутньому і стати фінансовими ризиками. Щоб ефективно управляти ESG-ризиками та підвищити свою стійкість до них, банкам слід впровадити нові стратегії.

Інтеграція ESG-ризиків у систему управління ризиками створює нові можливості для взаємодії між банками та їх клієнтами: ризики впливають на зацікавлені сторони, а вони, в свою чергу, впливають на загальні результати діяльності банків. Врахування даної новітньої перспективи дозволить переосмислити інші види ризиків і змінити їхнє значення.

Ukrainian banks are still at the beginning of the path to a full-fledged business model based on the principles of sustainable finance. With the introduction of the concept of sustainable development into the financial sector, new types of risks, known as ESG risks, have appeared. The article examines the impact of ESG risks (environmental, social and governance) on the activities of banking institutions. The main types of ESG risks are identified, in particular environmental (climate change, natural disasters), social (violation of the rights of workers and communities) and governance (corporate fraud, conflicts of interest). The consequences of these risks for the financial stability, reputation and regulatory compliance of banks are analyzed. The integration of ESG risks into the risk management system, which requires banks to review their corporate responsibility policies, is characterized. Various methodologies and tools are considered that help determine both the current and future impact of ESG factors on their activities and financial stability.

The impact of ESG risks on the pricing of banking products is presented, which reflects the value chain, taking into account strategic and operational aspects. The dependencies and impact of ESG risks on the activities of banks are considered. The regulatory requirements for managing ESG risks in the activities of banks are studied. The measures to manage and minimize ESG risks by the NBU are characterized.

ESG risks are not entirely new to banking management. They can be seen as factors that influence already known risk categories, such as credit or market risks. When detecting and identifying these risks, and especially when trying to quantify them, traditional assessment methods are ineffective. In this regard, ESG risks may arise in the future and become financial risks. To effectively manage ESG risks and increase their resilience to them, banks should implement new strategies.

Integrating ESG risks into risk management creates new opportunities for interaction between banks and their customers: risks affect stakeholders, and they, in turn, affect the overall performance of banks. Taking into account this new perspective will allow us to rethink other types of risks and change their meaning.

Ключові слова: ESG-ризики, екологічний ризик, соціальний ризик, управлінські ризики, управління ESG-ризиками.

Key words: ESG risks, environmental risk, social risk, governance risks, ESG risk management.

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

У сучасних умовах глобалізації та кліматичних змін діяльність банківських установ дедалі більше підпадає під вплив екологічних, соціальних та управлінських ризиків (ESG-рисків). Ці ризики створюють нові виклики для банківського сектору, зокрема в частині оцінки кредитоспроможності клієнтів, управління активами та дотримання регуляторних вимог. Банки, як ключові фінансові посередники, відіграють важливу роль у підтримці сталого розвитку економіки. Однак відсутність системного підходу до врахування ESG-чинників у банківській діяльності може призводити до зростання репутаційних, фінансових і регуляторних втрат.

Попри зростаючу увагу до ESG-принципів на глобальному рівні, в багатьох банківських установах спостерігається недостатня інтеграція цих факторів у стратегії ризик-менеджменту та інвестиційної політики. Це

ускладнює забезпечення фінансової стійкості в умовах зростаючого тиску з боку регуляторів, інвесторів і суспільства. Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності аналізу впливу ESG-ризиків на діяльність банків, визначення шляхів їх мінімізації та впровадження механізмів управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання впливу ESG-ризиків на діяльність банків дедалі більше привертає увагу дослідників та практиків, що зумовлено зростанням ролі сталого розвитку у фінансовому секторі. У сучасній літературі значна увага приділяється як теоретичному обґрунтуванню важливості ESG-принципів, так і практичним аспектам їх впровадження в банківській діяльності.

У економічній літературі дослідженням питаннями впливу ESG-ризиків у банківській діяльності займалися такі науковці як: Бортніков Г., Любіч О. [1], Луців Б.,



Рис. 1. Основні види ESG-ризиків у діяльності банків

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

Дзюблук О. [2], Вовченко О. [3], Шульга Н. та Омеленчук В. [4] та інші. На сьогодні питання впливу та управління ESG-ризиками в банках висвітлене лише в роботах окремих науковців і залишається актуальним для вирішення. Попри численні дослідження, залишаються невирішеними питання адаптації міжнародних стандартів до національних умов, розробки ефективних інструментів оцінки ESG-ризиків, а також інтеграції ESG-принципів у всі аспекти банківської діяльності. Таким чином, дана стаття спрямована на подальше вивчення цих питань та пошук ефективних рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу ESG-рисків на діяльність банківських установ, визначення основних викликів, що виникають у процесі їх інтеграції, а також розробка підходів до ефективного управління ESG-рисками.

Стаття спрямована на виявлення взаємозв'язку між ESG-факторами та фінансовою стійкістю банків, оцінку сучасних інструментів ризик-менеджменту і пропозицію шляхів підвищення ефективності банківської діяльності через впровадження ESG-принципів відповідно до міжнародних стандартів та регуляторних вимог.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні реалії в Україні значно впливають не лише на створення умов, які сприяють задоволенню інтересів громадян, бізнесу, суспільства та держави, але й на подальший розвиток країни як демократичної держави, яка орієнтується на європейські політичні та економічні цінності, зокрема в контексті сталого розвитку.

Із впровадженням концепції сталого розвитку у фінансовий сектор з'явилися нові види ризиків, відомі

як ESG-ризики (ризики, пов'язані з екологічними, соціальними факторами та корпоративним управлінням). У цьому контексті особлива увага приділяється потенційному впливу, який можуть мати зацікавлені сторони (клієнти, зовнішні постачальники, працівники або навколишнє середовище) на організацію, а також впливу самої організації на ці зацікавлені сторони та навколишнє середовище в процесі своєї діяльності. ESG-ризики можуть негативно вплинути на активи, фінансові показники, прибуток та репутацію банку.

Банки, як ключові фінансові посередники, відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку. Вони повинні комплексно інтегрувати ESG-ризики у свої системи управління ризиками. Цей процес включає коригування бізнес-стратегії, управління ризиками, відповідних заяв щодо ризик-апетиту, а також забезпечення повної прозорості ролей і обов'язків у всіх трьох лініях захисту [5].

Під ESG-ризиками розуміють, як ризики, що виникають внаслідок "занадто низького" рівня сталості — наприклад, ризики, пов'язані з погіршенням стану довкілля та зміною клімату, — так і ризики, що виникають внаслідок трансформації у бік більшої сталості, хоча це також пов'язано з економічними можливостями [6].

ESG-ризики охоплюють ризики у сфері охорони довкілля, у соціальній сфері та корпоративному управлінні. Вони впливають на прибуток і збитки, і навіть на ліквідність банків. Особливість банківського сектора в цілому полягає в тому, що ESG-ризики можуть впливати безпосередньо на банки (наприклад, пошкодження будівлі банку внаслідок стихійного лиха) та на клієнтів (зміни кон'юнктури ринку, перебої у виробництві тощо). Зокрема це може призвести, наприклад, до більшої кількості невиконаних заборгованостей за кредитами [5].

Основні види ESG-рисків у діяльності банків можна класифікувати на три категорії, що відповідають екологічним (E), соціальним (S) та управлінським (G) аспектам (рис. 1).

Поряд з цим, ESG-ризики охоплюють фактори та пов'язані з ними ризики, які відображають ймовірність як позитивного, так і негативного впливу на платоспроможність банків, їхніх клієнтів, стабільний розвиток держави, а також питання, пов'язані з екологічними, соціальними та управлінськими аспектами. Ці аспекти стають дедалі популярнішими, оскільки нематеріальні активи в загальних активах банків набирають все більшого значення. Багато питань, пов'язаних з ESG-ризиками, стосуються саме нематеріальних активів, які, як правило, не відображені в традиційній фінансовій звітності.

Банки здатні оцінювати ESG-ризики, використовуючи різноманітні методології та інструменти, які допомагають визначити як теперішній, так і майбутній вплив

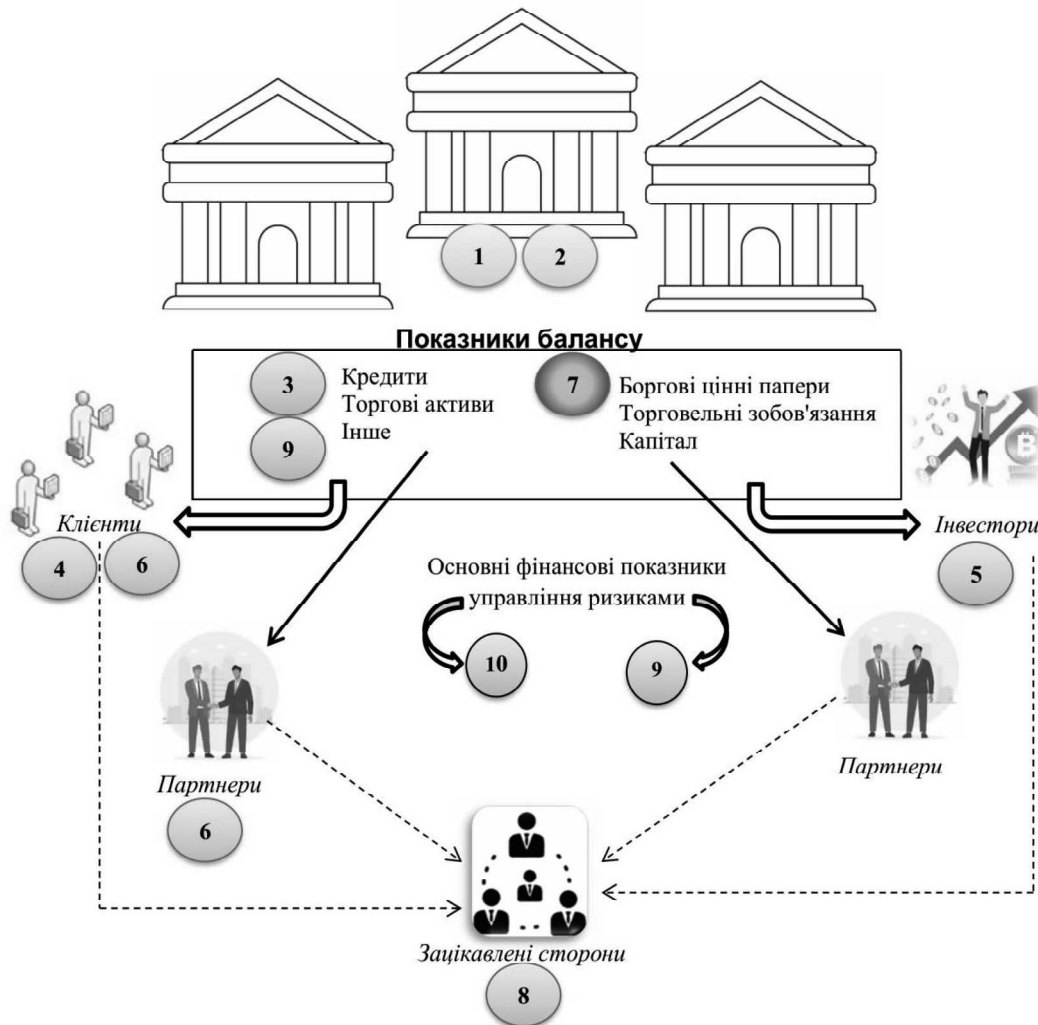


Рис. 2. Вплив ESG-ризиків на діяльність банків України

1 — Інтеграція оцінки ESG-ризиків у бізнес-стратегію та процеси управління; 2 — Коригування продуктивних та клієнтських портфелів; 3 — Ідентифікація та класифікація ESG-ризиків; 4 — Пропозиція зеленого фінансування для клієнтів; 5 — Рефінансування за допомогою інструментів, що враховують ESG-ризиків; 6 — Врахування ESG-ризиків у процесі ціноутворення та управління ризиками; 7 — Розгляд ESG-ризиків при оцінці інвестицій в основний та оборотний капітал; 8 — Внесення критеріїв ESG у процес створення банківських продуктів та послуг (з врахуванням Директиви ЄС про ринки фінансових інструментів); 9 — Розкриття власних ESG-ризиків та їхнього впливу на керівництво банку та стейкхолдерів; 10 — Управління даними щодо ESG-ризиків.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

ESG-факторів на їхню діяльність та фінансову стабільність, а саме:

- застосування ESG-рейтингів та індексів, що надаються спеціалізованими агентствами, платформами або базами даних, для оцінки рівня ESG-ризиків своїх клієнтів, контрагентів та портфелів. Крім того, банки можуть створювати власні ESG-рейтинги та індикатори на основі внутрішніх даних і критеріїв;

- використання сценарного аналізу та стрес-тестування для оцінки можливого впливу ESG-ризиків на прибутковість банків, капіталізацію, ліквідність та інші фінансові показники. Банки можуть застосовувати різноманітні сценарії, які враховують різні рівні серйозності та ймовірності ESG-ризиків.

- реалізація моделей кредитного скорингу та ціноутворення, які враховують ESG-фактори в процесах прийняття кредитних рішень та встановлення ціни на кредит. Крім того, банки можуть інтегрувати ESG-ризиків в процеси розподілу капіталу та розробки бізнес-стратегії [5].

Оскільки ESG-ризиків впливають на банки на різних рівнях і потребують інтеграції в систему управління ризиками банків (бізнес-плани, система внутрішнього контролю, процеси прийняття рішень).

Інтеграція ESG-ризиків у систему управління ризиками вимагає від банків перегляду політики корпоративної відповідальності, а саме:

- внесення змін до бізнес-стратегії, орієнтованої на цільові групи клієнтів та нові продукти,
- визначення цільової аудиторії для банківських продуктів,
- розробку стратегії сталого розвитку банку,
- використання оновленої нормативно-правової бази для всіх етапів ланцюга створення вартості банківських продуктів.

На рис. 2 представлено ілюстрацію впливу ESG-ризиків на формування цін банківських продуктів, що відображає ланцюг створення вартості з урахуванням стратегічних та операційних аспектів.

З рис. 2 видно, що ESG-ризик впливають на всі банківські напрямки ланцюжка створення вартості з огляду як на стратегічні, так і операційні перспективи, а також створюють нові можливості.

Виявлення власних ESG-ризиків — це систематичний процес, що включає в себе виявлення, аналіз та інформування зацікавлених сторін про екологічні, соціальні та управлінські ризики, які можуть вплинути на діяльність банків. Цей процес є важливим для забезпечення прозорості, зменшення невизначеності та зміцнення довіри як серед внутрішніх керівників, так і серед зовнішніх стейкхолдерів.

Вплив ESG-ризиків на керівництво банку відіграє важливу роль, а саме:

— Приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

— Оптимізувати внутрішні процеси.

— Покращити систему управління ризиками.

Базові складові оцінки ESG-ризиків банків зображено на рис. 3.

Особливість діяльності банків полягає в тому, що ESG-ризик можуть безпосередньо впливати на їхню діяльність (наприклад, пошкодження будівлі банку внаслідок війни або стихійного лиха) та на клієнтів банку (зміни на ринку, перебої у наданні банківських продуктів чи послуг). Це, в свою чергу, може призвести до зростання кількості невиконаних кредитних зобов'язань.

Залежності та вплив ESG-ризиків на діяльність банків зображено на рис. 4.

Спроможність банків справлятися з ESG-ризиками в значній мірі визначається їхньою зрілістю в аспекті операційної стійкості. Система операційної стійкості розроблена не лише для забезпечення безперервності бізнес-процесів, а й для надання можливості компаніям безперервно адаптуватися до змінюваних умов. Вигоду в багатьох аспектах в цю систему можуть принести інвестиції.

На ESG-ризик необхідно реагувати з урахуванням усіх перерахованих вище перспектив. Щоб впровадити ці ризики у систему управління ризиками банку, потрібен комплексний підхід; перед внесенням їх у цикл управління ризиками необхідно розробити розумну стратегію управління та навчитися її застосовувати [5].

Спільною характеристикою, що об'єднує всі категорії ризиків, які банки зазвичай регулюють (такі як кредитні ризики, ризики невиконання зобов'язань контрагентами, ринкові ризики, ризики ліквідності, операційні ризики тощо), є те, що вони безпосередньо впливають на діяльність банку.

Однак у випадку з ESG-ризиками система управління ризиками повинна враховувати нові перспективи, наприклад, їхній вплив не лише на саму організацію, а й



Рис. 3. Напрями оцінки ESG-ризиків банків

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3].

на зацікавлені сторони, а також вплив зацікавлених сторін на банк та стан довкілля внаслідок його діяльності [5]. Поряд з цим, система управління ESG-ризиками діяльності банків включає:

— Корпоративне управління.

— Стратегію управління ризиками.

— Цикл управління ризиками.

Таким чином, система управління ESG-ризиками має бути інтегрована в загальну систему управління ризиками фінансових установ, забезпечуючи на постійній основі виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування та пом'якшення таких ризиків, що виникають як на етапах підготовки та реалізації проєктів, що повністю або частково фінансуються фінансовими установами, так і в безпосередній діяльності цих установ.

Управління ESG-ризиками повинно передбачати:

— Екологічну та соціальну політику. Політика щодо екологічних і соціальних цілей та обов'язків має бути в кожній фінансовій установі. Крім того, фінансова установа, фінансуючи проєкти своїх клієнтів, має переконатися, що вони не суперечать екологічним цілям та принципам сталої економічної діяльності;

— процедури виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та пом'якшення екологічних і соціальних ризиків;

— наявність кваліфікованого персоналу фінансової установи для забезпечення ефективного управління екологічними та соціальними ризиками, а також підготовки фахівців за цим напрямом;

— готовність до надзвичайних ситуацій та реагування на них;

— зовнішні комунікації, залучення зацікавлених сторін та механізм розгляду скарг, у сфері ESG;

— управлінську звітність та розкриття інформації щодо управління екологічними та соціальними ризиками [7].

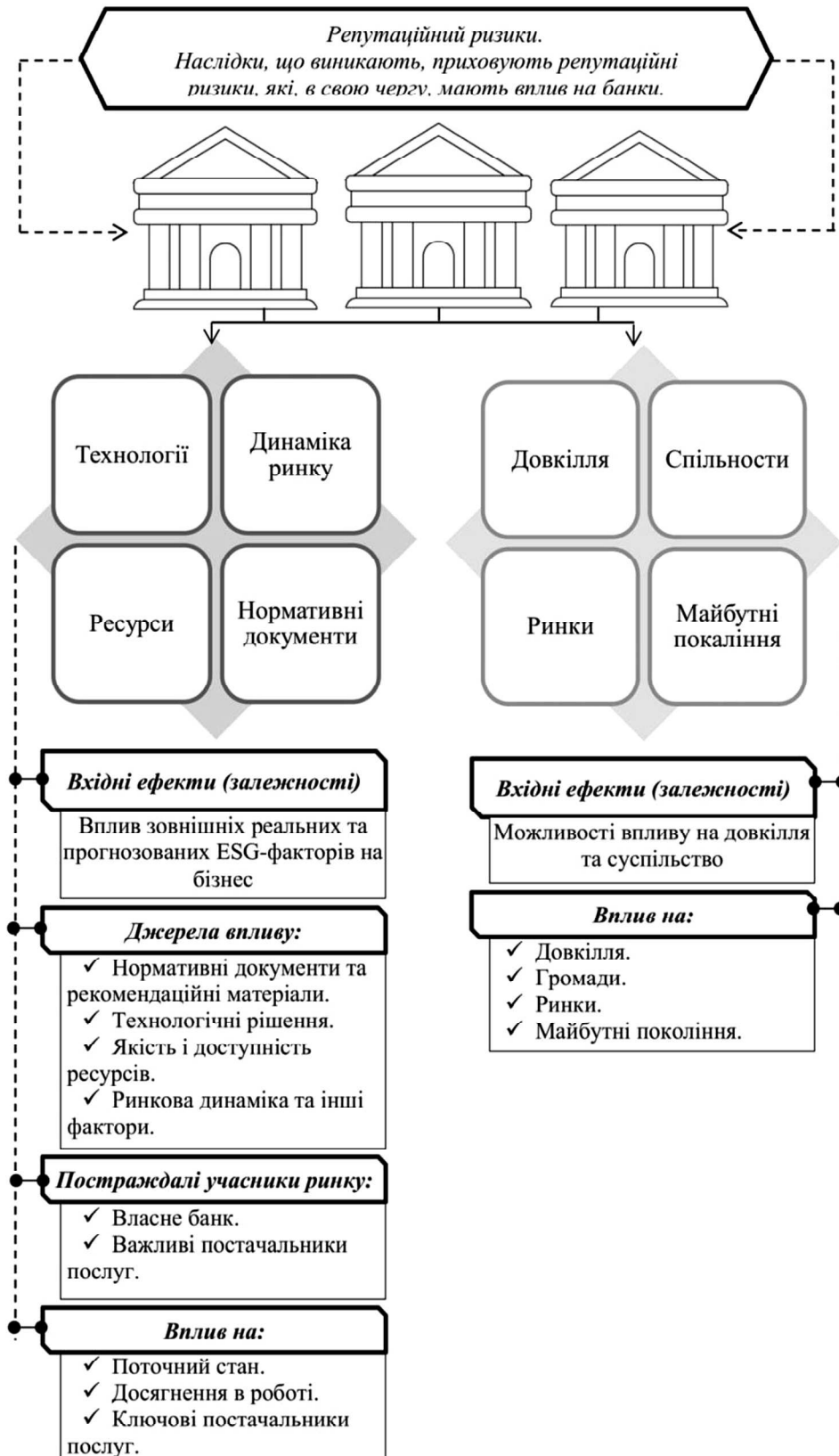


Рис. 4. Залежності та вплив ESG-ризиків на діяльність банків

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

Заходи з управління та мінімізації ESG ризиків з боку НБУ мають здійснюватися за двома напрямками (рис. 5).

Поряд з цим, здатність банків ефективно управляти ESG-ризиками в значній мірі залежить від зрілості їх си-

стеми управління ризиками та інтеграції ESG-стратегії в усі бізнес-процеси. Для досягнення цілей сталого розвитку банки повинні не лише розробити стратегію та цілі в сфері ESG-ризиків, але й адаптувати свою організаційну структуру та процеси управління ризиками.

Стосовно ESG-ризиків банкам необхідно сформулювати свою стратегію та цілі, а також адаптувати організаційну структуру та процеси управління ризиками, розподіливши ролі та обов'язки між напрямками захисту. Це необхідно для забезпечення ефективної ідентифікації, оцінки, управління, контролю та нефінансової звітності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Впровадження ESG-ризиків у систему управління ризиками для банку є ключовим стратегічним напрямком. Це сприяє збереженню стійкості та репутації бізнесу, відповідає вимогам регуляторів, підвищує інвестиційну привабливість, надає конкурентну перевагу та забезпечує етичну та соціальну відповідальність, сприяє сталому розвитку. Зосередження на ESG-аспектах допомагає банкам витримати випробування часу, привертати талановитих фахівців і уникати етичних конфліктів, визначаючи його як лідера в сталому та відповідальному фінансовому секторі.

Таким чином, ESG-ризиків стають невід'ємною частиною управління ризиками в банківській сфері. Їх ефективне врахування сприяє зниженню ризиків, підвищенню стійкості банківських установ і посиленню їх конкурентних позицій. Банкам рекомендується:

- Інтегрувати ESG-критерії у стратегію управління ризиками.

- Розвивати аналітичні інструменти для оцінки ESG-рисиків.

- Посилювати прозорість і підзвітність у сфері сталого розвитку.

Врахування ESG-принципів дозволяє банкам не лише відповідати новим викликам, але й сприяти сталому розвитку економіки та суспільства.

Література:

1. Бортніков Г., Любич О. Управління ESG-ризиками в українських банках. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. Том 6 (47). С. 19—33. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3885> (дата звернення: 29.01.2025).

2. Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Я., Луців П., Чайковський Є. Роль зеленого банкінгу в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. № 1 (54). С. 23—36.

3. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2458/2377> (дата звернення: 29.01.2025).

4. Шульга Н., Омеленчук В. ESG-ризиків банків. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2024. № 2. С. 101—119.

5. ESG-ризиків у банківській сфері. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/01/esg-risks-in-banks.html> (дата звернення: 03.02.2025).

1. НБУ як окремий економічний агент внаслідок власної господарської діяльності стикається із ESG ризиками

Реалізація через розробку та впровадження Внутрішньої політики НБУ, що визначатиме роботу НБУ як організації

2. Фінансовий сектор та НБУ як його регулятор спроможні відігравати суттєву роль в пом'якшенні ESG ризиків у фінансовому та реальному секторах економіки шляхом розроблення учасниками фінансового сектору власних політик ESG, роз'яснювальної роботи з клієнтами споживачами, їх підтримки в розумінні та виявленні ESG ризиків, сприятливих умов кредитування/фінансування.

Реалізація через розробку та впровадження Політики НБУ для фінансових установ з управління ESG ризиками на рівні фінансового сектору в цілому.

Рис. 5. Заходи з управління та мінімізації ESG ризиків з боку НБУ

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7].

6. Баріда Н. П. Оцінка вартості застави у передачі ESG-факторів на ризик-менеджмент банку. Наукові перспективи. — 2024. — № 5. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/11924/11984> (дата звернення: 29.01.2025).

7. Політика щодо розвитку сталого фінансування. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf (дата звернення: 03.02.2025).

References:

1. Bortnikov, G. and Liubich, O. (2022), "ESG risk management in Ukrainian banks", Financial and credit activity: problems of theory and practice, [Online], vol. 6, no. 47, pp. 19—33, available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3885> (Accessed 29.01.2025).

2. Lutsiv, B., Dziubliuk, O. and Chaikovskiy, Y. (2024), "The role of green banking in achieving sustainable development goals", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 1 (54), pp. 23—36.

3. Vovchenko, O. (2023). "ESG strategy as a basis for sustainability risk management in banks", Economy and Society, [Online], vol. 50, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2458/2377> (Accessed 29.01.2025).

4. Shulga, N. and Omelenchuk, V. (2024), "ESG-risks of banks", Foreign trade: economics, finance, law. vol. 2. pp. 101—119.

5. KPMG (2022), "ESG risks in the banking sector", [Online], available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/01/esg-risks-in-banks.html> (Accessed 03.02.2025).

6. Barida, N.P. (2024), "Assessing the value of collateral in transferring ESG factors to the bank's risk management", Scientific perspectives, [Online], vol. 5, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/11924/11984> (Accessed 29.01.2025).

7. National Bank of Ukraine (2025), "Policy on the development of sustainable finance", [Online], available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf. (Accessed 03.02.2025).

Стаття надійшла до редакції 24.02.2025 р.

УДК 334.012.64 (477)(045)

O. Korolovych,

PhD in Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5878-0925>

V. Dalekorey,

Postgraduate Student of specialty 076 Entrepreneurship, trade and stock exchange activities, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1098-5171>

S. Derbal,

Postgraduate Student of specialty 076 Entrepreneurship, trade and stock exchange activities, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9943-5448>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.155

MODERN PRINCIPLES OF SYSTEM DEVELOPMENT FOR SMALL BUSINESS IN UKRAINE

O. O. Королович,

к. е. н., професор, доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет

V. M. Ділекорей,

аспірант спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, Мукачівський державний університет

S. I. Дербаль,

аспірант спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, Мукачівський державний університет

СУЧАСНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Small business is one of the key elements of Ukraine's economy, contributing to job creation, regional development, and the flexibility of the economic system. However, its development is challenged by numerous factors, including economic instability, the overall complexity of running a domestic business, insufficient digitalization, and limited access to financial resources. That is why modern systems for small businesses actively utilize information, management, and financial technologies, which are increasingly becoming a key factor in enhancing entrepreneurial efficiency. Therefore, the study aims to analyze the current principles of small business system development in Ukraine and develop recommendations for their transition to this format. The analysis of the current principles of small business system development in Ukraine has confirmed that their formation should support profit generation and/or self-realization. It has been proven that the development of small business systems in Ukraine should be ensured through a combination of innovation, flexibility, and adaptability to global economic challenges, state support, digitalization, educational support, the creation of conditions for effective competition, and financial accessibility. It has been proven that each principle of small business system development in Ukraine forms numerous subsystems that create a favorable environment for small businesses. For example, flexibility and adaptability shape subsystems for operational management and crisis response, while innovation drives subsystems for innovative development. State support forms subsystems for government incentives for small businesses, promoting financial stability and entrepreneurial growth. Digitalization creates subsystems of digital business solutions, facilitating process automation and resource management optimization. Educational support develops business education and professional development

subsystems, helping entrepreneurs acquire essential competencies. Competitiveness shapes subsystems of market competition and the entrepreneurial ecosystem, ensuring equal conditions for all market participants. Financial accessibility forms subsystems for financing and investment support, facilitating capital attraction for business development. It has been established that each subsystem contributes to a favorable environment for small businesses to interact with others, creating an integrated ecosystem for small business development and adaptation to modern challenges.

Малий бізнес є одним із ключових елементів економіки України, сприяючи створенню робочих місць, розвитку регіонів та забезпеченню гнучкості економічної системи. Водночас його розвиток супроводжується численними викликами, серед яких економічна нестабільність, складність ведення бізнесу, недостатній рівень цифровізації та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Саме тому сучасні системи для малого бізнесу активно впроваджують інформаційні, управлінські та фінансові технології, які дедалі частіше стають ключовим чинником підвищення ефективності підприємницької діяльності. Відтак, метою цього дослідження є аналіз сучасних підходів до розвитку систем для малого бізнесу в Україні та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення. Аналіз сучасних засад розвитку систем для малого бізнесу в Україні дозволив зробити висновок, що їх формування має сприяти підтримці процесів отримання прибутку та/або самореалізації підприємців. Доведено, що розвиток таких систем в Україні має забезпечуватися через поєднання інноваційності, гнучкості та адаптивності до глобальних економічних викликів, державної підтримки, цифровізації, освітньої підтримки, створення умов для ефективної конкуренції та фінансової доступності. Доведено, що кожна з основних засад розвитку систем для малого бізнесу в Україні формує численні підсистеми, які створюють сприятливе середовище для малого бізнесу. Так, гнучкість та адаптивність сприяють формуванню підсистем оперативного управління та антикризового реагування. Інноваційність, своєю чергою, забезпечує формування підсистем інноваційного розвитку. Державна підтримка формує підсистеми державного стимулювання малого бізнесу, що сприяють фінансовій стабільності та розвитку підприємництва. Цифровізація створює підсистеми цифрових рішень для бізнесу, які сприяють автоматизації процесів та оптимізації управління ресурсами. Освітня підтримка формує підсистеми бізнес-освіти та професійного розвитку, які допомагають підприємцям набувати необхідних компетенцій. Конкурентоспроможність створює підсистеми ринкової конкуренції та підприємницької екосистеми, що забезпечують рівні умови для всіх учасників ринку. Фінансова доступність формує підсистеми фінансування та інвестиційної підтримки, що сприяють залученню капіталу для розвитку бізнесу. Констатовано, що кожна з підсистем, які створюють сприятливе середовище для малого бізнесу, взаємодіє з іншими, формуючи цілісне середовище для розвитку малого бізнесу та його адаптації до сучасних викликів.

Key words: operational management subsystems; crisis response; financial stability; entrepreneurial development; educational support; competitiveness.

Ключові слова: підсистеми оперативного управління; антикризове реагування; фінансова стабільність; розвиток підприємництва; освітня підтримка; конкурентоспроможність.

PROBLEM STATEMENT

Small business is one of the key elements of Ukraine's economy, contributing to job creation, regional development, and the flexibility of the economic system. However, its development is challenged by numerous factors, including economic instability, the overall complexity of running domestic businesses, insufficient digitalization, and limited access to financial resources. This is why modern systems for small businesses actively utilize information, management, and financial technologies, which are increasingly transforming into a key factor in enhancing entrepreneurial efficiency. In fact, in 90% of

cases, the implementation of digital platforms, automation of business processes, and the use of analytical tools ensure the increase in competitiveness and adaptability of small enterprises to market changes [2].

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The general principles of small entrepreneurship development in Ukraine are highlighted in the works of O. M. Lozovskyi, A. O. Yaremko, V. O. Orlov, O. K. Kushnir, Ya. Zhalilo, and other renowned domestic scholars and economists. These researchers primarily summarize the

Innovation → subsystems of innovative development ¹	Flexibility and adaptability → subsystems of operational management and crisis response ²	State support → subsystem of government incentives for small business ³
Financial accessibility → subsystems of financing and investment support ⁷	The specifics of the integrated manifestation of principles for small business system development	X
Digitalization → subsystems of digital solutions for business ⁴	Competitiveness → subsystem of market competition and entrepreneurial ecosystem ⁶	Educational support → subsystem of business education and professional development ⁵

Fig. 1. Illustration of the synthetic combination of principles for small business system development

Note

1. Includes the use of cutting-edge technologies, R&D (research and development), digital tools, and unconventional business models.
2. Includes tools that help entrepreneurs quickly adapt to market changes, crisis, and new challenges.
3. Covers financial instruments (grants, preferential loans), simplified tax regulation, and consulting assistance.
4. Contributes to the formation of digital solutions subsystems for businesses, promoting process automation and resource management optimization.
5. Promotes the activation of training processes for small entrepreneurs, skills enhancement, and access to expert consultations.
6. Ensures equal conditions for all market participants, stimulating the development of high-quality goods and services.
7. Creates opportunities for obtaining start-up capital, access to loans, and attracting investors.

Source: compiled based on [1—2; 6].

main obstacles to starting a business and propose solutions for overcoming them for entrepreneurs. Additionally, in the works of O. M. Lozovskyi and A. O. Yaremko, the priority directions of state policy in small business development are thoroughly defined, aimed at enhancing the competitiveness of the national economy. There is currently a lack of analysis regarding the principles of developing a small business support system in Ukraine.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This study aims to analyze the current principles of small business system development in Ukraine, as well as to develop recommendations for transitioning to their format.

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of the study, we focus on the fact that small business plays a key role in job creation, especially in regions where large companies are less active. It employs a wide range of people, including youth, women, and individuals who wish to work for themselves. Competition among small businesses drives innovation and enhances the quality of products and services, as entrepreneurs must develop unique strategies to attract customers. Additionally, the development of small businesses reduces market monopolization, which promotes fair pricing and enhances consumer choice. All the outlined advantages are formed through systems that combine innovative technologies, state support, digitalization, and adaptation to global economic challenges (which constitute systems for small businesses [1—2]).

We emphasize that the formation of such systems is based on certain principles, including [2; 4—5]:

1. Innovation can be interpreted through the use of new technologies, digital solutions, and unconventional

approaches to business operations.

2. Flexibility and adaptability can be interpreted through the ability of small businesses to respond quickly to market changes, economic challenges, and consumer needs.

3. State support can be interpreted through the availability of funding programs, simplified regulation, and tax incentives to stimulate entrepreneurship development.

4. Digitalization can be interpreted through the active implementation of electronic platforms, online sales, and automation of business processes.

5. Educational support can be interpreted through access to training, consultations, and informational resources for entrepreneurs.

6. Competitiveness can be interpreted through the creation of conditions for effective competition, promoting higher quality products and services.

7. Financial accessibility can be interpreted through the formation of opportunities to obtain loans, investments, and grants for business development.

Such integration of subsystems allows for the creation of a comprehensive small business support system in which various components interact with one another, ensuring flexibility, financial stability, access to markets, and innovative development.

Through the combination of subsystems, including innovation, state support, flexibility, digitalization, competitiveness, and financial accessibility, an effective entrepreneurial environment is created (see Figure 1) [4—5]:

1. Minimizes risks for small businesses by providing quick responses to challenges.

2. Promotes innovation by providing access to research and development, accelerators, and technology hubs.

3. Offers financial support through grants, loans, and simplified tax processes.

4. Facilitates the entry of entrepreneurs into global markets by utilizing digital platforms.

5. Improves competitiveness by providing open access to government contracts and support programs.

Thus, each of these elements strengthens the others, forming a resilient ecosystem for small business development that allows entrepreneurs to operate effectively in the modern market environment.

So, the principles of innovation development lead to the formation of numerous subsystems for innovative development, which include the use of cutting-edge technologies, R&D (research and development), digital tools, and unconventional business models. Examples include startup incubators,

technological hubs, and business accelerators, which create an ecosystem that fosters the generation of new ideas, commercialization of innovations, and integration of small businesses into global technological markets (Table 1). For example, Sector X (Ukraine) is an accelerator focused on scaling Ukrainian technological startups.

Flexibility and adaptability form the subsystems of operational management and crisis response, which ensure quick adaptation to market changes, crises, and new challenges. Examples include analytical centers, market change forecasting systems, CRM systems, and automated platforms for consumer demand analysis (Table 2) which create an adaptive environment that allows small businesses to quickly respond to market challenges, effectively manage risks, and implement changes in their operations to ensure sustainable development.

For example, the Center for Economic Strategy (Ukraine) is an analytical center that studies the impact of economic changes on business. Bitrix24 (Ukraine) is a CRM system for managing business processes and customer communication.

The principles of development led to the formation of subsystems for state support of small businesses, which include financial instruments (grants, preferential loans [4]), simplified tax regulation, and consulting assistance. Examples include government entrepreneurship development programs, business support agencies, and public tenders for small businesses, which form the ecosystem of state support for small businesses [4–5]. In particular, one such program is "eRobota" (Ukraine), a government platform that provides grants for starting and expanding businesses (see Table 3).

Prozorro is an electronic procurement system in Ukraine that provides small businesses with open access to government contracts.

Digitalization leads to the formation of subsystems of digital solutions for businesses, which contribute to the automation of processes and optimization of resource management. Examples include online sales platforms,

Table 1. Characteristics of subsystems for innovative development of small business systems in Ukraine

Subsystem Type	Subsystem Functions
Startup Incubators	Providing workspace, technical and administrative support. Consultations on business model development, marketing, and finance. Access to networks of mentors, investors, and potential partners.
Technological Hubs	Creating coworking spaces and laboratories with high-tech equipment. Organizing events, hackathons, and training sessions for startups and IT professionals. Supporting interaction between entrepreneurs, scientists, and investors.
Business Accelerators	Intensive training programs for entrepreneurs. Assistance with entering international markets and attracting investments. Financial support in exchange for a stake in the company.

Source: compiled based on [2–3; 6].

Table 2. Characteristics of operational management and crisis response subsystems for small business in Ukraine

Subsystem Type	Subsystem Functions
Analytical Centers	Market trend research, risk assessment, and forecasting of economic changes, development of growth strategies for small businesses.
Market Change Forecasting Systems	The use of Big Data and artificial intelligence for analyzing market trends, and the operational adjustment of business strategies based on the obtained data.
CRM Systems (Customer Relationship Management)	Automation of customer interaction, collection of data on their preferences and behavior, optimization of marketing and sales processes to increase customer loyalty.
Automated Platforms for Consumer Demand Analysis	Real-time monitoring of changes in consumer preferences, using artificial intelligence algorithms to personalize offers.

Source: compiled based on [1; 3].

Table 3. Characteristics of Subsystems of State Support for Small Business in Ukraine

Subsystem Type	Subsystem Functions
State entrepreneurship development programs	Provision of grants and subsidies for entrepreneurial development. Conducting training sessions, educational programs, and mentorship initiatives. Support for women entrepreneurs, youth businesses, and social entrepreneurship.
Business support agencies	Information and consulting support for entrepreneurs. Assistance in business plan preparation, securing financing, and Accessing international markets. Organization of events, seminars, and business forums.
Public tenders for small businesses	Priority for small businesses in the allocation of government contracts. Simplified participation conditions for entrepreneurs (lower capital and experience requirements, etc.). Transparent tender platforms that promote fair competition.

Source: compiled based on [2; 4–5].

Table 4. Characteristics of Digitalization Subsystems for Small Businesses in Ukraine

Subsystem Type	Subsystem Functions
Online Sales Platforms	Creation of online stores or use of existing marketplaces. Management of assortment, pricing, payments, and delivery. Integration with CRM systems for better customer base management.
Financial Technologies (FinTech)	Payments, investments, lending, and financial management through digital platforms. Application of blockchain technologies for transparency and security of financial transactions. Integration with accounting systems and automated cash flow management.
Automated ERP Systems (Enterprise Resource Planning)	Automation and Integration of resource, financial, inventory, supply, and production management. Real-time data analysis for informed management decisions. Improved efficiency through integrated modules for project, production, personnel, and financial management.

Source: compiled based on [1; 4].

Table 5. Characteristics of business education subsystems for small entrepreneurs in Ukraine

Subsystem Type	Subsystem Functions
Business courses	In-Depth study of core aspects of business management. Mastering new technologies and business methods. Preparation for specific business challenges through case methods and practical tasks.
Webinars	Timely updates on new business trends and tools. Discussions with experts on current business challenges. Case studies and real-world scenarios to enhance understanding of specific business management aspects.
Mentorship programs	Providing practical advice and consultations for business development. Enhancing entrepreneurial skills through close collaboration with mentors. Support in making core management decisions.
Online academies	Providing access to flexible training programs covering various aspects of business management. Offering certificates and diplomas that enhance an entrepreneur's credibility in the market. Providing convenient online tools for learning and development.

Source: compiled based on [1; 6].

Table 6. Characteristics of competitiveness subsystems for small entrepreneurs in Ukraine

Subsystem Type	Subsystem Functions
Antimonopoly regulation	Prevention of monopolistic practices. Provision of equal conditions for competition in the market. Control over mergers and acquisitions of large companies.
Startup support	Providing funding for startups through grants, investments, and venture capital. Providing mentorship support and establishing business accelerators. Promoting entry into international markets and attracting customers.
Creation of business clusters	Creating an environment for collaboration between businesses within a specific industry. Improving efficiency through joint research, development, and investments. Supporting innovation and competitiveness through knowledge and technology exchange.

Source: compiled based on [3–4].

financial technologies (FinTech), and automated ERP systems (Table 4).

In fact, such subsystems enable small businesses to reduce costs, improve customer service quality, and quickly respond to market changes. A notable example is Rozetka (Ukraine), which is currently one of the largest online sales platforms, offering integration with other business platforms.

Educational support leads to the formation of business education and professional development subsystems, which facilitate the learning process for small entrepreneurs, enhance their qualifications, and provide access to expert consultations [1]. Examples of such subsystems include business courses, webinars, mentoring programs, and online academies, which help small entrepreneurs succeed in business and create new growth opportunities (Table 5).

In particular, Mentor.ua (Ukraine) is a platform for finding mentors and advisors for entrepreneurs and startups, while Webinar.ua (Ukraine) is a platform for hosting webinars, often used for business education events.

Competitiveness leads to the formation of market competition subsystems and an entrepreneurial ecosystem that ensures equal conditions for all market participants, stimulating the development of high-quality products and services [3]. Examples of such subsystems include antimonopoly regulation, startup support, and the creation of business clusters, which allow small businesses to compete with large corporations, foster innovation, and improve products and services (Table 6).

In particular, the IT cluster of Lviv (Ukraine) is a business cluster that brings together IT companies, research institutions, and organizations for the development of innovative technologies [4].

Financial accessibility forms the subsystems of financing and investment support, which create opportunities for obtaining startup capital, accessing loans, and attracting investors [6]. Examples of such subsystems include venture funds, microcrediting, crowdfunding platforms, and government financial support programs (Table 7), which provide support for small businesses even in conditions of an unstable economic environment. For instance, the Ukrainian

Venture Fund is a Ukrainian venture fund that invests in promising startups at the development stage, and Boomstarter (Ukraine) is a Ukrainian crowdfunding platform that supports business ideas and startups.

It's important to note that not only the close synergistic combination of these subsystems is crucial, but also their diversity, which forms different formats of small business systems, each contributing to comprehensive development at different levels [2].

CONCLUSIONS

The analysis of the current foundations for the systems development for small businesses in Ukraine has led to the conclusion that their formation should support the processes of generating profit and/or self-realization. The following conclusions have been made:

1. The systems development for small businesses in Ukraine should be ensured through a combination of innovation, flexibility, and adaptability to global economic challenges, government support, digitization, educational support, creating conditions for effective competition, and financial accessibility.

2. Each of the foundations for the systems development for small businesses in Ukraine forms numerous subsystems that create a favorable environment for small businesses. Thus, flexibility and adaptability form subsystems for operational management and crisis response. Innovation forms subsystems for innovative development. Government support forms subsystems for state stimulation of small businesses, which contribute to financial stability and entrepreneurship development. Digitization forms subsystems for digital solutions for businesses that contribute to process automation and resource management optimization. Educational support forms subsystems for business education and professional development, which help entrepreneurs develop the necessary competencies. Competitiveness forms subsystems for market competition and the entrepreneurial ecosystem, which ensure equal conditions for all market participants. Financial accessibility forms subsystems for financing and investment support, which contribute to attracting capital for business development.

3. Each of the subsystems that create a favorable environment for small businesses interacts with others, forming a cohesive environment for the development of small businesses and their adaptation to modern challenges.

Thus, the development and implementation of a comprehensive support system for small businesses will contribute to their sustainable development, increase operational efficiency, and strengthen their role in the national economy's structure.

Література:

1. Жаліло Я. Євроасоціація і нові можливості розвитку малого бізнесу в Україні. Дзеркало тижня. 2015. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/yevroasociaciya-i-novi-mozhливosti-dlya-rozvitku-malogo-biznesu-v-ukrayini-.html>

2. Лозовський О.М., Яремко А.О. Основні тенденції розвитку малого бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 578—582.

Table 7. Characteristics of the financial accessibility subsystems for small entrepreneurs in Ukraine

Subsystem Type	Subsystem Functions
Venture funds	Providing funding for startups and high-potential companies. Joint participation in business development through mentorship and strategic consulting. Increasing the chances of scaling and entering new markets.
Microcrediting	Offering small loans to help cover daily expenses or to support initial investments. Supporting entrepreneurs who do not have access to traditional bank loans. Reducing barriers to starting or developing small businesses.
Crowdfunding platforms	Attracting funding through contributions from individuals. Supporting innovative projects and startups. Increasing trust and interest in the project through transparency and community engagement.
Government financial support programs	Providing funding through preferential loans, subsidies, and grants for small businesses. Supporting entrepreneurs with limited access to traditional financial resources. Stimulating entrepreneurship development in priority sectors of the economy.

Source: compiled based on [2—4; 6].

3. Орлова В.О. Розвиток малого бізнесу: сучасні реалії та нові напрями державної політики. Економічний часопис-XXI. 2013. № 5—6 (1). С. 18—22.

4. Кушнір О.К. Малий бізнес в Україні: проблеми розвитку. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. № 10. С. 178—183.

5. Паламарчук О.М. Особливості функціонування бізнес-інкубаторів в Україні. Економічний вісник університету. 2014. № 22(1). С. 99-104.

6. Табінський В.А., Сімон А.П., Стасюк А.В. Деякі аспекти розвитку малого підприємництва в Україні. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 36—39.

References:

1. Zhalilo, Y. (2015), "Euroassociation and new opportunities for small business development in Ukraine", *Dzerkalo Tyzhnia*, available at: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/yevroasociaciya-i-novi-mozhливosti-dlya> (Accessed 02.02.2025).

2. Lozovskyi, O.M. and Yaremko, A.O. (2017), "Main trends in the development of small business in Ukraine", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol 13, pp. 578—582.

3. Orlova, V.O. (2013), "Small Business Development: Modern Realities and New Directions of State Policy", *Ekonomichnyy chasopys-XXI*, vol. 5—6 (1), pp. 18—22.

4. Kushnir, O.K. (2015), "Small business in Ukraine: development problems", *Visnyk Kam'yanets'-Podil's'koho natsional'noho universytetu imeni Ivana Ohiyenka. Ekonomichni nauky*, vol. 10, pp. 178—183.

5. Palamarchuk, O.M. (2014), "Peculiarities of the functioning of business incubators in Ukraine", *Ekonomichnyy visnyk universytetu*, vol. 22 (1), pp. 99—104.

6. Tabinsky, V.A., Simon, A.P. and Stasyuk, A.V. (2016), "Some aspects of the development of small business in Ukraine", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 2, pp. 36—39.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2025 р.

Т. І. Олійник,
к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>
Ю. М. Щербakov,
аспірант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9866-5934>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.161

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

T. Oliynyk,
PhD in Economics, docent, Docent of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Enterprise Management Oles Honchar Dnipro National University
Yu. Sherbakov,
Postgraduate student of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University

STRATEGY FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES

У статті досліджено стратегію підвищення ефективності управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва, яка повинна відповідати своїй комплексності і спрямованості на досягнення довгострокового успіху, орієнтуючись на сталий прогрес та стійкість у змінному середовищі. Визначено ряд принципів, які не тільки забезпечують ефективність управління, але й визначають шлях до підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та швидких змін. Встановлено, що об'єктивність управління, системність розвитку та інноваційність, повинні спиратися на фактичні дані без впливу суб'єктивних уподобань керівництва господарюючого суб'єкта. В результаті, стратегія підвищення ефективності управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва повинна бути направлена на забезпечення довгострокового економічного та соціального його процвітання, а також здатності адаптуватись до будь-яких викликів що можуть виникнути на шляху такого розвитку.

The article examines the strategy for increasing the efficiency of sustainable development management of business entities, which should be comprehensive, dynamic and focused on ensuring long-term success. Such a strategy is aimed at sustainable progress and sustainability of the enterprise in conditions of constant changes in the economic, social and technological environment. The success of this strategy requires the enterprise not only to be adaptable to changes, but also to be able to predict future trends and actively influence the development of its internal processes.

Management principles, which include objectivity, systematicity and innovation, are the basis for achieving efficiency and competitiveness of the enterprise. Objectivity of management decisions means that they should be based on real facts, reliable data and objective assessments, which excludes the influence of subjective preferences or emotions of the enterprise management. Taking into account all factors of the external and internal environment, in particular macroeconomic trends, market changes, legislative requirements and technological innovations, allows you to make balanced, rational decisions that contribute to the stable development of the enterprise.

In general, the strategy for improving the efficiency of sustainable development management of business entities should be based on scientific research, analysis of market trends, study of consumer needs and constant monitoring of changes in the external environment. In addition, the strategy aims to ensure the social responsibility of the enterprise, in particular in terms of improving working conditions, developing corporate culture and supporting local communities. This not only improves the image of the enterprise, but also creates a favorable atmosphere for attracting and retaining qualified personnel, which is an important factor for successful functioning in the long term. It is important to note that the strategy for improving the efficiency of sustainable development management of business entities should be flexible and adaptive to the constantly changing environment. It should take into account possible challenges and crises that may arise both within the enterprise and in the external environment. This involves regular review and adjustment of the strategy taking into account new circumstances, which allows not only to maintain competitiveness, but also to ensure stable economic and social prosperity of the enterprise in the context of globalization and innovative progress.

Ключові слова: стратегія розвитку, управління, суб'єкт підприємництва, маневрування ресурсами, комплексна результативність.

Key words: development strategy, management, business entity, resource maneuvering, comprehensive performance.

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

У сучасних умовах економічної нестабільності, підприємництво виступає важливою складовою соціально-економічної системи, що відіграє центральну роль у стратегічному розвитку, а також у формуванні та укріпленні громадянського суспільства. Підприємницька діяльність є невід'ємною частиною економіки, а сама підприємницька структура забезпечує не тільки виробництво товарів і послуг, але й розвиток інновацій, створення нових робочих місць та формування конкурентоспроможної економіки. Однак у цьому процесі важливою є не тільки соціальна та економічна складова підприємництва, а й активна роль самого суспільства як організатора та контролера підприємницької діяльності.

Організація підприємницької діяльності вимагає ефективного використання ресурсів на всіх етапах. Ключовим елементом у цій системі є комплексна оцінка соціальної та економічної ефективності підприємницької діяльності. Оцінка фінансових результатів діяльності, використання ресурсів, рівень інвестиційної привабливості та здатність колективу до іннова-

ційної діяльності допомагають визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Це дає змогу оперативно коригувати стратегію розвитку підприємства та запобігати виникненню кризових ситуацій. В даному випадку окреслення напрямів стратегії визначається як система управлінського впливу, спрямованого на досягнення цілей та ефективне функціонування підприємства, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми сталого розвитку суб'єктів господарювання є темою численних теоретичних та прикладних досліджень. Значну роль у науковому осмисленні питання сталого розвитку відіграли як зарубіжні, так і вітчизняні вчені-економісти, серед яких необхідно виділити праці Р. Акоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, А. Томпсона, О. Василенка, В. Гросула, О. Захарченка, Л. Мельника, І. Тарасенка та багато інших.

Вчені досліджували розвиток підприємств через багаторівневу систему управління, що забезпечує взаємозв'язок між напрямками діяльності, ресурсами та відповідальністю, сприяючи ефективному використанню потенціалу та реалізації відтворювальних

процесів. В цілому науковцями було здійснено значний внесок у розвиток методології управління сталим розвитком, що визначав його як баланс між стабільністю підприємства та його потенціалом для зростання.

Проте на сьогодні питання стратегії управління сталим розвитком суб'єкта господарювання в умовах сучасної економіки, стає досить гостро для підприємництва як невід'ємної частини його діяльності, яка потребує комплексного підходу, і включає аналітичне прогнозування майбутнього, вивчення можливих сценаріїв розвитку та вибір оптимального напрямку його вирішення. А глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта підприємництва, чітко визначає місію з формулювання та розробки гнучких конкурентних стратегій як спосіб його адаптації до мінливих умов ринку і сталого зростання.

МЕТА СТАТТІ

Формулювання цілей статті полягають у теоретико-практичній розробці реалізації управлінської складової стратегії розвитку суб'єктів підприємництва, що визначає цільові індикатори критичних проблем та ресурсні аспекти її вирішення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті турбулентних економічних умов, підприємці повинні застосовувати превентивні механізми адаптації до змінних зовнішніх та внутрішніх факторів. Кожна підприємницька структура повинна вибирати конкретні методи адаптації, які відповідають специфіці ринку, на якому вона функціонує, а також її внутрішнім можливостям і ризикам. Одним з найбільш важливих інструментів адаптації є попередження кризових ситуацій шляхом стратегічного управління ризиками та оптимізації фінансових потоків.

На думку дослідників, до основних превентивних способів нейтралізації кризової ситуації відносять [1-3]:

- скорочення інвестицій у високоризикові напрямки бізнесу;
- страхування від можливих кризових факторів;
- підвищення платоспроможності через реалізацію невикористовуваних активів;
- скорочення дебіторської заборгованості за рахунок покращення розрахункової дисципліни.

Як способи нейтралізації кризової ситуації за рахунок внутрішніх факторів, авторами запропоновано використання прогновної оцінки швидкості та обсягу ресурсних вкладень підприємницькими структурами [4, 5]:

- оптимізація грошових потоків, забезпечення чистих грошових надходжень;
- реструктуризація фінансових зобов'язань, перехід до довгострокових активів;
- зниження поточних витрат та залежності від зовнішнього капіталу.

Попри застосування цих заходів, підприємства можуть стикаються з проблемами, зокрема такими як зниження обсягів продажу, наявність проблем із постачанням чи падіння рентабельності. Перехід від нормально-го фінансового стану до кризового часто супровод-

жується зниженням платоспроможності через недосконалі стратегії управління підприємством.

Зважаючи на це, перегляд стратегії розвитку підприємства є необхідним кроком для подолання кризових ситуацій. Стратегія має включати в себе перегляд бізнес-моделі, управлінських процесів та кадрової політики для збереження конкурентоспроможності.

Внаслідок невідповідності превентивних механізмів у підприємницьких структурах можуть виникати такі проблеми:

- збільшення матеріально-виробничих запасів при зниженні темпів обсягу продажів;
- прискорення оборотності поточних зобов'язань;
- поява проблем з постачанням та зниженням якості готової продукції;
- падіння ділової активності суб'єкта господарювання;
- зниження рентабельності та обсягів фінансових результатів;
- скорочення власних джерел та резервів розвитку.

Характерною ознакою переходу підприємницьких структур із нормального фінансового стану в кризовий, є зниження рівня платоспроможності, спричинене неправильно обраною стратегією підприємства у існуючій ринкової ситуації.

Стратегія, яка не призводить до бажаних результатів, повинна бути переглянута шляхом зміни планів розвитку. Тому для адаптації ведення підприємницької діяльності у кризових умовах та збереження суб'єктами підприємництва конкурентоспроможності на ринку, необхідно вносити організаційні зміни. Перегляд стратегії розвитку має допомогти суб'єктам підприємництва сфокусувати увагу на засобах та методах адаптації в умовах нестабільного середовища.

Загалом кризова ситуація у економічній науці розглядається як наслідок неправильно обраної стратегії чи її слабкої реалізації [6]. Одним з найбільш зручних та апробованих способів оцінки стратегічного стану підприємницьких структур є SWOT-аналіз, що використовується для визначення слабких і сильних сторін підприємницької діяльності. Сильними сторонами підприємницьких структур можуть бути набуті навички, досвід, ресурси, технології та ін., слабкими — відсутність тих важливих якостей, що мають конкуренти. Останні, із стратегічної позиції, можуть складати концептуальну основу стратегії суб'єкта підприємництва. Перегляд стратегії також має бути спрямований на виявлення та усунення недоліків ведення підприємницької діяльності, що зумовили виникненню кризових ситуацій.

В умовах кризових ситуацій важливою частиною стратегії є застосування маневрування ресурсами для забезпечення стабільності підприємства. Це стосується як матеріально-виробничих запасів, так і фінансових та трудових ресурсів. Підвищення ефективності підприємницької діяльності передбачає не лише внутрішні оптимізації, а й активне застосування новітніх інформаційних технологій для удосконалення процесів управління та прийняття рішень.

Адаптація підприємства до змінних умов ринку вимагає застосування комплексного підходу, який охоплює стратегічні напрямки, спрямовані на досягнення стабіль-

Таблиця 1. Комплексний підхід до визначення стратегічних напрямів підприємства

Напрями стратегії	Завдання та результат стратегії
Стратегії щодо ринку збуту	
Розширення каналів збуту	продаж через дистриб'юторів та партнерів, використання сучасних технологій – онлайн-торгівля, e-commerce платформи, цифрові маркетингові стратегії
Вихід на нові ринки	пошук можливості для географічної експансії, а також для проникнення в нові сегменти ринку, використовуючи цільові маркетингові стратегії
Диференціація продукції	розробка інноваційних продуктів або удосконалення існуючих для задоволення специфічних потреб нових споживачів та підвищення конкурентоспроможності
Фокус на лояльності клієнтів	розробка програм лояльності, поліпшення взаємодії з клієнтами – дозволяє зберігати сталий попит на продукцію та збільшувати продажі
Стратегії організації діяльності	
Оптимізація виробничих процесів	автоматизація, модернізація обладнання та технологій для зниження витрат часу і ресурсів на кожну одиницю продукції
Вдосконалення логістики	забезпечення своєчасних поставок, зменшення витрат на транспортування та складування, покращення управління запасами – дозволяє знизити операційні витрати
Контроль якості	впровадження систем якості – гарантують високий рівень продукції, задовольняє вимоги споживачів і дозволяють зменшити дефекти та відходи, знижуючи тим самим витрати на повернення товарів та повторні виробничі процеси
Ефективне використання ресурсів	мінімізація втрат в енергоспоживанні, водозабезпеченні, сировині та інших виробничих ресурсах – зумовлює використання більш ефективних технологій та зниження екологічного впливу виробництва
Стратегії управління фінансовими ресурсами	
Покращення фінансової структури	оптимізація джерел фінансування – скорочення залежності від позикових коштів і пошук нових шляхів для залучення капіталу
Управління витратами та доходами	аналіз фінансових потоків, оптимізація структури витрат, контроль над дебіторською заборгованістю та управління грошовими потоками – забезпечує стійкість та фінансову незалежність
Інвестування в розвиток	залучення інвестицій на вигідних умовах для капіталовкладень – надає розвитку нових продуктів або послуг, підвищує технічний потенціал та забезпечує інноваційні розробки
Фінансова звітність та прогнозування	використання фінансових моделей для прогнозування, аналітики та бюджетування – дозволяє знижувати ризики та покращувати фінансові результати
Стратегії управління персоналом	
Підвищення кваліфікації працівників	регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації, впровадження програм розвитку лідерів – сприятиме поліпшенню компетенцій та мотивації персоналу
Мотивація працівників	створення ефективних систем мотивації – передбачають як матеріальні, так і нематеріальні стимули
Залучення талантів та лояльність	підбір, адаптація та утримання ключових працівників – створення комфортних умов для роботи та розвитку співробітників
Розвиток лояльності персоналу	забезпечення позитивного психологічного клімату, зниження рівня стресу та вигорання, організація відпочинку та корпоративних заходів – підвищує командний дух та зберігає високу продуктивність

ності та росту в умовах невизначеності. Кожен із напрямків має свої специфічні завдання та інструменти для реалізації, що дозволяє суб'єкту підприємництва не тільки пристосуватися до поточних умов, а й активно використовувати нові можливості для розвитку (Табл. 1).

Загалом для ефективної адаптації підприємства до змінних умов, необхідно синхронізувати ці стратегії, щоб усі аспекти діяльності підприємства — від фінансів до персоналу і ринку збуту — працювали в єдиному напрямку для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Вжиття заходів щодо забезпечення стратегії розвитку підприємства, можна вважати успішно проведеними при виконанні наступних умов:

- 1) відбулося зниження рівня кредиторської заборгованості, а непогашена була реструктурована;
- 2) збільшився обсяг грошових надходжень;

- 3) підвищився рівень капіталізації підприємства;
- 4) реалізовані та ліквідовані збиткові активи підприємства, або проведено їх реструктуризацію;
- 5) проведено заходи щодо вдосконалення систем управління, застосування систем контролінгу;
- 6) оптимізовано кадрову структуру підприємства.

Для суб'єктів підприємництва особливо важливим питанням залишається визначення його здатності до подальшого розвитку, що залежить від управління та організації внутрішньогосподарських процесів та від формування сталого попиту на реалізацію продукції.

У свою чергу формування сталого попиту реалізованої продукції передбачає визначення потреб потенційних покупців, проведення моніторингу ситуації на ринку, проведення оцінки якості обслуговування покупців, проведення різноманітних акцій на реалізацію продукції та послуги, розширення сегментів та ринків

Таблиця 2. Маневрування ресурсами підприємства

Об'єкт маневрування	Завдання та результат маневрування
Маневрування матеріально-виробничими запасами	
Оптимізація запасів	передбачає збереження достатнього рівня запасів для забезпечення виробничого процесу без надмірних витрат на їх утримання
Управління запасами за принципом «точно вчасно» (just in time, JIT)	зменшення обсягів запасів внаслідок зниження витрат на складування та управління ними – вимагає високої точності в управлінні поставаннями та розрахунках попиту
Стратегії страхових запасів	страхові (резервні) запаси забезпечують неперервність виробництва та зниження ризику нестачі матеріалів – дозволяє підприємству мати додаткові ресурси в разі раптових змін на ринку або у поставальників
Маневрування готовою продукцією	
Аналіз ринкового попиту	регулярне прогнозування попиту на продукцію – дозволяє ефективно управляти обсягами готової продукції та адаптувати виробництво до змін на ринку
Управління товарами на складі	ефективна логістика і управління запасами – уникнення затоварення складів та зменшення витрат на зберігання
Управління цінами та акціями	дозволяє підприємству коригувати ціни в залежності від ринкової ситуації, в тому числі через знижки, акції або інші методи стимулювання попиту
Маневрування фінансовими ресурсами	
Покращення грошових потоків	управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оптимізація розрахунків з поставальниками та покупцями – зберігає необхідний рівень ліквідності підприємства
Інвестиції у нові проекти	інвестування у нові продукти, дослідження та розробки або розширення виробничих потужностей – забезпечує гнучкість в реагуванні на нові можливості або зміни попиту на продукцію підприємства
Фінансове резервування	створення резервних фондів – дозволить підприємству здійснювати оперативні витрати навіть у випадку тимчасових фінансових труднощів або невизначеності на ринку товарів та послуг
Маневрування трудовими ресурсами	
Гнучке управління персоналом	адаптація чисельності та кваліфікації працівників до змінних потреб виробництва або ринку. Включає в себе застосування тимчасових працівників, аутсорсинг або залучення фрілансерів
Підвищення кваліфікації та навчання	постійне навчання працівників – швидка адаптація до нових технологій або змін у процесах, що допомагає підтримувати високий рівень продуктивності та інноваційності
Мотивація та залучення талантів	створення умов для залучення та утримання кваліфікованих кадрів через ефективні системи мотивації, гнучкий графік роботи або поліпшення умов праці
Маневрування виробничими резервами	
Використання резервних потужностей	наявність додаткових виробничих потужностей або гнучкість в існуючих лініях – швидке збільшення обсягів виробництва за потреби
Резервування технічних і технологічних можливостей	створення технічних резервів у вигляді додаткових машин, обладнання або технологій – використовується у випадку поломки основного обладнання або для збільшення виробництва у періоди підвищеного попиту на продукт підприємства
Маневрування у сфері інновацій	
Інвестування в НДДКР	маневрування своїми інвестиціями в науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи – швидке адаптування виготовленого продукту до нових умов чи технологічних змін
Інновації в процесах і продуктах	постійний моніторинг нових технологій, підвищення ефективності виробництва та розробка нових продуктів – дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможними навіть у періоди змін на товарному ринку

збуту товару, у тому числі просування на ринок нових їх видів, забезпечення високих показників рентабельності підприємницької діяльності, вдосконалення маркетингової стратегії з урахуванням ринкових умов що склалися, застосування технологій активних продажів з метою стимулювання попиту на товари та послуги.

Окрім цього, підприємницькі структури повинні вдаватися до способів резервування ресурсів. Даний процес у економічній літературі називають маневруванням, де основними способами маневрування можуть становити як господарські засоби — матеріально-виробничі запаси, готова продукція, фінансові ресурси, так і трудові ресурси та виробничі резерви [7, 8].

Маневрування ресурсами є важливим інструментом адаптації підприємства до змінюваних економічних умов

і одним із елементів стратегії його сталого розвитку. Цей процес передбачає гнучке управління ресурсами з метою забезпечення ефективності, оптимізації витрат та швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Маневрування дозволяє підприємствам зберігати стабільність та конкурентоспроможність, а також зменшувати ризики у разі непередбачених змін у ринкових умовах, попиті на продукцію чи зміні витрат.

Загалом маневрування ресурсами можна поділити на кілька основних категорій, кожна з яких має свої специфічні інструменти та методи управління підприємством (Табл. 2).

Таким чином маневрування є багатофакторним процесом, який охоплює різні ресурси підприємства і сприяє його гнучкості в умовах змінного ринкового середови-

ща. Завдяки правильному управлінню запасами, фінансами, персоналом та інноваціями, підприємства можуть не тільки зберігати стабільність, але й використовувати зміни як можливості для свого розвитку та розширення.

Підвищення ефективності управління підприємницькими структурами, передбачає проведення реформ у напрямі їх розвитку, забезпечуючи високі темпи зростання фінансових показників, конкурентоспроможності продукції, завоювання нових позицій на ринку, оптимізуючи організаційну структуру та диверсифікуючи підприємницьку діяльність [9, 10].

Проте на сьогодні для суб'єктів підприємництва які перебувають у важкому фінансовому стані, вихід з нього передбачає проведення реструктуризації самого підприємства, тобто проведення структурних організаційних реформ систем управління зі збереження економічного потенціалу. Це пов'язано з тим, що в умовах ринку змінюється попит і пропозиція на товари та послуги, що призводить до змін у структурі активів підприємства. А жорстка конкуренція на ринку приводить до деформації структури його пасивів з переважною часткою кредиторської заборгованості та позикових коштів, що зумовлює втрату основної частини власного капіталу.

Дана ситуація передбачає перегляд стратегії та цілей підприємства щодо підвищення ліквідності, де необхідним є скорочення частки повільно та важко реалізованих активів, зростання оборотності оборотних активів і збільшення їх частки, росту фінансової незалежності підприємства за рахунок погашення фінансових зобов'язань за кредитами та позиками. Для підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності, як важливий елемент стратегії розвитку, необхідним є проведення моніторингу стану кон'юнктури ринку та оперативного реагування на його зміни, проведення заходів щодо збереження позицій над ринком і оптимізації основних бізнес-процесів.

Підвищення ефективності управління підприємницької діяльності може передбачати як локальні внутрішні зміни, так і проведення комплексних заходів, до яких слід віднести:

1. Застосування підприємницького досвіду та ефект масштабу. Організація процесу створення інноваційних продуктів та послуг дозволяє закріпити емпіричні навички та досвід. Створення сприятливого клімату для активізації творчих здібностей персоналу до підприємництва, дозволяє отримати нові знання, вміння та навички у підвищенні соціальної ефективності суб'єкта підприємництва.

Ефект масштабу — один із важливих факторів розвитку підприємницької діяльності. Для отримання економічного результату від ефекту масштабу, необхідно проведення комплексу заходів щодо збільшення обсягів збуту, зниження цін на товари та послуги з метою захоплення додаткової ринкової частки.

2. Оптимізація використання економічних ресурсів — передбачає підвищення ефективності використання необоротних активів, включаючи своєчасне проведення капітального ремонту, оптимізація використання виробничої потужності обладнан-

ня, раціонального планування основних фондів, скорочення втрат простою обладнання. Крім того необхідні заходи з підвищення ефективності використання оборотних активів, включаючи підвищення їх ліквідності шляхом зниження рівня довгострокової та простроченої дебіторської заборгованості, скорочення матеріальних витрат готової продукції, удосконалення логістичної системи відправлення готової продукції. А також підвищення ефективності використання трудових ресурсів, шляхом підвищення кваліфікації працівників, продуктивності праці, зниження простоїв, покращень умов та безпеки праці.

3. Застосування сучасних інформаційних технологій збирання, обробки та аналізу використовуваної інформації, систем електронного документообігу, інтернет-продажів та ін.

Практика ведення підприємницької діяльності за кордоном та досвід вітчизняних підприємницьких структур підтверджують, що застосування методів стратегічного та тактичного управління підприємницькою діяльністю, дозволяє підвищити гнучкість суб'єктів підприємництва та їх своєчасну реакцію на зовнішню і внутрішню ситуацію, зміщуючи акцент з аналізу лише фінансових результатів до перспектив розвитку підприємницької діяльності.

Спираючись на проведені дослідження, однієї з найскладніших проблем для суб'єктів підприємництва є розробка стратегії розвитку підприємницької діяльності на ринках збуту. Тут основний акцент має бути спрямований на застосування та розвиток технології продажів, розширення лінійки продукції та підвищення якості обслуговування. Саме такий підхід має передбачати використання ефективних способів продажу товарів та їх реалізації на старих ринках, залучення незначних обсягів інвестицій для продажу товару на нових ринках і реалізацію амбітних проєктів просування нового товару на освоєні ринки. Першочергово дана стратегія повинна спиратися на ведення та організацію підприємницької діяльності, і має торкатися припинення операцій з нерентабельних видів діяльності які не покривають постійні витрати. Також сюди слід віднести і аналіз якості обслуговування покупців та її підвищення.

Немаловажного значення має і побудова стратегії ефективного використання фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва, що ставить перед собою завдання раціонального використання найбільш ліквідних активів для підтримки підприємницької діяльності та її стійкості у довгостроковій перспективі. При цьому залучення додаткових фінансових ресурсів повинно сприяти максимізації прибутку, підвищенню капіталізації самого підприємства, інвестиційної його привабливості та ділової активності.

Підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю також передбачає професійне зростання його співробітників, як необхідна умова у забезпеченні сталого розвитку підприємства. В даному разі питання управління персоналом підприємством повинні ґрунтуватись на головних принципах та пріоритетах кадрової політики, а саме: структури, штату, кадрових переміщень, мотивації співробіт-

ників, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу щодо відповідності цілям підприємства. Професійне зростання персоналу, підвищення його кваліфікації та створення умов для розвитку творчих здібностей, повинно бути пріоритетом для підприємств. Тому сама стратегія системи управління підприємством має бути адаптована до поточних економічних реалій, що включають скорочення витрат, диверсифікацію виробництва та впровадження нових технологій.

Таким чином, стратегічні напрями підвищення ефективності управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва повинні відпрацювати відповідну політику як категорію суспільних відносин за сукупністю методів, інструментів та важелів з її побудови, що необхідні в ході досягнення цілей підприємства, узгоджуючи з апіорно прийнятими принципами поведінки самого суб'єкта у системі відносин. З точки зору факторів, які детермінують, політика залежить від мети системи та стратегії її досягнення, а також концептуальних принципів що відповідають викликам та умовам зовнішнього середовища. Впровадження такої політики є системою методів, інструментів та важелів, що використовуються в ході досягнення цілей соціально-економічного розвитку підприємства відповідно до концептуальних принципів державного регулювання економіки в системі "держава-підприємництво-суспільство".

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стратегія підвищення ефективності управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва повинна мати довгостроковий стійкий прогресивний розвиток, і має відповідати ряду принципів — деяких стійких вимог, що забезпечують ефективність функціонування підприємництва даної структури. До основних принципів такого роду необхідно віднести об'єктивність управління підприємницькою структурою, системність розвитку, наукову обґрунтованість та інноваційність. Дотримання цих принципів забезпечує не лише короткострокову ефективність, але й довгострокову стабільність та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є основою для сталого прогресивного розвитку підприємства.

Література:

1. Олійник Т., Коноплянко Д. Методичні аспекти оцінки формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 109—117.
2. Набієв А.М. Комплексна оцінка сталості підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 3. С. 137—143.
3. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. № 2. С. 99—103.
4. Лепейко Т.І. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Економіка розвитку*. 2017. № 4. С. 49—59.

5. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30—33.

6. Ткачук М.П. Управління змінами в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. № 6. С. 75—84.

7. Пакулін С. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 8. С. 200—217.

8. Шматько Н.М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 58—62.

9. Мірошніченко О.В. Ресурсозбереження серед принципів забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 56—61.

10. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі "підприємство — галузь — регіон — держава" (європейський аспект). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 2. С. 6—17.

References:

1. Oliynyk, T. and Konoplyanko, D. (2023), "Methodological aspects of assessing the formation of strategic development of enterprises in times of crisis", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 53, pp. 109—117.
 2. Nabiyeu, A.M. (2015), "Comprehensive assessment of enterprise sustainability", *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp. 137—143.
 3. Epifanova, I.Yu. (2017), "Formation of an enterprise development strategy in modern conditions", *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, vol. 3, pp. 99—103.
 4. Lepeyko, T.I. (2017), "Forecasting current market trends in the context of justifying the enterprise development strategy", *Visnyk Ekonomika rozvytku*, vol. 4, pp. 49—59.
 5. Khvostina, I.M. (2015), "Enterprise development management mechanism", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 30—33.
 6. Tkachuk, M.P. (2019), "Change management in the context of ensuring sustainable development of the enterprise", *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6, pp. 75—84.
 7. Pakulin, S. (2016), "Managing the sustainable development of a modern enterprise", *Traiektoriia nauky*, vol. 8, pp. 200—217.
 8. Shmatko, N.M. (2020), "Regularities of the process of implementing organizational changes in the structure of enterprise management", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2, pp. 58—62.
 9. Miroshnychenko, O.V. (2014), "Resource conservation among the principles of ensuring sustainable development of the enterprise. Economy: realities of the time", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 2, pp. 56—61.
 10. Andrushkiv, B. Melnyk, L. and Pohaydak, O. (2016), "Innovative means of forming the concept of assessing sustainable development in the system "enterprise — industry — region — state" (European aspect)", *Ukrain's'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 2, pp. 6—17.
- Стаття надійшла до редакції 13.02.2025 р.*

Н. Ю. Шевченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8506-1782>
Т. Г. Доценко,
аспірант кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9804-7884>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.168

БЮДЖЕТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИРОДООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: НАЦІОНАЛЬНИЙ, РЕГІОНАЛЬНИЙ ТА МУНІЦИПАЛЬНИЙ ВИМІР

N. Shevchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
T. Dotsenko,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

BUDGETARY REGULATION OF ENVIRONMENTAL PROTECTION IN UKRAINE:
NATIONAL, REGIONAL AND MUNICIPAL DIMENSIONS

Обґрунтовано, що бюджетне регулювання природоохоронної діяльності являє собою комплекс методів, інструментів та важелів прямого та непрямого фінансового впливу держави та місцевого самоврядування на процеси усунення наслідків еколого-деструктивної техногенної та антропогенної дії на навколишнє природне середовище, оздоровлення довкілля, рециклінг вторинної природної сировини, а також здійснення заходів з природооблаштування та розбудови мережі об'єктів природоохоронної інфраструктури. Встановлено, що бюджетне регулювання природоохоронної діяльності виступає однією з основних складових економічного механізму природокористування і охоплює дві ключові ланки: 1) бюджетне фінансування охорони навколишнього природного середовища (ОНПС) та відтворення природно-ресурсного потенціалу (ПРП); 2) бюджетне стимулювання раціонального використання та охорони ПРП. Виявлено, що видатки публічних бюджетів (держбюджету та місцевих бюджетів) наряду з власними коштами підприємств, установ та організацій є одним з основних джерел фінансово-інвестиційного забезпечення охорони довкілля та відтворення природно-ресурсного потенціалу, що є наслідком багаторічного функціонування централізованої командно-адміністративної вертикалі управління природокористуванням. Встановлено, що основними напрямками фінансування ОНПС та відтворення ПРП виступають: 1) запобігання та ліквідація забруднення навколишнього природного середовища (НПС); 2) збереження ПЗФ як ареалу відтворення, збереження

та примноження біорізноманіття; 3) дослідження і розробки у сфері ОНПС, які передбачають створення нових методів та технологій розширеного відтворення та господарського освоєння природної сировини; 4) інша діяльність у сфері ОНПС, яка пов'язана з необхідністю локалізації вогнищ забруднення довкілля та виникнення надзвичайних ситуацій у зв'язку з техногенно-екологічними аваріями та катастрофами. Доведено, що ключовою характеристикою функціонуючої системи бюджетного регулювання природоохоронної діяльності виступає факт того, що у 2013–2023 роках фінансування публічних видатків на охорону навколишнього природного середовища відзначалося надмірною централізацією, що не завжди відповідало існуючим екологічним викликам, ризикам та загрозам. Обгрунтовано, що одним з основних пріоритетів трансформації системи бюджетного регулювання природоохоронної діяльності виступає бюджетна децентралізація, котра передбачатиме перенесення центру тяжіння у фінансуванні публічних природоохоронних видатків на регіональний та місцевий рівень.

It is substantiated that the budgetary regulation of environmental protection activities is a complex of methods, instruments and levers of direct and indirect financial influence of the state and local self-government on the processes of eliminating the consequences of ecologically destructive man-made and anthropogenic impact on the environment, environmental rehabilitation, recycling of secondary natural raw materials, as well as implementation of measures for nature management and development of a network of environmental infrastructure facilities. It is established that the budgetary regulation of environmental protection activities is one of the main components of the economic mechanism of nature management and covers two key links. They are 1) budgetary financing of environmental protection (EP) and reproduction of natural resource potential (NRP) and 2) budgetary incentives for rational use and protection of NRP. It is found that expenditures of public budgets (the State budget and local budgets), along with own funds of enterprises, institutions and organisations, are one of the main sources of financial and investment support for environmental protection and reproduction of natural resource potential. That is the result of many years of functioning of the centralised command and control vertical of environmental management. It is established that the main directions of financing of the National Environmental Protection System and the restoration of the RBP are 1) prevention and elimination of environmental pollution (EP); 2) preservation of the nature reserve fund (NRF) as an area of reproduction, conservation and enhancement of biodiversity; 3) research and development in the field of environmental protection, which involves the creation of new methods and technologies for the expanded reproduction and economic development of natural raw materials; 4) other activities in the field of environmental protection related to the need to localise the sources of environmental pollution and emergencies due to man-made and environmental accidents and disasters. It is proved that a key characteristic of the functioning system of budgetary regulation of environmental protection is the fact that in 2013–2023, the financing of public expenditures on environmental protection was characterised by excessive centralisation, which did not always correspond to the existing environmental challenges, risks and threats. It is substantiated that one of the main priorities for the transformation of the system of budgetary regulation of environmental activities is budgetary decentralisation, which will involve shifting the centre of gravity in financing public environmental expenditures to the regional and local levels.

Ключові слова: бюджетне регулювання, держбюджет, субвенція, місцеві бюджети, природоохоронна діяльність, охорона навколишнього природного середовища, утилізація відходів.

Key words: budgetary regulation, state budget, subvention, local budgets, environmental protection activities, environmental protection, waste disposal.

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

Багаторічний еколого-деструктивний та природо-руйнівний вплив сектору промислового вироб-

ництва та галузей виробничої інфраструктури на навколишнє природне середовище в умовах формування нової системи геополітичних та гео економічних координат актуалізував проблему підвищення результативності природоохоронної діяльності. Виходячи з передових іноземних лекал оздоровлення

довкілля та кращих вітчизняних практик обмеження негативного впливу на довкілля, ключового значення в системі побудови сучасного регуляторного механізму природокористування набуває вирішення проблеми трансформації системи бюджетного регулювання природоохоронної діяльності. Бюджетне регулювання природоохоронної діяльності являє собою комплекс методів, інструментів та важелів прямого та непрямого фінансового впливу держави та місцевого самоврядування на процеси усунення наслідків еколого-деструктивної техногенної та антропогенної дії на навколишнє природне середовище, оздоровлення довкілля, рециклінг вторинної природної сировини, а також здійснення заходів з природооблаштування та розбудови мережі об'єктів природоохоронної інфраструктури.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Становлення глобальної природоохоронної архітектури та перезавантаження планетарної системи боротьби з екологічними ризиками та загрозами детермінували активізацію досліджень вітчизняних вчених щодо перегляду сутнісно-змістовних характеристик та прикладних вимірів бюджетного регулювання природоохоронної діяльності в Україні. Квінтесенцією даного твердження стало урізноманітнення підходів стосовно ролі природоохоронної діяльності в системі оздоровлення довкілля та примноження і відтворення біорізноманіття. Одним з найбільш поширених підходів стосовно структурування природоохоронної діяльності є секторальний підхід. Згідно цього підходу, за твердженням Н.Самойленко, природоохоронна діяльність охоплює: захист атмосферного повітря та клімату; очистка стічних вод; поводження з відходами; захист та відновлення ґрунтів, підземних та поверхневих вод; зниження шуму та вібрації (за винятком захисту на робочому місці); захист біорізноманіття та ландшафтів; захист від радіації (без зовнішньої безпеки); дослідження та розробки; інші заходи з охорони навколишнього середовища [9, с. 11]. Саме таке структурування закладене в спектр пріоритетів публічного фінансування природоохоронної діяльності, а також фінансування заходів з охорони навколишнього природного середовища в корпоративному секторі. Пріоритетність фінансування перерахованих складових природоохоронної діяльності детермінується глобальними, територіальними та секторальними домінантами обмеження еколого-деструктивного впливу на довкілля.

З огляду на перенесення центрів бюджетного фінансування охорони навколишнього природного середовища на регіональний та місцевий рівень у зв'язку з поглибленням бюджетно-фіскальної децентралізації, варто взяти на озброєння сформульований Л. Жаровою ієрархічний підхід до структурування складових природоохоронної діяльності. Використовуючи цей підхід, вчена виокремлює три рівні реалізації природоохоронної діяльності або конкретизації суб'єктів, на яку спрямована така діяльність: 1) локальний — рівень окремих підприємств, установ та організацій, а також домогосподарств, мінімальний рівень, на якому є сенс розглядати природоохоронну діяльність; 2) територіальний

або галузевий — розглядає укрупнені об'єднання підприємств, установ, організацій або домогосподарств; 3) державний — передбачає забезпечення функціонування системи природоохоронної діяльності на державному або суспільному рівні [3, с. 77]. Виходячи з приведеної ієрархії рівнів здійснення природоохоронної діяльності, доцільно визначати пріоритети бюджетного регулювання заходів з охорони навколишнього природного середовища та відтворення природно-ресурсного потенціалу. Базовою інституційною платформою бюджетного регулювання природоохоронної діяльності слід розглядати здійснення прямих асигнувань на модернізацію, розбудову та підтримання у робочому стані об'єктів загальнодержавної, територіальної та міжгосподарської природоохоронної інфраструктури. В частині підтримки природоохоронної діяльності на рівні суб'єктів виробничо-господарської діяльності та домогосподарств бюджетне регулювання має оперувати інструментами непрямої бюджетної підтримки з метою підвищення заінтересованості природокористувачів у здійсненні природоохоронних заходів.

Незважаючи на численні трансформації передових моделей фінансового регулювання природоохоронної діяльності, які супроводжуються диверсифікацією джерел фінансово-інвестиційного забезпечення окремих складових охорони навколишнього природного середовища, актуальність бюджетного регулювання не втрачає своєї актуальності. Зокрема, В.Мартиненко акцентує увагу на тому, що у Нідерландах понад 80% усіх інвестицій, спрямованих на запобігання забрудненню і очищення водного басейну, виділяється державою. У США за останні роки субсидії держави на природоохоронні заходи перевищували 63% загальнонаціональних природоохоронних витрат, у Німеччині і Франції — близько 70%, у Японії — понад 80%. Традиційно у країнах Північної Європи (Фінляндія, Швеція, Норвегія, Данія) перевага надається саме методам безпосередньої фінансової державної підтримки екологічних заходів (інвестування будівництва та експлуатації очисних споруд, розроблення екологічно чистих технологій, раціональне використання та відтворення природних ресурсів у сільському господарстві, виділення коштів на утримання екологічних організацій) [4]. Приведені кращі практики бюджетного фінансування природоохоронної діяльності однозначно мають бути взяті на озброєння в Україні. Водночас імплементація природоохоронного досвіду бюджетного стимулювання відтворення та оздоровлення навколишнього природного середовища має враховувати вітчизняні реалії бюджетних обмежень та повільне урізноманітнення джерел фінансово-інвестиційного забезпечення реалізації екологічних проєктів у комунальному та корпоративному секторах національного господарства.

Передові іноземні практики доводять найвищу результативність авансування приватного капіталу у підприємницькі проєкти, в тому числі і природоохоронного спрямування. Водночас кошти публічних бюджетів мають спрямовуватися на інфраструктурні поліпшення, щоб підвищити привабливість екологічних проєктів для корпоративного сектору національних господарств. На думку С. Рогач, у розвинених країнах найбільшого по-

ширення набули ті методи регулювання, що пов'язані з наданням прямої чи опосередкованої допомоги приватному капіталу з боку держави. Формами здійснення такої допомоги в економіку країн Західної Європи і Північної Америки є: безпосередні цільові субсидії (централізовані чи місцеві); прямі позики для реалізації природоохоронних проєктів та програм. Зокрема, серед усіх зарубіжних економічних форм регулювання природокористування (загалом їх нараховують понад 150) саме форма субсидій становить приблизно 30%. Фінансова підтримка держави забезпечує виконання пріоритетних напрямів національних екологічних програм, покриває значну частину витрат на природоохоронні заходи приватно-підприємницького сектору, сприяє збільшенню його прибутків і зміцненню конкурентних позицій на ринку [7, с. 56]. Виходячи з наведеної інформації можна стверджувати, що кошти публічних бюджетів мають спрямовуватися на створення сприятливих умов ведення екологічного підприємництва і тим самим закладати необхідні стимули приватному капіталу щодо фінансування проєктів оздоровлення довкілля та ресурсозбереження.

Ю. Боковикова та О. Панова серед джерел фінансових коштів, які спрямовуються на природоохоронні цілі, виокремлюють окремі податки, збори, штрафи за недотримання норм викидів забруднюючих речовин. Суми цих коштів обчислюють залежно від рівня фактичного забруднення навколишнього середовища. Приклад такого досвіду є у Нідерландах, Німеччині, Франції та Польщі. Такі фінансові ресурси накопичуються у спеціальних фондах екологічного призначення. Вони мають чітке цільове призначення і використовуються виключно на фінансування природоохоронних досліджень та розробок, відшкодування завданих збитків, підготовку і реалізацію екологічних програм тощо [1]. Тобто вчені ключовим елементом бюджетного регулювання природоохоронної діяльності розглядають створення спеціальних екологічних фондів у структурі публічних бюджетів. Більше того, в умовах бюджетно-фіскальної децентралізації такі фонди доцільно створювати не лише у структурі держбюджету, але і в структурі регіональних бюджетів та бюджетів місцевого самоврядування.

Виходячи з означених сутнісно-змістовних характеристик, особливостей та складових природоохоронної діяльності, а також кращих іноземних практик державної фінансової підтримки проєктів, спрямованих на оздоровлення довкілля, а також враховуючи воєнні, євроінтеграційні та децентралізаційні виклики, визріла необхідність побудови сучасної конструкції бюджетного регулювання природоохоронної діяльності, як на загальнонаціональному і регіональному рівнях, а також на рівні територіальних громад базового рівня.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є аналіз базових інституційних засад бюджетного фінансування оздоровлення довкілля, основних тенденцій публічних видатків на охорону навколишнього природного середовища та удосконалення методів бюджетного регулювання природоохоронної діяльності на загальнонаціональному, регіональному

та муніципальному рівнях на основі врахування воєнних, євроінтеграційних та децентралізаційних викликів, а також можливостей імплементації передового іноземного досвіду стимулювання процесів оздоровлення довкілля та розбудови екологічної інфраструктури.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бюджетне регулювання природоохоронної діяльності виступає однією з основних складових економічного механізму природокористування і охоплює дві ключові ланки: 1) бюджетне фінансування охорони навколишнього природного середовища (ОНПС) та відтворення природно-ресурсного потенціалу (ПРП); 2) бюджетне стимулювання раціонального використання та охорони ПРП. Водночас бюджетне фінансування природоохоронної діяльності виступає невід'ємним елементом державного регулювання економіки, оскільки необхідність забезпечення умов для обмеження еколого-деструктивного та природо-руйнівного впливу на навколишнє природне середовище потребує розгалуженої мережі об'єктів природоохоронної інфраструктури, які перебувають як у державній, так і в комунальній власності.

Нинішня модель бюджетного фінансування природоохоронної діяльності також сформувалася під впливом багаторічного функціонування централізованої командно-адміністративної вертикалі управління природокористуванням. Це є також однією з основних причини того, що видатки публічних бюджетів (держбюджету та місцевих бюджетів) наряду з власними коштами підприємств, установ та організацій є одним з основних джерел фінансово-інвестиційного забезпечення охорони довкілля та відтворення природно-ресурсного потенціалу [2]. Фінансування видатків держбюджету та місцевих бюджетів на охорону навколишнього природного середовища здійснюється за відповідними кодами бюджетної класифікації.

Основними напрямками фінансування ОНПС та відтворення ПРП виступають: 1) запобігання та ліквідація забруднення НПС через здійснення комплексу превентивних заходів, які дають можливість упереджувати еколого-деструктивний вплив стаціонарних та пересувних джерел викидів та скидів забруднюючих речовин, а також розміщення відходів; 2) збереження ПЗФ як ареалу відтворення, збереження та примноження біорізноманіття, зокрема через розбудову мережі інфраструктурних об'єктів розвитку природно-заповідної справи; 3) дослідження і розробки у сфері ОНПС, які передбачають створення нових методів та технологій розширеного відтворення та господарського освоєння природної сировини, а також утилізації вторинної природної сировини і виробництва на цій основі різноманітних видів біологічного палива; 4) інша діяльність у сфері ОНПС, яка пов'язана з необхідністю локалізації вогнищ забруднення довкілля та виникнення надзвичайних ситуацій у зв'язку з техногенно-екологічними аваріями та катастрофами.

Бюджетне фінансування запобігання та ліквідації забруднення НПС, у свою чергу, передбачає: 1) публічне фінансування охорони та раціонального використан-

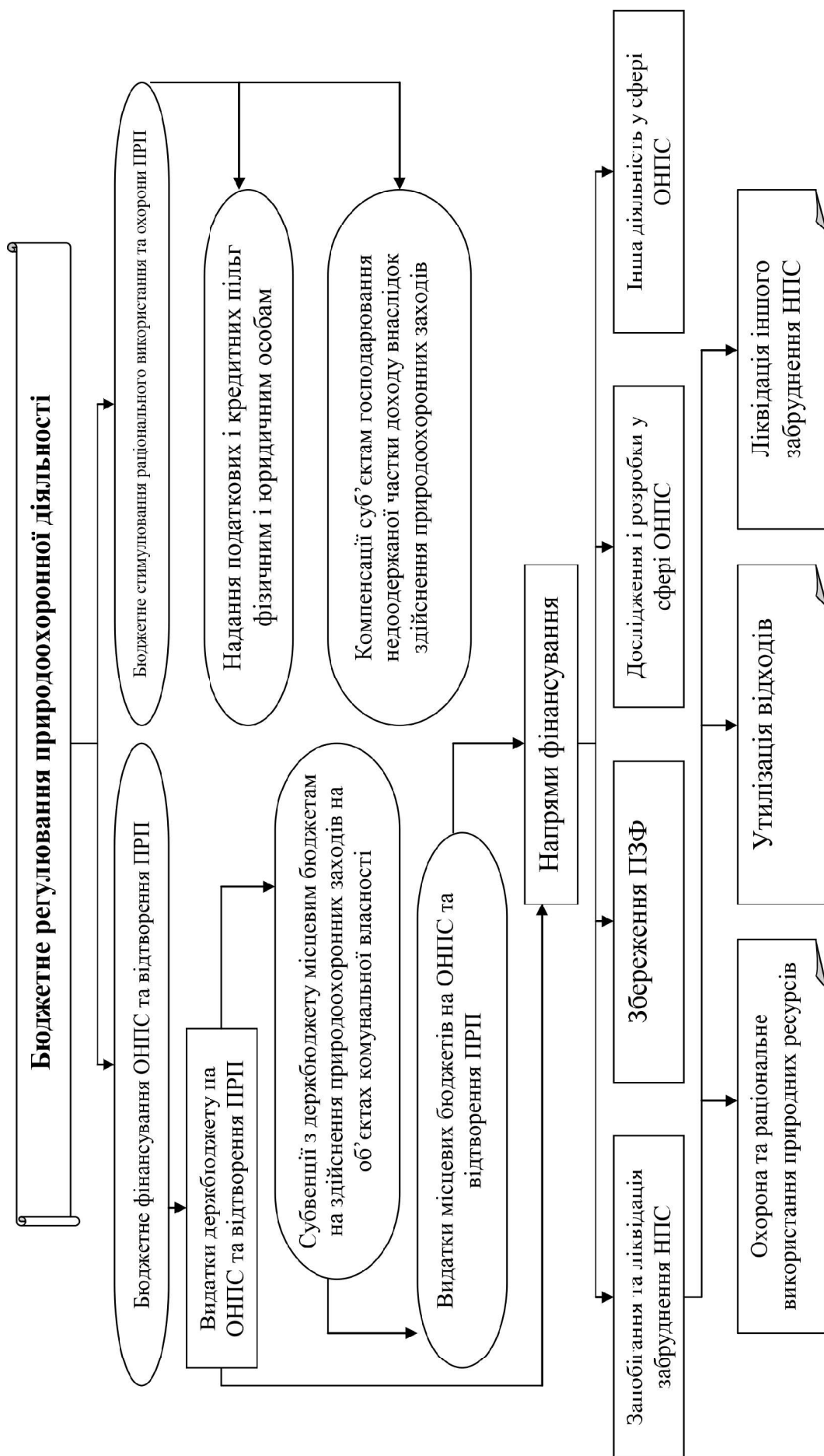


Рис. 1. Архітектура бюджетного регулювання природоохоронної діяльності в Україні

Джерело: розроблено авторами.

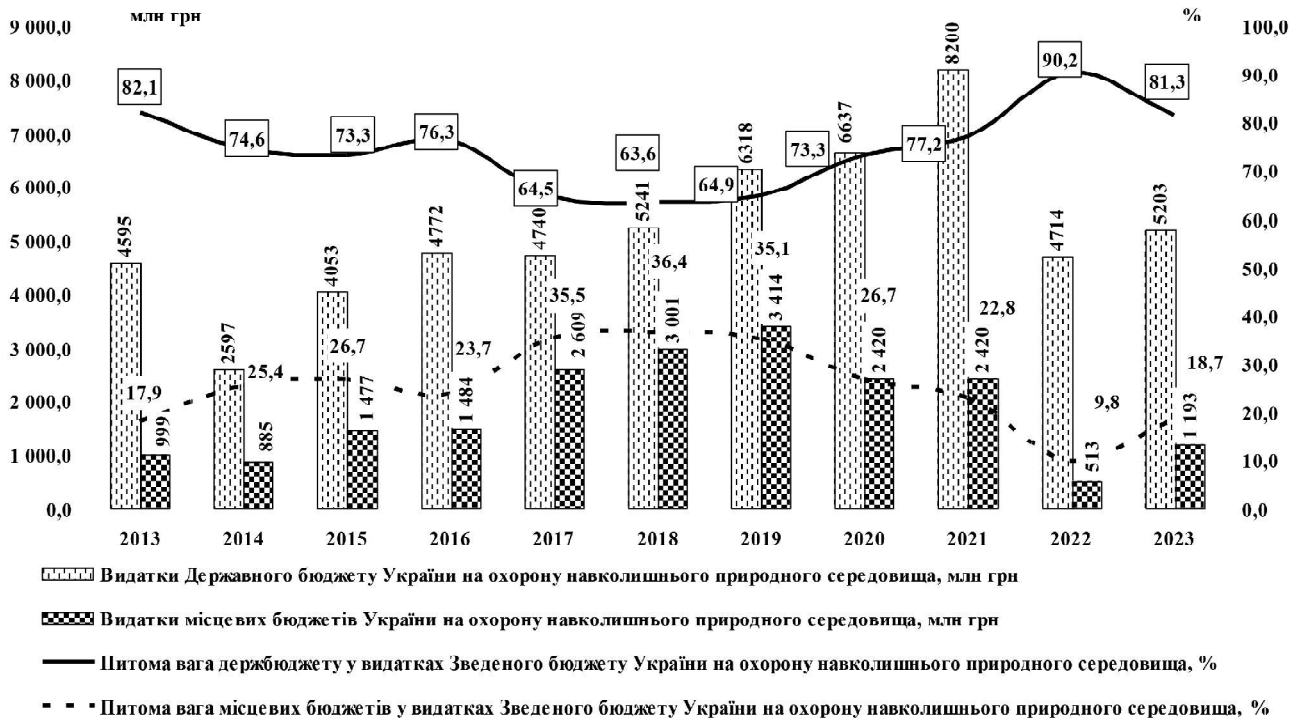


Рис. 2. Видатки держбюджету та місцевих бюджетів України на охорону навколишнього природного середовища у 2013—2023 роках, млн грн

Джерело: розраховано за даними Міністерства фінансів України.

на природних ресурсів (земельних, водних, рослинних, тваринних та мінерально-сировинних); 2) фінансування за рахунок коштів держбюджету та місцевих бюджетів процесів утилізації відходів, зокрема побутового сміття, з метою їх знешкодження та виробництва готової продукції виробничого та енергетичного спрямування; 3) публічне фінансування іншого забруднення НПС. Прикметною рисою бюджетного фінансування ОНПС та відтворення ПРП є можливість отримання субвенцій з держбюджету на здійснення природоохоронних заходів на об'єктах комунальної власності (рис. 1).

Важливою складовою бюджетного регулювання природоохоронної діяльності виступає бюджетне стимулювання раціонального використання та охорони ПРП, яке спрямоване на підвищення заінтересованості природокористувачів в забезпеченні комплексного використання та економії природної сировини. По більшості видів природної сировини та територіальних ресурсів спектр методів та інструментів бюджетного стимулювання є надмірно обмеженим, що не дозволяє використати навіть критично мінімальний потенціал стимулюючих регуляторів.

У теперішніх умовах інституціоналізованими інструментами бюджетного стимулювання раціонального використання та охорони ПРП виступають: 1) надання кредитних пільг фізичним і юридичним особам, тобто бюджетні кошти використовуються для відшкодування комерційним банкам частини кредитних ресурсів, що на пільгових умовах надаються природокористувачам для раціоналізації використання природних ресурсів і економії первинної і вторинної природної сировини; 2) компенсації суб'єктам господарювання недоодержаної частки доходу внаслідок здійснення природоохоронних заходів.

Ключовою характеристикою функціонуючої системи бюджетного регулювання природоохоронної діяльності виступає факт того, що у 2013—2023 роках, незважаючи на поглиблення бюджетно-фіскальної децентралізації, фінансування публічних видатків на охорону навколишнього природного середовища відзначається надмірною централізацією, що не завжди відповідає законсервованим роками екологічним викликам, ризикам та загрозам. Величезна кількість екологічних проблем носить, як правило, регіональну та місцеву спрямованість і логічним стало б перенесення центру тяжіння у публічному фінансуванні природоохоронної діяльності на рівень областей та територіальних громад базового рівня.

У 2013—2023 роках, за винятком 2022—2023 років (роки війни) та 2014 року (просідання відбулося у зв'язку з політичною нестабільністю та анексією російськими загарбниками окремих територій України) чітко виокремлювалася тенденція збільшення номінальної величини видатків держбюджету на охорону навколишнього природного середовища. У 2013 році сума видатків держбюджету на охорону навколишнього природного середовища становила 4595 млн грн, у 2015 році — 4053 млн грн, у 2018 році — 5241 млн грн, у 2021 році — 8200 млн грн, у 2022 році — 4714 млн грн, у 2023 році — 5203 млн грн (рис. 2).

Частка держбюджету у сукупних публічних видатках (видатках Зведеного бюджету України) у 2013—2023 роках коливалася в інтервалі 63,6—90,2%. Найнижчі показники питомої ваги держбюджету у сукупних публічних видатках на охорону навколишнього природного середовища спостерігалися у 2017—2019 роках, коли відбулися позитивні зрушення в частині дерегуляції

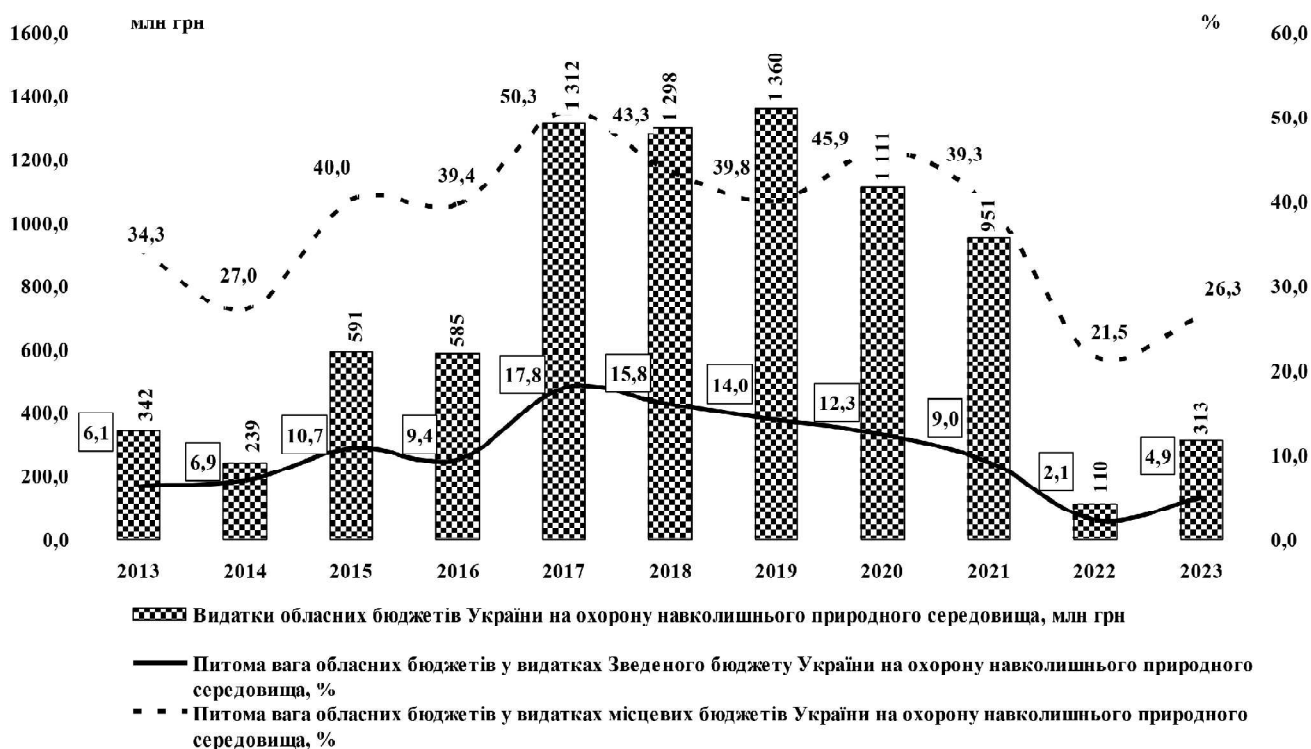


Рис. 3. Видатки обласних бюджетів України на охорону навколишнього природного середовища у 2013–2023 роках, млн грн

Джерело: розраховано за даними Міністерства фінансів України.

діяльності, спрямованої на фінансове забезпечення заходів з оздоровлення довкілля.

Натомість видатки на реалізацію завдань природоохоронної діяльності за рахунок місцевих бюджетів у 2013–2023 роках висхідного тренду не демонстрували. У 2013 році за рахунок коштів місцевих бюджетів видатки на охорону навколишнього природного середовища були профінансовані на суму 999 млн грн, у 2015 році — на 1417 млн грн, у 2019 році — 3414 млн грн, у 2021 році — 2420 млн грн, у 2022 році — 513 млн грн, у 2023 році — 1193 млн грн. Тобто після скорочення видатків місцевих бюджетів на охорону навколишнього природного середовища у 2020 році, зумовлених необхідністю фінансування карантинних заходів щодо обмеження пандемії коронавірусу, висхідний тренд у 2021–2023 роках так і не відновився, в першу чергу у зв'язку з повномасштабним вторгненням на територію України російських загарбників.

Питома вага місцевих бюджетів у структурі сукупних публічних видатків на охорону навколишнього природного середовища у 2013–2023 роках коливалася в інтервалі 9,8–36,4%. Централізація видатків на реалізацію пріоритетів природоохоронної діяльності, яка спостерігається у 2013–2023 роках, виступає одним з основних гальмівних чинників прискорення процесів реалізації проєктів оздоровлення довкілля та мінімізації негативного техногенного впливу на навколишнє природне середовище.

Починаючи з 2014 року, коли в країні стартувала реформа децентралізації та територіальної організації влади, що передбачала децентралізацію управління природокористуванням, зокрема системи бюджетного фінансування природоохоронної діяльності,

виникла необхідність у дерегуляції процесів бюджетного фінансування ОНПС. Каталізатором процесів децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування, зокрема створення мережі територіальних громад, стало Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні". Дане розпорядження суттєво розширило повноваження органів місцевого самоврядування базового рівня в частині визначення пріоритетів та фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Реалізація пріоритетів природоохоронної діяльності (охорони навколишнього природного середовища) закріплювалася за органами місцевого самоврядування обласного рівня [8].

Збереження за обласним рівнем функцій вирішення територіальних та місцевих проблем природоохоронної діяльності пояснюється тим, що існує широкий спектр екологічних проблем, які поширюються на території декількох суміжних громад і їх вирішення потребує відповідної координації. Виходячи з того, що інститут міжмуніципального співробітництва в Україні перебуває у латентному стані та нерозвиненими є інші інститути боротьби з екологічними ризиками та загрозами, на даний момент збереження за обласним рівнем функцій вирішення територіальних проблем охорони навколишнього природного середовища вдало умонтовується в існуючу архітектуру децентралізації та модернізації системи територіального управління. Водночас норма закріплення за обласним рівнем територіального управління функцій збереження та відтворення довкілля прямо не корелює з видатками обласних бюд-

жетів на охорону навколишнього природного середовища.

У період 2013—2023 роках в динаміці видатків обласних бюджетів в цілому по Україні на охорону навколишнього природного середовища не спостерігалось висхідного тренду. Зокрема, у 2013 році з обласних бюджетів на потреби оздоровлення довкілля було асигновано 342 млн грн, у 2014 році — 239 млн грн, у 2016 році — 585 млн грн, у 2017 році — 1312 млн грн, у 2019 році — 1360 млн грн, у 2021 році — 951 млн грн, у 2023 році — 313 млн грн (рис. 3). У 2017—2019 роках порівняно з 2013—2016 роками видатки обласних бюджетів на охорону навколишнього природного середовища значно виросли, що випливає з тих пріоритетів реалізації екологічної політики на місцевому рівні, які були закладені у базових документах, що регламентували політику децентралізації та реформу місцевого самоврядування.

У 2020 році порівняно з 2019 роком відбулося зменшення асигнувань з обласних бюджетів на потреби оздоровлення довкілля, що зумовлено необхідністю перерозподілу фінансових ресурсів на потреби боротьби з пандемією коронавірусу. У 2022 та 2023 роках суттєве скорочення видатків обласних бюджетів на екологічні потреби відбулося у зв'язку зі збройним вторгненням на територію України російських загарбників та тимчасовою окупацією ворогом окремих територій. Частка обласних бюджетів у сукупних видатках місцевих бюджетів України на охорону навколишнього природного середовища у 2013—2023 роках коливалася в інтервалі 21,5—50,3%. У 2017 році спостерігалось найвище значення даного показника, тобто половина видатків місцевих бюджетів фінансувалася з обласних бюджетів. Частка обласних бюджетів у сукупних видатках Зведеного бюджету України на охорону навколишнього природного середовища у 2013—2023 році коливалася в інтервалі 2,1—17,8%. У 2013—2021 роках (період до повномасштабного вторгнення російських загарбників на територію України) частка обласних бюджетів у сукупних публічних видатках на природоохоронну діяльність коливалася в інтервалі 6,1—17,8%.

Вагоме значення для підвищення дієвості бюджетного регулювання природоохоронної діяльності на рівні територіальних громад має інструмент надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення природоохоронних заходів на об'єктах комунальної власності. Однією з умов надання такої субвенції є співфінансування з місцевих бюджетів у розмірі не менше ніж 10% загальної кошторисної вартості природоохоронного заходу, залучення на ці цілі інших джерел, не заборонених законодавством [6]. Субвенція надається з метою забезпечення охорони навколишнього природного середовища, поліпшення стану навколишнього природного середовища та створення відповідних умов для цього, що дасть можливість здійснити природоохоронні заходи на об'єктах комунальної власності, і спрямовується відповідно до напрямів, передбачених переліком видів діяльності, що належать до природоохоронних заходів (охорона і раціональне використання водних ресурсів; охорона атмосферного повітря; охорона і раціональне використання природних рослинних ресурсів; охорона і раціональне ви-

стання ресурсів тваринного світу; раціональне використання і зберігання відходів виробництва і побутових відходів), затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 17 вересня 1996 р. № 1147 [5].

Виходячи з нових енергетичних викликів, зумовлених збройним вторгненням на територію України російських загарбників, важливого значення на рівні територіальних громад набуває реалізація такого природоохоронного заходу як утилізація побутових та промислових відходів. З огляду на це доцільною є активізація роботи місцевого самоврядування щодо отримання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення природоохоронних заходів на об'єктах комунальної власності, в першу чергу, щодо реалізації проєктів будівництва, технічного переобладнання і реконструкції сміттєпереробних і сміттєспалювальних заводів; придбання та впровадження установок, обладнання та машин для збору, транспортування, перероблення, знешкодження та складування побутових, сільськогосподарських і промислових відходів виробництва, відходів розчищення зелених насаджень, кубових залишків; будівництва, розширення та реконструкції комплексів, спеціалізованих полігонів та інших об'єктів для знешкодження та захоронення непридатних для використання пестицидів, шкідливих і токсичних промислових та інших відходів [5].

Одним з основних пріоритетів трансформації системи бюджетного регулювання природоохоронної діяльності виступає бюджетна децентралізація, котра передбачатиме перенесення центру тяжіння у фінансування публічних природоохоронних видатків на регіональний та місцевий рівень. Дієвість бюджетного регулювання природоохоронної діяльності напряму пов'язана із формуванням спеціальних екологічних фондів у структурі місцевих бюджетів, в першу чергу обласних бюджетів та бюджетів місцевого самоврядування. Такі спеціальні фонди мають формуватися за рахунок концентрації в них половини екологічних податків, які акумулюються у публічних бюджетах, та частини рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів.

Доцільність концентрації частини природно-ресурсної ренти (мінерально-сировинної, лісової та водної) у спеціальних екологічних фондах (фондах охорони навколишнього природного середовища) зумовлена тим, що природно-ресурсна рента (доход, який утворюється під дією природних чинників (природно-кліматичних та природно-ресурсних умов)) має спрямовуватися на відтворення природно-ресурсного потенціалу, рекультивацію територій, де здійснювалися процеси господарського використання первинної природної сировини, утилізацію вторинної природної сировини, природооблаштування природно-заповідних територій.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Загострення екологічних проблем внаслідок російського збройного вторгнення, остаточний вибір євроінтеграційного вектору розвитку та поглиблення бюджетно-фіскальної децентралізації вимагають трансформації системи бюджетного регулювання природоохоронної діяльності в Україні. Така трансфор-

мація має відбуватися як щодо бюджетного фінансування охорони навколишнього природного середовища на різних таксономічних рівнях, так і щодо бюджетного стимулювання комплексного освоєння природно-ресурсного потенціалу та економії первинної природної сировини. У 2013—2023 роках в динаміці публічних видатків на охорону навколишнього природного середовища чітко викристалізувався тренд домінування видатків з держбюджету над видатками з місцевих бюджетів. Виходячи з передового іноземного досвіду доцільно урізноманітнювати інструменти бюджетної підтримки реалізації проєктів екологічного спрямування через інституціоналізацію природоохоронних субсидій та накопичення природно-ресурсних та екологічних платежів у спеціальних фондах публічних бюджетів, цільовим призначенням котрих виступає фінансово-інвестиційне забезпечення розбудови мережі об'єктів природоохоронної інфраструктури. Доцільно центр тяжіння у бюджетному фінансуванні природоохоронної діяльності із загальнонаціонального рівня перенести на регіональний та муніципальний рівень через максимізацію використання інструменту природоохоронних субвенцій, що дасть можливість прискорити процеси модернізації природоохоронної інфраструктури та покращити екологічну обстановку у населених пунктах в цілому.

Література

1. Боковикова Ю.В., Панова О.В. Зарубіжний досвід державного регулювання у сфері охорони навколишнього природного середовища. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1. С. 137—143.
2. 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.
3. Жарова Л.В. Природоохоронна діяльність: питання теорії та методології впровадження. Продуктивні сили України. 2009. № 1. С. 73—82.
4. Мартиненко В.О. Досвід країн ЄС щодо сучасних механізмів управління охороною навколишнього середовища в Україні. Теорія та практика державного управління. 2006. Вип. 1 (13). С. 272—278. [Електронний ресурс]. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/57745/7/Martynenko_Dosvid_krain.pdf;jsessionid=D8C76D2C90C42DFD629174C90F76EA42.
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 вересня 1996 р. № 1147 "Про затвердження переліку видів діяльності, що належать до природоохоронних заходів". [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-96-%D0%BF#Text>.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2019 р. № 228 "Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення природоохоронних заходів на об'єктах комунальної власності". [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2019-%D0%BF#Text>.
7. Рогач С.М. Зарубіжний досвід регулювання сфери природокористування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 26 (2). С. 54—59.
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р "Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні". [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.
9. Самойленко Н.М. Організація та управління в природоохоронній діяльності. Навч. посіб. Харків. НТУ "ХПІ". Видавництво "Лідер", 2018. 174 с.

References:

1. Bokovykova, Yu.V. and Panova, O.V. (2018), "Foreign experience of state regulation in the field of environmental protection", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 137—143.
2. Holian, V.A. Luchechko, Yu.M. Zastavnyj, Yu.B. and Medyn'ska, N.V. (2022), "Financial support for environmental protection in the context of global challenges: priorities and features", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 32—41.
3. Zharova, L.V. (2009), "Environmental protection activities: issues of theory and implementation methodology", *Produktyvni syly Ukrainy*, vol. 1, pp. 73—82.
4. Martynenko, V.O. (2006), "Experience of EU countries in modern environmental protection management mechanisms in Ukraine", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (13), pp. 272—278, available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/57745/7/Martynenko_Dosvid_krain.pdf;jsessionid=D8C76D2C90C42DFD629174C90F76EA42 (Accessed 05 Feb 2025).
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (1996), Resolution "On approval of the list of activities related to environmental protection measures", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-96-%D0%BF#Text> (Accessed 05 Feb 2025).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Procedure and conditions for providing subventions from the state budget to local budgets for the implementation of environmental protection measures at municipal property sites", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 05 Feb 2025).
7. Rohach, S.M. (2019), "Foreign experience of regulating the field of environmental use", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 26 (2), pp. 54—59.
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Resolution "On approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (Accessed 05 Feb 2025).
9. Samoylenko, N.M. (2018), *Orhanizatsiia ta upravlinnia v pryrodokhoronni diial'nosti* [Organization and management in environmental protection activities], NTU "KhPI", Vydavnytstvo "Lider", Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2025 р.

Л. Д. Павленко,
к. е. н., старший викладач кафедри фінансових технологій та підприємництва,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Сумського державного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4724-7567>
О. А. Криклій,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та підприємництва,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Сумського державного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4825-3950>
А. О. Федан,
студент, Сумський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9726-1476>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.177

КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

L. Pavlenko,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Financial Technologies and Entrepreneurship,
Education and Research Institute of Business, Economics and Management, Sumy State University
O. Kryklii,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Technologies and
Entrepreneurship, Education and Research Institute of Business, Economics and Management, Sumy State University
A. Fedan,
Student, Education and Research Institute of Business, Economics and Management, Sumy State University

COMPONENTS OF BANK CURRENCY RISK MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

У статті здійснено комплексне дослідження управління валютним ризиком як одним із ключових факторів, що впливають на фінансову стабільність банків України. Досліджено сутність валютного ризику, його взаємозв'язок з іншими видами банківських ризиків, що зумовлює необхідність інтеграції валютного ризик-менеджменту в загальну систему управління ризиками банку. Запропоновано комплексний підхід до управління валютним ризиком, який включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль, застосування інструментів регуляції. Особливу увагу приділено методам прогнозування валютних курсів, застосуванню показників відкритої валютної позиції, вартості під ризиком та очікуваних втрат, а також використанню моделей аналізу чутливості. Розглянуто чотири основні моделі для моделювання діапазонів коливань курсів валют: Simple model, Sqrt(day) model, Sigma+ model та Empirical model. Проаналізовано їх ефективність для прогнозування валютних ризиків у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, а також у стресових ринкових умовах. Визначено, що впровадження системного підходу до використання інструментів моніторингу, контролю та регуляції валютного ризику є критичним для фінансової стабільності банків.

This study presents a comprehensive analysis of foreign exchange risk management as a critical determinant of financial stability in Ukrainian banks. The research explores the essence of foreign exchange risk, its interconnection with other banking risks, and the necessity of integrating foreign exchange risk management into a bank's overall risk management system.

Foreign exchange risk is the potential for financial loss due to unfavourable fluctuations in exchange rates, which can significantly impact the economic performance of banks.

The article emphasizes adopting a systematic and structured approach to currency risk management. Such an approach is indispensable for maintaining the financial stability of banks and enhancing their competitiveness in the increasingly uncertain and volatile financial markets. The approach to managing foreign exchange risk is proposed, encompassing identification, assessment, monitoring, control, and application instruments of regulatory.

Particular attention is paid to forecasting exchange rate fluctuations, assessing open foreign exchange positions, value at risk, and expected shortfall, and applying sensitivity analysis models. The study examines four primary models for simulating foreign exchange fluctuations: Simple model, Sqrt(day) model, Sigma+ model, and Empirical model. These models are analyzed for their effectiveness in forecasting foreign exchange risk on various timeframes (short-term, medium-term, and long-term) and under stress scenarios, such as during market crises or extreme volatility.

The study emphasizes the significance of regulatory requirements, particularly the role of the National Bank of Ukraine in setting limits on open foreign exchange positions and ensuring banks' compliance with prudential norms to mitigate excessive risk exposure. The research findings highlight the necessity of implementing a systematic approach to continuously monitoring, controlling, and regulating foreign exchange risk to maintain financial resilience.

The article examines the role of risk limitation and financial instruments such as forwards, futures, swaps, and options in mitigating the adverse effects of exchange rate fluctuations. It highlights how banks can utilize these instruments to shield their financial positions from market uncertainty and ensure more excellent stability in economic outcomes.

Ключові слова: банк, валютний ризик банку, управління валютними ризиками банку, індикатори валютного ризику банку, валютна позиція банку, валютний ринок.

Key words: bank, foreign exchange risk of the bank, foreign exchange risk management of the bank, foreign exchange risk indicators of the bank, foreign exchange position of the bank, foreign exchange market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Функціонування банків у сучасних умовах супроводжується постійними змінами в макроекономічному середовищі, що зумовлює появу нових викликів у сфері банківського ризик-менеджменту. Серед найбільш вагомих загроз для стійкості банків особливе місце займає валютний ризик, який є наслідком динамічних коливань валютних курсів та їхнього впливу на структуру активів та пасивів.

Для банків України питання валютного ризику є особливо актуальним, враховуючи вплив повномасштабної війни та спричинений нею високий рівень макроекономічної нестабільності, значну залежність від зовнішнього фінансування та міжнародної торгівлі. За даними аналітичного звіту Національного банку України, рівень валютного ризику демонструє тенденцію до зростання, що підтверджується погіршенням оцінок цього ризику з боку банків та зниженням курсових очікувань підприємств та населення (рис. 1).

Значний рівень доларизації балансів, притаманний більшості банків України, збільшує ймовірність втрат, що може мати негативні наслідки для їхньої ліквідності, капіталізації, прибутковості та загальної стійкості.

У цих умовах питання розроблення ефективних механізмів ідентифікації, оцінки та управління валютним ризиком, включаючи аналіз макроекономічних детермінант, моделей прогнозування валютних курсів, використання інструментів хеджування, набуває особливої актуальності, оскільки дозволить мінімізувати потенційні фінансові втрати та сприяти забезпеченню загальної стійкості банків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Валютний ризик банків активно досліджується як у вітчизняній, так і в закордонній науковій літературі. Волохова Л. Ф. [5], Глухова В. І. [6], Лактіонова О. А. [7], Кузнєцов А. М. [8], Петик Л. О. [9], Кириченко О. М., Поліщук А. В. [10] та інші вітчизняні дослідники висвітлюють питання ідентифікації, оцінки та управління валютним ризиком.

Сучасні концепти управління валютним ризиком банків, зосереджені на ідентифікації, оцінці, хеджуванні та мінімізації впливу валютних коливань на фінансову стабільність банків, представлені у працях таких закордонних науковців, як: Грюнінг Х. Ван та Брата-

Карта ризиків фінансового сектору*

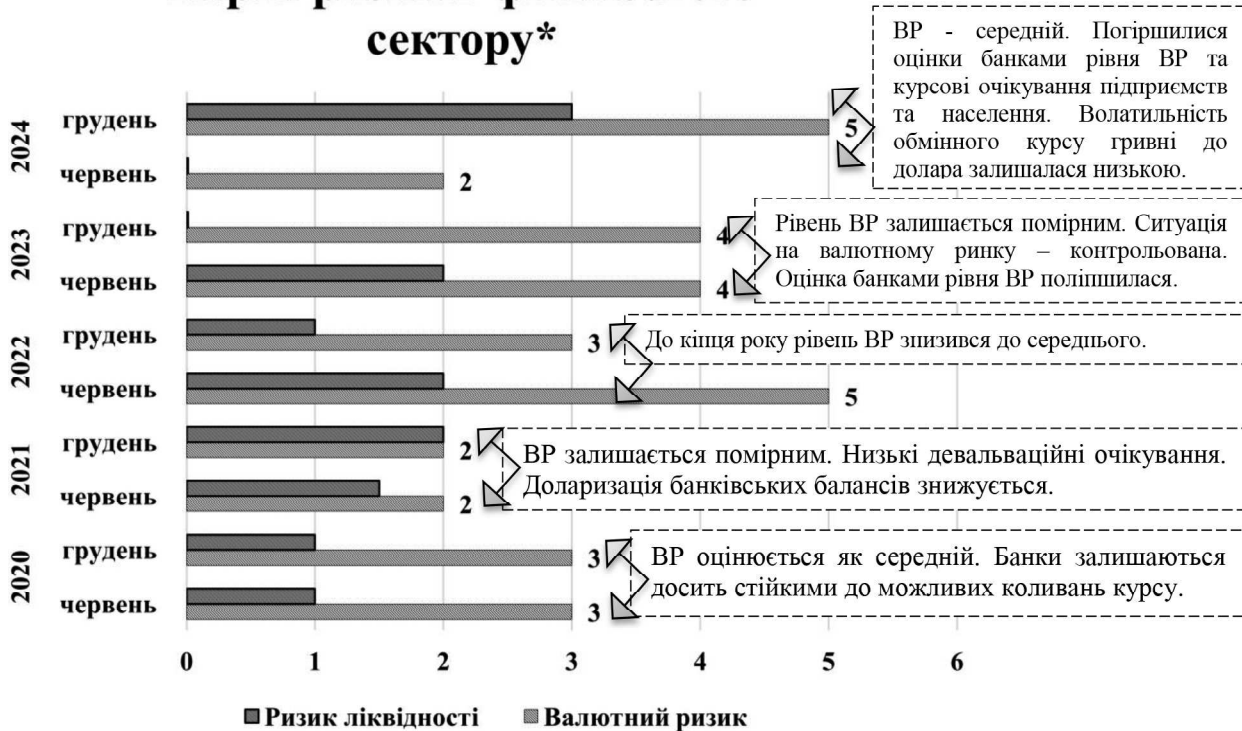


Рис. 1. Карта ризиків фінансового сектору в розрізі валютного та ризику ліквідності

Джерело: сформовано на основі [1—4].

нович С. Б. [11], Сандерс Е., Корнетт М. М та Ерхемд-жамц О [12]. Дослідження Карлана А. наголошує на непередбачуваності валютних ризиків та необхідності впровадження ефективних внутрішніх механізмів контролю в банках [13]. Рантанен Т. Т. Х. розглядає хеджування як ключовий інструмент управління транзакційними ризиками, пов'язаними з валютними коливаннями [14]. Ангелаке К., Ангел М. Г. та Грігореску Д. Л. пропонують модель управління валютними ризиками, адаптовану до специфіки румунських банків, підкреслюючи важливість врахування структурних факторів та природи валютних експозицій для ефективного управління ризиками [15].

Попри значні наукові результати, залишається відкритим питання розробки ефективного інструментарію для оцінки та зниження валютних ризиків в умовах високого рівня невизначеності та волатильності операційного середовища функціонування банків.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є комплексний аналіз валютного ризику, його взаємозв'язку з іншими ризиками банківської діяльності, та визначення на цій основі ефективних інструментів управління та ключових індикаторів валютного ризику.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розуміння сутності валютного ризику є надзвичайно важливим для банків, оскільки дозволяє зрозуміти його природу виникнення та оцінити потенційний вплив на фінансові результати.

Валютний ризик, відповідно до регуляторного підходу, виникає через несприятливі коливання курсів

іноземних валют, що впливають на вартість / ціну інструментів, що утримуються в торговій та банківській книжці банку та визначається як наявний / потенційний ризик для надходжень і капіталу, що виникає через несприятливі коливання курсів іноземних валют та цін на банківські метали [16].

Аналіз наукових підходів [5—7, 11—15, 17] до визначення поняття "валютний ризик банку" дозволяє узагальнити, що його сутність полягає в імовірності виникнення фінансових втрат або недоотримання прибутку банком унаслідок змін курсів іноземних валют. Усі трактування цієї категорії підкреслюють непередбачуваність валютного ризику та його тісний зв'язок із динамікою валютних ринків.

Ця специфіка валютного ризику банку визначає необхідність комплексного підходу до його управління, що має включати як використання спеціалізованих внутрішніх інструментів оцінювання, регулювання й контролю, так постійний моніторинг ринкових умов та параметрів валютного ринку. Валютний ризик становить серйозну загрозу для банківської діяльності, адже нестабільність валютних курсів може призводити до значних втрат доходу або капіталу (рис. 2).

Окрім безпосереднього впливу, валютний ризик має мультиплікативний ефект на інші види банківських ризиків (операційного, кредитного, стратегічного, ризику ліквідності тощо), що ускладнює управління загальним рівнем ризику.

Таким чином, ефективна система управління валютним ризиком банку повинна передбачати не лише захист від безпосередніх негативних наслідків коливань курсів іноземних валют, а й комплексний підхід до мінімізації вторинних ризиків, які можуть виникати внаслідок валютної нестабільності.

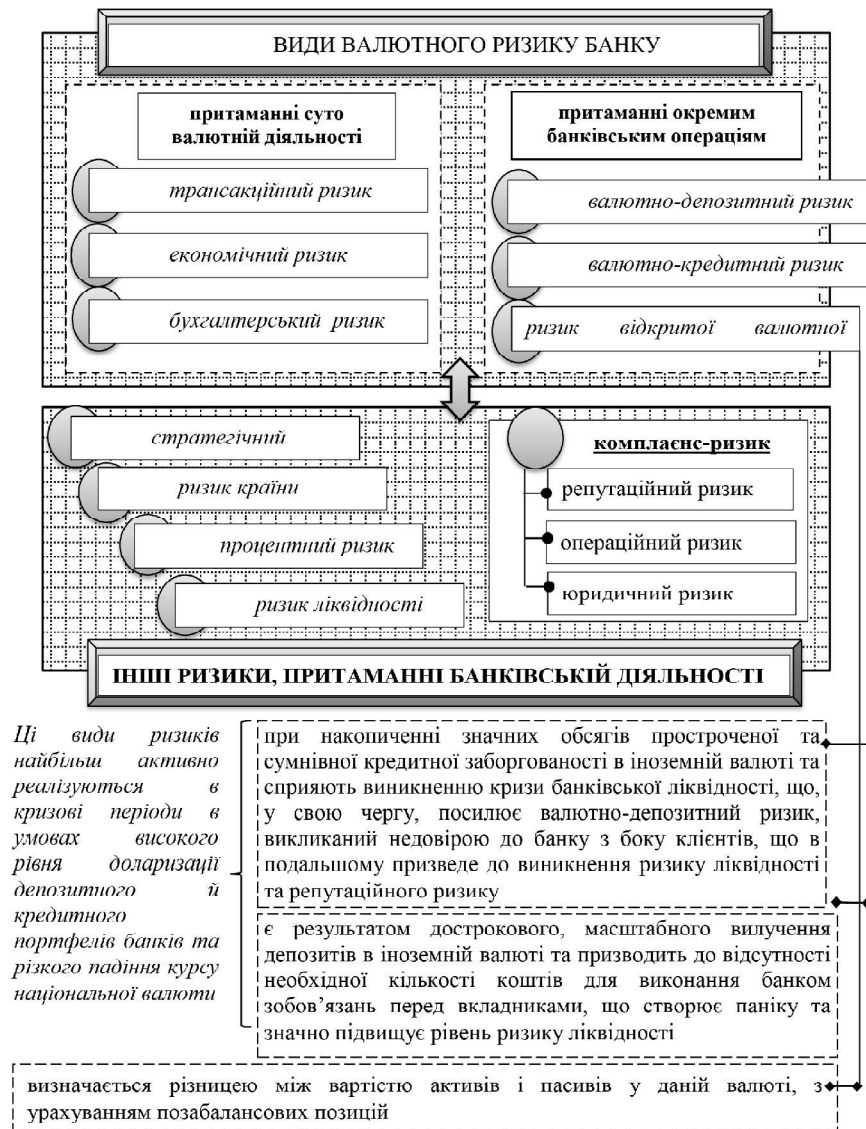


Рис. 2. Взаємодія видів валютного ризику з іншими ризиками банку

Джерело: сформовано на основі [8, 18, 19].

Система управління валютним ризиком банку повинна включати ідентифікацію, оцінку та моніторинг, а також розробку заходів для його мінімізації [20]. Це дозволяє банкам не лише зберегати свою стійкість, але й підтримувати довіру клієнтів.

На першому етапі управління валютним ризиком необхідно здійснювати його ідентифікацію та оцінку, що передбачає сформовану банком систему індикаторів, основними з яких є величина відкритої валютної позиції, вартість під ризиком (VaR) або очікуваних втрат (Expected Shortfall, ES), а також показники переоцінки відкритих валютних позицій, в наочному вигляді представлені на рисунку 3.

Відкрита валютна позиція є ключовим джерелом валютного ризику, оскільки відображає рівень невідповідності між активами та зобов'язаннями банку в певній іноземній валюті. Чим більший її розмір, тим вищий потенційний рівень втрат у разі несприятливих змін валютних курсів.

VaR є одним з найпоширеніших методів оцінки потенційних втрат від змін курсів іноземних валют, оскільки

дозволяє визначити максимальні можливі втрати протягом певного періоду часу з заданою довірчою ймовірністю. Однак VaR має низку обмежень, зокрема його недостатню точність при високій волатильності ринку або наявності "хвостових" ризиків.

Альтернативою VaR є метод ES, який оцінює середній розмір втрат у випадках, коли втрати перевищують VaR. Цей підхід вважається надійнішим, оскільки враховує крайні значення розподілу ризику (Tail Risk), що є особливо актуальним в умовах кризових явищ на валютному ринку.

Показники переоцінки відкритих валютних позицій відображають вже реалізований ризик, що виникає внаслідок змін валютних курсів. Їх аналіз дозволяє оцінити ефективність попередньо прийнятих рішень щодо управління валютною експозицією та розробити стратегії хеджування для майбутніх періодів.

Для оцінки чутливості відкритої валютної позиції до змін курсів основних іноземних валют застосовуються декілька підходів, що моделюють діапазони коливань валютних курсів. Це дозволяє не лише визначити ступінь

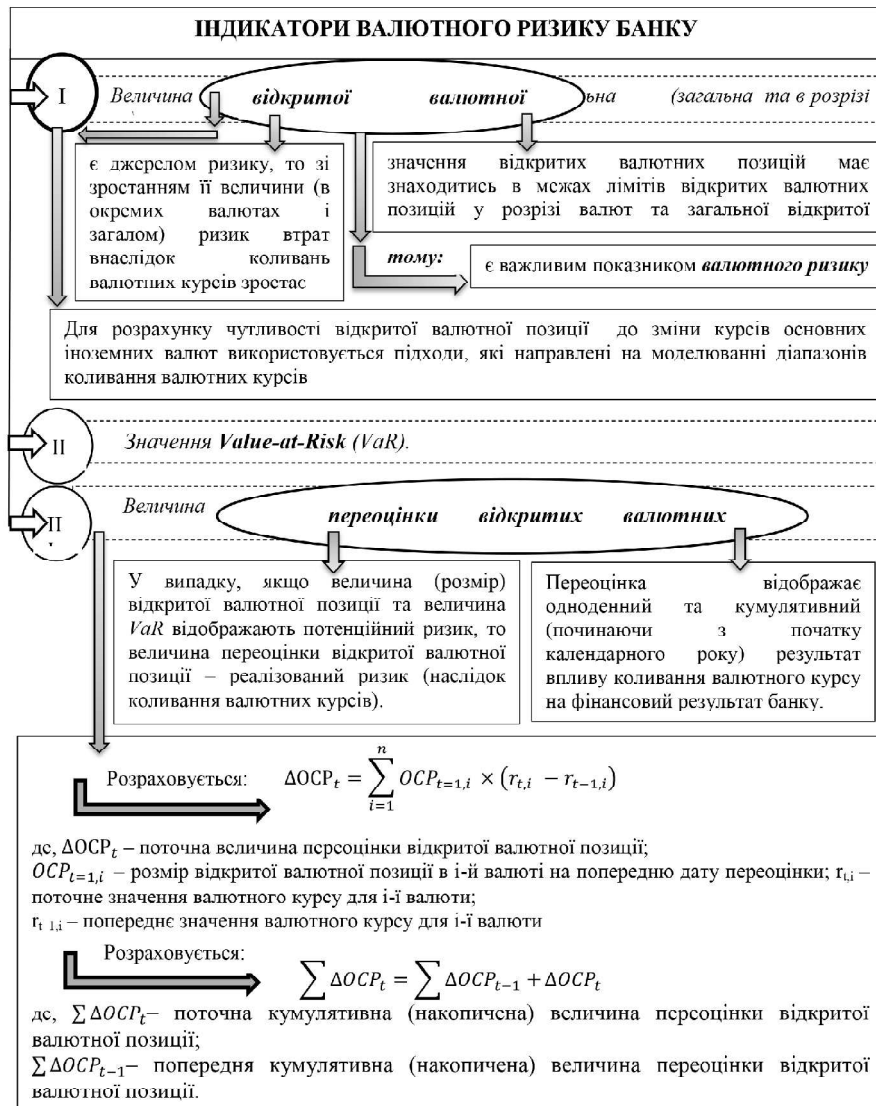


Рис. 3. Основні індикатори валютного ризику у банку

Джерело: сформовано на основі [21–24].

впливу змін курсів на відкриті позиції, але й прогнозувати можливі наслідки для фінансових результатів, що сприяє оперативному реагуванню на ринкові зміни. Серед таких моделей виділяють:

— Simple Model, що базується на розрахунку середньоквадратичного відхилення для прогнозування короткострокових коливань валютних курсів;

— Sqrt(day) Model, яка масштабує стандартне відхилення пропорційно квадратному кореню з часу, що дозволяє оцінювати ризики в середньостроковій перспективі.

— Empirical Model, в основі якої використання емпіричного розподілу та історичних даних для точного прогнозування довгострокових тенденцій валютних курсів.

Застосування цих моделей, узагальнена характеристика яких представлена на рисунку 4, забезпечує комплексний аналіз, мінімізує потенційні втрати та підвищує ефективність управління валютними ризиками.

Додатково, методи аналізу чутливості та стрес-тестування дозволяють оцінити реакцію банку на можливі шоки валютного ринку. Ефективне використан-

ня цих методів забезпечує своєчасне виявлення ризиків та їх кількісну оцінку, що є ключовим для вибору оптимальних стратегій та інструментів управління валютним ризиком. Варто зазначити, що сучасні регуляторні вимоги, зокрема рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, акцентують на використанні комбінації такого методу оцінки валютного ризику, як ES, та регулярних стрес-тестів для оцінки стійкості банків до екстремальних ринкових умов та валютних шоків.

Для забезпечення стійкості банківської діяльності необхідно здійснювати розподіл валютного ризику, що передбачає використання інструментарію регуляції, наведеного на рисунку 5.

Ліміти, встановлені Національним банком України, є ключовим елементом забезпечення фінансової стабільності банківської системи. Вони спрямовані на ефективний контроль валютних ризиків та мінімізацію потенційних втрат, спричинених коливаннями валютних курсів. Їх дотримання відіграє важливу роль у зміцненні довіри до банківської системи, забезпечуючи передбачуваність банківських операцій та стійкість банків. Це,

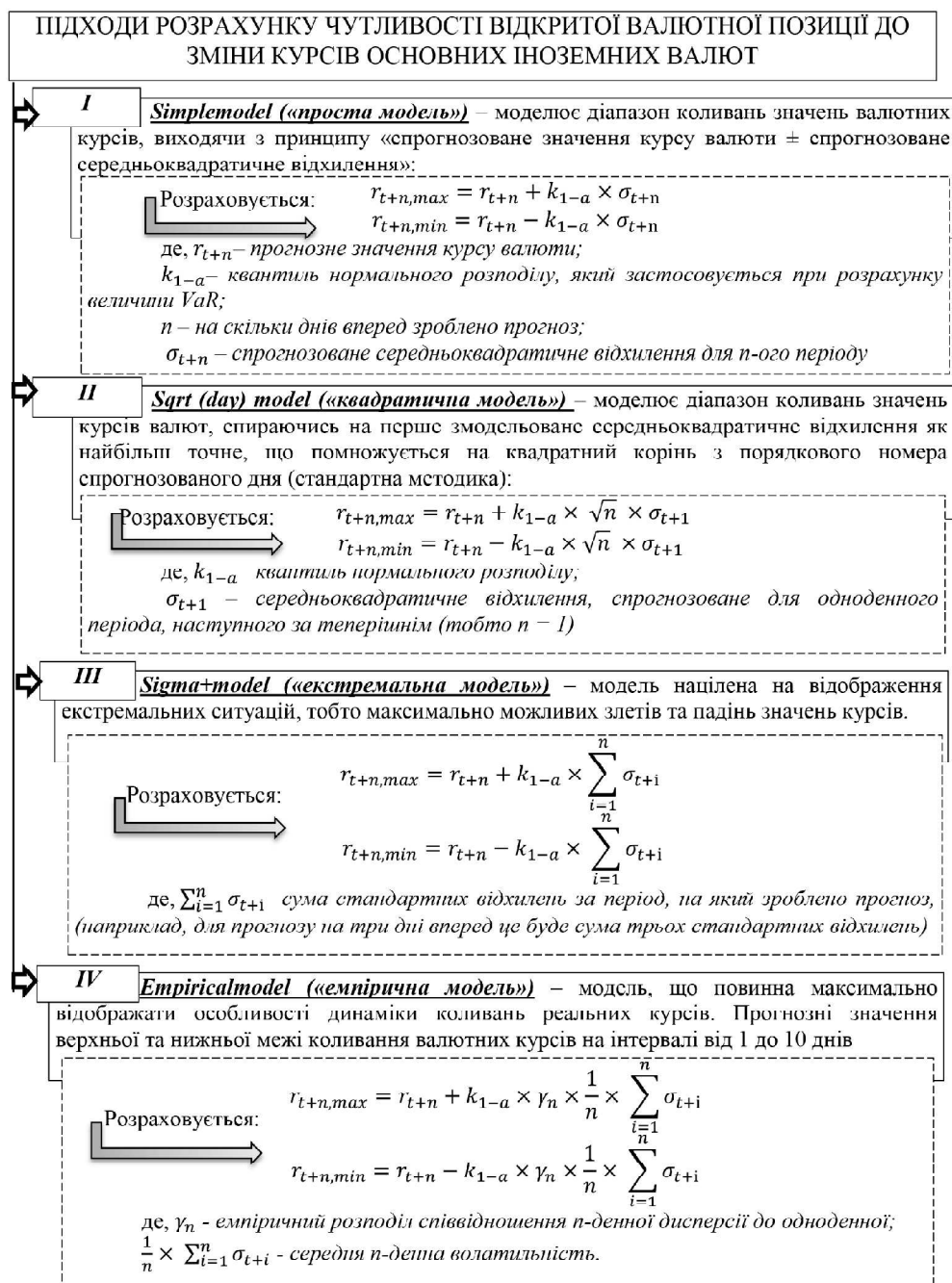


Рис. 4. Підходи розрахунку чутливості відкритої валютної позиції до зміни курсів основних іноземних валют

Джерело: сформовано на основі [5, 7, 21—24].

свою чергою, створює сприятливі умови для розвитку економіки та стабільного функціонування банківської системи.

Аналіз дотримання нормативних вимог системно важливими банками України станом на 01.09.2024 р. представлений на рисунку 6.

Станом на 01.09.2024 показники валютної позиції та рівня валютного ризику системно важливих банків України у цілому відповідають установленим нормативним вимогам. Більшість банків дотримуються лімітів відкритої валютної позиції, яка не повинна перевищувати 5 % регулятивного капіталу. Зокрема, показники Л13-1 та Л13-2 у більшості банків залишаються в межах допустимого рівня.

Разом з тим, в АТ "Ощадбанк" та АТ КБ "Приват-Банк" значення показника Л13-1 перевищують установлені нормативи, становлячи 108,69 % та 92,72% відповідно. Згідно з наглядом статистикою Національного банку України, перевищення встановлених лімітів відкритих довгих валютних позицій у зазначених банках може свідчити про стратегію, орієнтовану на очікуване зростання курсу іноземних валют. Це, своєю чергою, може сприяти отриманню додаткового прибутку завдяки курсовим різницям.

Показники ліквідності, зокрема LCR_{вв}, LCR_{ів} та NSFR, перевищують встановлені норми (> 100 %) для всіх банків, що свідчить про їх здатність підтримувати належний рівень ліквідності навіть за умов нестабіль-



Рис. 5. Основні інструменти регуляції валютного ризику банку

Джерело: сформовано на основі [8, 21–24].

ності валютного ринку. Це також є свідченням їх стійкості до потенційних валютних ризиків та їх негативного впливу на фінансову стабільність.

Результати аналізу підтверджують достатній рівень стійкості системно важливих банків України до валютних ризиків. Водночас окремі банки, які порушують ліміти валютної позиції, потребують ретельнішого моніторингу та, за потреби, коригування політики управління валютними ризиками для забезпечення відповідності регуляторним вимогам і мінімізації потенційних загроз загальній стійкості.

Вибір інструментарію та підходів для регуляції валютного ризику залежить від їх доступності, економічної раціональності, а також толерантності банку до ризику та її стратегічних пріоритетів у цій сфері. Мітігація цього ризику сприяє уникненню небажаних фінансових втрат, підвищенню передбачуваності операційних результатів та підтриманню конкурентоспроможності на фінансовому ринку, але, при цьому,

слід враховувати ендегенні обмеження, такі як організаційні, кадрові, ресурсні, технічні та інформаційні аспекти, а також екзогенні фактори, включаючи нормативно-правове регулювання та ринкове середовище [26].

Критично важливими компонентами системи управління ризиками банку є моніторинг та контроль, що передбачають постійне спостереження за валютними позиціями, оцінку потенційних ризиків та впровадження відповідних заходів для мінімізації негативного впливу коливань курсів іноземних валют.

Моніторинг валютного ризику включає регулярний аналіз відкритих валютних позицій банку, оцінку їх відповідності встановленим лімітам та нормативам, а також прогнозування можливих змін курсів іноземних валют. Важливим аспектом є використання сучасних інформаційних систем та технологій для оперативного відстеження ринкових тенденцій та швидкого реагування на зміни.

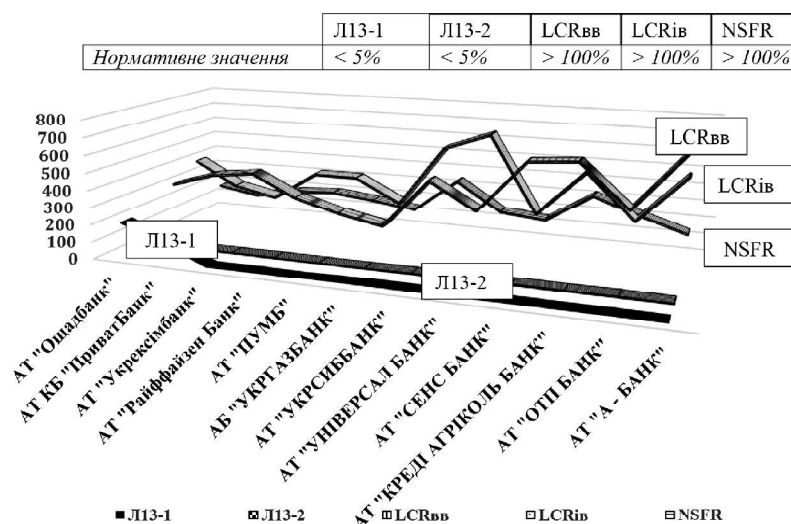


Рис. 6. Нормативні показники валютного ризику та ліквідності системно важливих банків України станом на 01.09.2024 р.

Джерело: сформовано на основі [26].

Контроль валютного ризику передбачає впровадження політик та процедур, що регламентують управління валютними операціями, встановлення лімітів на відкриті позиції та застосування інструментів хеджування для захисту від небажаних коливань курсів іноземних валют.

Кращі світові практики управління валютним ризиком акцентують на ризик-орієнтованому підході, який передбачає концентрацію ресурсів на найбільш критичних ризик-сферах. Це, зокрема, включає впровадження комплексних систем оцінки ризиків, використання передових методів аналізу та прогнозування, а також забезпечення прозорості та підзвітності у процесах управління ризиками.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Валютний ризик є важливим фактором, що впливає на фінансову стабільність банків України, оскільки зміни курсів іноземних валют на поточному етапі їх функціонування можуть призводити до значних втрат доходу та капіталу. Його особливістю є висока непередбачуваність та тісний зв'язок з динамікою валютних ринків, що ускладнює управління фінансовими потоками банку.

Валютний ризик тісно пов'язаний з іншими видами ризиків, зокрема кредитним, операційним та ризиком ліквідності, що зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до його управління. Оскільки нестабільність валютного ринку може спричиняти негативні ефекти, такі як зниження платоспроможності позичальників, погіршення структури ліквідності банку або навіть системні фінансові кризи, стратегія управління валютним ризиком має враховувати як безпосередній, так і опосередкований вплив змін курсів іноземних валют.

Ефективне управління валютним ризиком передбачає інтеграцію відповідних заходів у загальну систему ризик-менеджменту банку, що дозволяє мінімізувати потенційні втрати та забезпечити довгострокову стабільність діяльності банку, та включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг й контроль та розробку заходів щодо мінімізації потенційних втрат на основі застосування відповідних інструментів регуляції.

Майбутній розвиток системи управління валютним ризиком банків повинен ґрунтуватися на застосуванні передових фінансових технологій (FinTech), використанні великих даних (Big Data) для прогнозування валютних коливань та розширенні можливостей алгоритмічного трейдингу для оптимізації валютних операцій. Інтеграція регуляторних вимог та інноваційних підходів до управління ризиками дозволить банкам не лише зменшити потенційні фінансові втрати, а й підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Використання аналітичних платформ, що базуються на машинному навчанні та нейронних мережах, сприятиме вдосконаленню процесів оцінки ризиків та дозволить забезпечити більш точне прогнозування динаміки валютних курсів.

Література:

1. Звіт про фінансову стабільність (грудень 2021 року). Національний банк. 2021. 46 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2021-H2.-pdf?v=9 (дата звернення: 10.02.2025).
2. Звіт про фінансову стабільність (грудень 2022 року). Національний банк. 2022. 47 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.-pdf?v=9 (дата звернення: 10.02.2025).
3. Звіт про фінансову стабільність (грудень 2023 року). Національний банк. 2023. 50 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf (дата звернення: 10.02.2025).
4. Звіт про фінансову стабільність (грудень 2024 року). Національний банк. 2024. 49 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.-pdf?v=9 (дата звернення: 10.02.2025).
5. Волохова Л. Ф., Мітіна Д. Є. Валютний ризик банку та методи управління ним. Proceedings of IX International Scientific and Practical Conference. 2022. С. 451—460. URL: <https://sci.lidubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10392/1/11%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%9C.%20%D1%81.%20482-487%20SCIENCE-INNOVATIONS-AND-DUCATIONPROBLEMS-AND-PROSPECTS-6-8.04.22.pdf#page=45> (дата звернення: 10.02.2025).

6. Глухова В. І., Крот Л. М., Онищенко О. В., Козирева А. В., Кравченко Х. В. Моделювання в системі управління валютними ризиками банку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. Вип. 3 (109). URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/195/183> (дата звернення: 10.02.2025).

7. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Вінниця. ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с. URL: <http://surl.li/qagoul> (дата звернення: 10.02.2025).

8. Кузнєцов А. М., Деркач Ю. Б. Характеристика методів регулювання валютних ризиків банків. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 24, частина 2. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/2/18.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

9. Петик Л. О., Нурієва В. Р. Управління валютними ризиками банківських установ в сучасних умовах. Приазовський економічний вісник. Випуск 4 (36). 2023. С. 86—91.

10. Кириченко О. М., Поліщук А. В. Управління валютними ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/download/449/452/1209> (дата звернення: 10.02.2025).

11. Greuning H., Bratanovic S. B. Analyzing banking risk: a framework for assessing corporate governance and risk management. World Bank Publications. Washington, D.C.: World Bank Group, 2020. 451 p. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/403931618461962435> (дата звернення: 10.02.2025).

12. Saunders A., Cornett M. M., Erhemjants O. Financial institutions management: A risk management approach. McGraw-Hill, 2021. 944 p.

13. Carlan A. Currency risk management in the bank. In Strategii Si politici de management on economia contemporana. 2022. № 7. P. 82—86.

14. Rantanen T. T. H. Currency risk management: Hedging transaction risk: Master's thesis. University of Vaasa, 2024. 145 p. URL: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/18325> (дата звернення: 10.02.2025).

15. Anghelache C., Anghel M. G., Grigorescu D. L. Currency risk management model. Theoretical & Applied Economics. 2019. № 26 (3). P. 21—34.

16. Постанова Національного банку України N 361 "Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту в банках України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04/print> (дата звернення: 10.02.2025).

17. Краснова І. В., Шевалдіна В. Г. Методи хеджування валютного ризику банками. Sciences of europe. 2021. № 82. С. 10—15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodi-hedzhuvannya-valyutnogo-riziku-bankami> (дата звернення: 10.02.2025).

18. Коваленко В. В. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти. Монографія. Одеса. ОНЕУ. 2017. 304 с.

19. Примостка Л. О. Прогнозування та хеджування фінансових ризиків. Монографія. К. КНЕУ, 2014. 424 с.

20. Лещук Ю. Шляхи зниження валютних ризиків на глобальному ринку банківських послуг. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17121/1/37-40.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).

21. Про схвалення Методики розрахунку банками лімітів відкритої валютної позиції. Рішення НБУ від 22.08.2022 р. № 419-рш URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/22082022_419-rsh.pdf?v=6 (дата звернення: 10.02.2025).

22. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України та встановлення лімітів відкритої валютної позиції банку: Постанова Нац. банку України від 12.08.2005 № 290: станом на 31 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-05#Text> (дата звернення: 10.02.2025).

23. Про схвалення Змін до Методики розрахунку уповноваженими банками лімітів відкритої валютної позиції: Рішення Нац. банку України від 29.07.2021 № 362-рш. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr362500-21#Text> (дата звернення: 10.02.2025).

24. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Нац. банку України від 11.06.2018 № 64: станом на 24 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 10.02.2025).

25. Національний банк України. Наглядова статистика. Пруденційні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 10.02.2025).

References:

1. National Bank of Ukraine (2021), "Financial Stability Report (December 2021)", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2021-H2.pdf?v=9 (Accessed 10 Feb 2025).

2. National Bank of Ukraine (2022), "Financial Stability Report (December 2022)", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=9 (Accessed 10 Feb 2025).

3. National Bank of Ukraine (2023), "Financial Stability Report (December 2023)", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf (Accessed 10 Feb 2025).

4. National Bank of Ukraine (2024), "Financial Stability Report (December 2024)", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=9 (Accessed 10 Feb 2025).

5. Volokhova, L. F. and Mitina, D. E. (2022), "Currency risk of the bank and methods of managing it", Materials of the IX International Scientific and Practical Conference, pp. 451—460, available at: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10392/1/11%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%9C.%20%D1%81.%20482-487%20SCIENCE-INNOVATIONS-AND-EDUCATIONPROBLEMS-AND-PROSPECTS-6-8.04.22.pdf#page=45> (Accessed 10 Feb 2025).

6. Glukhova, V. I., Krot, L. M., Onishchenko, O. V., Kozzyreva, A. V. and Kravchenko, H. V. (2023), "Modeling in the bank's currency risk management system", Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade, vol. 3, no. 109, available at: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/195/183> (Accessed 10 Feb 2025).

7. Lactionova, O. A. (2020), Upravlinnia finansovymy ryzykamy, [Financial Risk Management], DonNU named after Vasyl Stus, Vinnitsa, Ukraine, available at: <http://surl.li/qagoul> (Accessed 10 Feb 2025).

8. Kuznetsov, A. M., and Derkach, Y. B. (2017), "Characteristics of Methods for Regulating Banks' Currency Risks", *Naukovyi Visnyk Khersonskoho Derzhavnoho Universytetu*, vol. 24, no. 2, available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/2/18.pdf (Accessed 10 Feb 2025).

9. Petyk, L. O. and Nuriyeva, V. R. (2023), "Management of Currency Risks of Banking Institutions in Modern Conditions", *Priazovskyi Ekonomichnyi Visnyk*, vol. 4 (36), pp. 86—91.

10. Kyrychenko, O. M. and Polishchuk, A. V. (2022), "Management of Currency Risks in Foreign Economic Activity", *Efektivna Ekonomika*, vol. 8, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/449/452/1209>. (Accessed 10 Feb 2025).

11. Greuning, H. and Bratanovic, S. B. (2020), "Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management", *World Bank Publications*, available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/403931618461962435> (Accessed 10 Feb 2025).

12. Saunders, A., Cornett, M. M. and Erhemjants, O. (2021), *Financial institutions management: A risk management approach*, McGraw-Hill, NY, USA.

13. Carlan A. (2022), "Currency risk management in the bank", In *Strategii Si politici de management on economia contemporana*, vol. 7, pp. 82—86.

14. Rantanen, T. T. H. (2022), "Currency risk management: Hedging transaction risk: Master's thesis", University of Vaasa, available at: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/18325> (Accessed 10 Feb 2025).

15. Anghelache, C., Anghel, M. G. and Grigorescu, D. L. (2019), "Currency Risk Management Model", *Theoretical & Applied Economics*, vol. 26, no. 3, pp. 21—34.

16. National Bank of Ukraine (2004), Resolution "On Approval of the Methodological Recommendations on the Organization and Functioning of the Risk Management System in Banks of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04/print> (Accessed 10 Feb 2025).

17. Krasnova, I. V. and Shevaldina, V. G. (2021), "Methods of Currency Risk Hedging by Banks", *Sciences of Europe*, vol. 82, pp. 10—15, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodi-hedzhuvannya-valyutnogo-riziku-bankami> (Accessed 10 Feb 2025).

18. Kovalenko, V. V. (2017), *Systema ryzyk-menedzhmentu v bankakh: teoretychni ta metodologichni aspekty* [Risk Management System in Banks: Theoretical and Methodological Aspects], ONEU, Odesa, Ukraine.

19. Primostka, L. O. (2014), *Prohnozuvannia ta khedzhuvannia finansovykh ryzykiv* [Forecasting and Hedging of Financial Risks], KNEU, Kyiv, Ukraine.

20. Leschuk, J. (2014), "Ways to reduce currency risks in the global banking market", available at: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17121/1/37-40.pdf> (Accessed 10 Feb 2025)..

21. National Bank of Ukraine (2022), Resolution "On Approval of the Methodology for Calculating Open

Currency Position Limits by Banks", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/22082022_419-rsh.pdf?v=6 (Accessed 10 Feb 2025).

22. National Bank of Ukraine (2005), Resolution "On Amendments to Certain Regulatory Acts of the National Bank of Ukraine and Setting Limits on the Bank's Open Currency Position", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-05#Text> (Accessed 10 Feb 2025).

23. National Bank of Ukraine (2021), Resolution "On Approval of Amendments to the Methodology for Calculating Limits on the Open Currency Position by Authorized Banks", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr362500-21#Text> (Accessed 10 Feb 2025).

24. National Bank of Ukraine (2018), Resolution "On Approval of the Regulation on the Organization of the Risk Management System in Banks of Ukraine and Banking Groups", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (Accessed 10 Feb 2025).

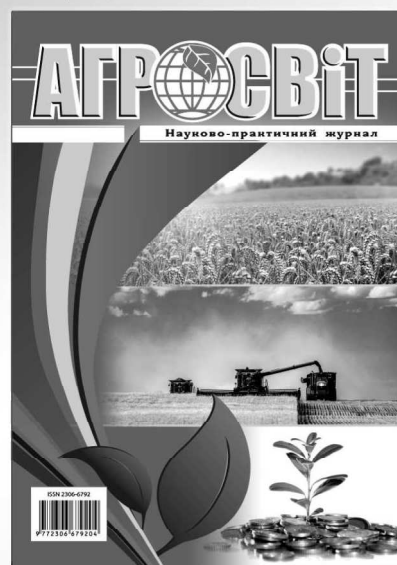
25. National Bank of Ukraine (2025), "Supervisory Statistics, Prudential Norms and Limits on Open Currency Position", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed 10 Feb 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.02.2025 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 336:012.23.355.1 (477)

О. В. Шрамко,
доцент кафедри фінансового забезпечення військ,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9080-7750>

О. П. Остапенко,
к. е. н., начальник кафедри фінансового забезпечення військ,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3194-0372>

О. О. Андрієнко,
старший викладач кафедри фінансового забезпечення військ,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1181-9586>

С. Д. Степанченко,
слухач, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0859-6779>

В. А. Бондаренко,
слухач, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0859-6779>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.187

СИСТЕМА ГРОШОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ВЕТЕРАНІВ У СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ: АНАЛІЗ, ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ГРОШОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

O. Shramko,
Associate Professor, Associate Professor of the Department of Military Financial Support, Taras Shevchenko National University of Kyiv
O. Ostapenko,
PhD in Economics, Professor of the Department of Military Financial Support, Taras Shevchenko National University of Kyiv
O. Andriienko,
Senior Lecturer of the Department of Military Financial Support, Taras Shevchenko National University of Kyiv
S. Stepanchenko,
Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv
V. Bondarenko,
Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE SYSTEM OF MONETARY SUPPORT FOR MILITARY PERSONNEL AND VETERANS
IN THE UNITED STATES OF AMERICA: ANALYSIS, PROSPECTS
FOR THE DOMESTIC SYSTEM OF MONETARY SUPPORT

Стаття присвячена аналізу системи грошового забезпечення військовослужбовців Сполучених Штатів Америки (далі США) в умовах повсякденної діяльності, їх участі в бойових діях та спеціальних операціях; та огляд системи грошового забезпечення ветеранів збройних сил США, з метою подальшого порівняння з вітчизняною, та створення теоретичного підґрунтя для вдосконалення системи грошового забезпечення в Україні.

Антитерористична операція з квітня 2014 року по квітень 2018 року, Операція об'єднаних сил з квітня 2018 року по 24 лютого 2022 року та повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України створили серйозні виклики державі в цілому, та для сектору безпеки та оборони України відповідно, необхідність розвитку та вдосконалення Збройних Сил України стало першочерговим питанням, а

одним з пріоритетних завдань цього напрямку стає розвиток системи грошового забезпечення діючих військовослужбовців Збройних Сил України (далі — ЗС України) та ветеранів ЗС України. В статті досліджується модель грошового забезпечення військовослужбовців та ветеранів у США, її засади та особливості.

У процесі проведення дослідження застосовувалися різні загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: дедукція, індукція та аналіз; логічні методи, такі як: класифікація та узагальнення для аналізу системи грошового забезпечення військовослужбовців та ветеранів Збройних Сил США.

У результаті аналізу системи грошового забезпечення військовослужбовців США було виділено її спільні риси з вітчизняною системою. Результати цього аналізу можуть стати підґрунтям для вдосконалення діючої системи грошового забезпечення в структурах сектору безпеки та оборони України.

The article is devoted to the analysis of the monetary support system of the military personnel of the United States of America (hereinafter, the United States) in the conditions of everyday activities, their participation in hostilities and special operations; and a review of the system of financial support for veterans of the US armed forces, with the aim of further comparison with the domestic one, and creating a theoretical basis for improving the system of financial support in Ukraine.

The anti-terrorist operation from April 2014 to April 2018, the Combined Forces Operation from April 2018 to February 24, 2022 and the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine created serious challenges for the state as a whole, and for the security and defense sector of Ukraine, respectively, the need development and improvement of the Armed Forces of Ukraine has become a priority issue, and one of the priority tasks of this direction is the development system of financial support for active servicemen of the Armed Forces of Ukraine (hereinafter — the Armed Forces of Ukraine) and veterans of the Armed Forces of Ukraine. The article examines the model of financial support for military personnel and veterans in the USA, its principles and features.

In the process of conducting the research, various general scientific and special methods of cognition were used, in particular: deduction, induction and analysis; logical methods, such as: classification and generalization to analyze the system of financial support of military personnel and veterans of the United States Armed Forces.

As a result of the analysis of the monetary support system of US military personnel, its common features with the domestic system were highlighted. The results of this analysis can become the basis for improving the current system of monetary support in the structures of the security and defense sector of Ukraine.

Ключові слова: грошове забезпечення, система грошового забезпечення, військовослужбовці, ветерани, Сполучені Штати Америки, доплати, надбавки.

Key words: monetary support, monetary support system, servicemen, veterans, United States of America, additional payments, allowances.

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

Починаючи з квітня 2014 року військовослужбовці ЗС України з різним ступенем залученості, виконують завдання з відсічі збройної агресії російської федерації на території України та за її межами. Грошове забезпечення виступає одним з основних мотиваційних чинників, являється ключовим фактором в матеріальному забезпеченні військовослужбовців та членів їх родин. Однією з основних причин сповільнення темпів розвитку системи грошового забезпечення після 2014 року стало збільшення чисельності ЗС України, у зв'язку зі зміною державної стратегії розвитку сектору безпеки та оборони, у відповідь на вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Зі збільшенням чисельності військовослужбовців, збільшується і загальний обсяг витрат держави на їх утримання, що в умовах складної економічної ситуації в Україні обмежує дії держави в аспектах розумного підвищення рівня грошового забез-

печення чи докорінних змін в системі грошового забезпечення.

Збільшення чисельності особового складу неодмінно тягне за собою пропорційний приріст збільшення витрат на грошове забезпечення військовослужбовців, а висока інтенсивність та масштабність бойових дій впливають на збільшення кількості ветеранів війни, яких також фінансово забезпечує держава. Чисельність ЗС України затверджує Верховна Рада України. За даними, на кінець 2012 року чисельність ЗС України становила близько 184 тис. осіб [1]. Після нарощення потужності у відповідь на вже зазначені зовнішні чинники, у лютому 2016 року чисельність ЗС України сягала 275 тис. осіб. У липні 2021 року затверджено чисельність в 261 тис. осіб, з них 215 тис. військовослужбовців. Після початку повномасштабного вторгнення в лавах ЗС України, у 2023 році, перебувало приблизно 700 тисяч осіб. Станом на кінець 2024 року орієнтовна кількість дорівнює 800 тисячам осіб, що в середньому в 4 рази більше ніж у 2012 році. Щодо ветеранів війни та їх родин, їх кількість орієнтовно налічує 1,3 мільйони осіб, станом на кінець 2024 року.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Гідний рівень грошового забезпечення військовослужбовців є необхідним благом для забезпечення достатнього рівня мотивації та підтримки бойового духу для військовослужбовців, та забезпечення їх економічної стабільності. В аспекті ветеранів, це також і забезпечення економічної стабільності, і мотивація до активної участі в соціально-культурному житті, моральна та психологічна підтримка, покриття проблем у питаннях медичного обслуговування, заохочення до інтеграції в цивільне життя після завершення військової служби. Серед праць вітчизняних науковців найбільш важливими є дослідження Чимишенка С.М. Але не зважаючи на значну кількість публікацій, які присвячені необхідності реформування системи грошового забезпечення військовослужбовців Збройних Сил України, все ж таки доволі актуальним залишається проведення аналізу системи грошового забезпечення військовослужбовців США та її адаптація для військовослужбовців українського війська.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКИ ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження системи грошового забезпечення військовослужбовців США, оцінка ефективності цих підходів у грошовому забезпеченні військових та ветеранів, порівняльний аналіз з вітчизняною системою, та створення теоретичної основи для вдосконалення системи грошового забезпечення військовослужбовців ЗС України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основна частина грошового забезпечення військовослужбовців США визначається військовим званням особи та тривалістю перебування на військовій службі, також Конгрес Сполучених Штатів щорічно визначає розмір надбавки до базової платні, основою для визначення її розміру стає сума цільового підвищення заробітної плати в приватному секторі (Employment Cost Index (ECI)). Військові усіх видів Збройних Сил США отримують базове грошове забезпечення, що визначається відповідно до основної схеми оплати праці (Military Basic Pay Chart), з додатковими надбавками на житло та харчування (Basic Allowance for Housing (BAH) and Basic Allowance for Subsistence (BAS)), надбавки нараховуються як на військовослужбовця індивідуально так і на осіб, що знаходяться на його утриманні, також визначені надбавки за виконання небезпечних завдань, та проходження навчань для резервістів (Hazardous Duty Incentive Pay (HDIP) and Drill Pay) [2]. До прикладу, наймолодші рядові військовослужбовці отримують приблизно 24000 доларів в розрахунку на рік, виключаючи надбавки та доплати. Що стосується офіцерського складу, то молодші офіцери (Junior) отримують близько 40000 доларів на рік, в свою чергу планка для старших офіцерів (Senior) може перевищувати суму в 170000 доларів. Крім вище описаних надбавок, слід описати і допомогу на базові потреби (Basic Needs Allowance (BNA)) — це місячна допомога, яка призначена для підтримки сімей військовослужбовців з низьким рівнем

доходу. Ця допомога виплачується військовослужбовцям, які мають утриманців і чий загальний дохід сім'ї становлять менше 150% від федерального рівня бідності для їхнього місця дислокації. Розглянемо також низку додаткових виплат за бойові завдання та участь в бойових діях та спеціальних операціях:

1) Hostile Fire/Imminent Danger Pay (HFP/IDP) — виплата військовим, які перебувають в зонах, де є небезпека від вогневого ураження противником або неминучої небезпеки, її розмір становить \$7,50 на день, не перевищуючи \$225 на місяць. Військовослужбовці не можуть отримувати HFP та IDP в одному місяці одночасно.

2) Hardship Duty Pay (HDP) — додаткова виплата за службу в місцях з важкими умовами, де умови життя значно нижчі за ті, що звичайно зустрічаються в США. Виплата може становити \$50, \$100 або \$150 на місяць. Максимальна виплата становить \$100, якщо виплачується HFP/IDP.

3) Family Separation Allowance (FSA) — виплата військовослужбовцям з дітьми на суму \$250 на місяць за додаткові витрати, пов'язані з вимушеною розлукою сім'ї понад 30 днів.

Окремо виділимо додаткову виплату за виконання особливо складних або подовжених завдань (Assignment Incentive Pay (AIP)), мета цієї виплати — мотивувати військовослужбовців залишатися на важливих призначеннях або виконувати складні завдання, які виходять за межі звичайної служби. Сума виплати може становити до \$3000 на місяць, залежно від складності та тривалості призначення, вона може призначатися за службу в важкодоступних або небезпечних регіонах, а також за участь у важливих місіях та операціях. AIP є важливим інструментом для забезпечення мотивації та гідної винагороди військовослужбовців, які виконують особливо складні або критично важливі завдання. Це дозволяє зберігати високий моральний дух військовослужбовців та, як наслідок, підвищувати ефективність військових операцій.

Що стосується повноти забезпечення та підтримки військових що виконують завдання в особливих зонах, зонах бойових дій, то необхідно згадати про інші пільги та спеціальні програми підтримки:

1) Combat Zone Tax Entitlement (CZTE) — заробітки в визначеній бойовій зоні виключаються з оподаткованого доходу.

2) Service Member's Group Life Insurance (SGLI) — щомісячні премії страхування життя військовослужбовців відшкодовуються для тих, хто служить у визначеній бойовій зоні або в зоні прямої підтримки.

3) Special Leave Accrual (SLA) — військовослужбовці, які служать у зонах HFP/IDP протягом не менше 120 днів, можуть накопичувати до 120 днів відпустки (60 днів звичайної відпустки плюс 60 днів SLA).

4) Rest and Recuperation Leave (RandR) — це програма відпусток для військовослужбовців, які служать у зонах підвищеної небезпеки або беруть участь у тривалих бойових місіях. Ця програма спрямована на надання військовослужбовцям можливості відпочити та відновити сили. Основна мета R&R — це забезпечення психічного та фізичного відновлення військовослужбовців після тривалого періоду служби в складних умовах [8].

Розглянувши пенсійні виплати для колишніх військовослужбовців в США, то вони розраховуються на основі кількості років служби та базового грошового забезпечення. Пенсія становить від 50% до 75% від базового грошового забезпечення військовослужбовця залежно від тривалості служби, до прикладу, 50% базового грошового забезпечення при 20 роках служби та 75% відсотків при 30 роках служби. Отже розмір пенсії колишнього військовослужбовця в системі грошового забезпечення США напряму залежить від розміру його грошового забезпечення під час перебування на військовій службі, що корелює з вітчизняним підходом. Окрім базової ставки пенсії існує низка програм підтримки:

1) Veterans Affairs (VA) Disability Compensation — щомісячна грошова виплата ветеранам, які отримали поранення або захворювання під час служби. Розмір залежить від відсотка втрати працездатності.

2) Combat-Related Special Compensation (CRSC) — безподаткова компенсація військовим пенсіонерам за поранення, пов'язані з бойовими діями. Виплати залежать від ступеня поранення та можуть охоплювати втрачений дохід через VA Disability Compensation.

На цьому етапі слід звернути увагу на систему змішаного (подвійного) доходу, що стосується військових пенсіонерів США, які можуть отримувати і військову пенсію, і компенсацію за інвалідність від Ветеранського управління США (далі — VA) [8]. Суть VA — військовослужбовець виходить на пенсію, має право на щомісячну пенсію від Міністерства оборони США. Розмір пенсії залежить від тривалості служби та базової заробітної плати військовослужбовця, як було вказано вище. Крім цього, ветеран, який отримав поранення або захворювання під час служби, може отримувати щомісячну компенсацію від VA. Ця компенсація безподаткова та залежить від ступеня інвалідності ветерана. Компенсація може варіюватися від кількох сотень до кількох тисяч доларів на місяць. Законодавство США передбачає, що військові пенсіонери не можуть отримувати повний розмір обох виплат одночасно. Тобто, якщо ветеран отримує компенсацію від VA за інвалідність, його військова пенсія зменшується на суму цієї компенсації. Це зменшення називається пенсійним зміщенням (offset). Саме тут важливу роль відіграє раніше описана програма Combat-Related Special Compensation (CRSC), яка дозволяє військовим пенсіонерам отримувати додаткові безподаткові виплати, щоб компенсувати втрату доходу через пенсійне зміщення. Припустимо, що ветеран має право на військову пенсію в розмірі \$2000 на місяць і отримує компенсацію від VA в розмірі \$500 на місяць. Через пенсійне зміщення його пенсія зменшується до \$1500 на місяць. Програма CRSC надає додаткову безподаткову виплату в розмірі \$500 на місяць, таким чином загальний місячний дохід ветерана становить \$2000.

Окремим блоком, безумовно, виступають програми соціальної підтримки для ветеранів, що сприяють їхній інтеграції у цивільне життя після років військової служби:

Таблиця 1. Середній рівень грошового забезпечення військовослужбовців контрактної служби ЗСУ (без додаткових виплат та винагород)

Категорія військовослужбовця	Звання	Посада	Рівень грошового забезпечення в місячному розрахунку, дол. США
рядовий склад	солдат	стрілець	509,52
рядовий склад	ст. солдат	механік – водій (машини на бронетанковій базі та танків)	549,99
сержантський склад	мол. с-нт	командир відділення (механізованого взводу на БМП)	564,10
сержантський склад	ст. с-нт	начальник вузла зв'язку	553,66
молодший офіцерський склад	лейтенант	командир взводу	619,61
старший офіцерський склад	підполковник	командир батальйону	829,93
старший офіцерський склад	полковник	командир бригади	1144,43

Джерело: сформовано на основі [3; 4; 5;].

Таблиця 2. Середній рівень грошового забезпечення військовослужбовців США (без додаткових виплат та винагород)

Категорія військовослужбовця	Рівень грошового забезпечення в місячному розрахунку, дол. США
E-1 (Private)	2017,20
E-4 (Specialist)	3066,30
E-5 (Sergeant)	3365,70
E-7 (Sergeant First Class)	4308,30
O-1 (Second Lieutenant)	4814,70
O-5 (Lieutenant Colonel)	10501,80
O-6 (Colonel)	11505,00

Джерело: сформовано на основі [6].

1) Veterans Affairs (VA) Health Care — це система спеціального медичного обслуговування для ветеранів, включаючи лікування фізичних та психологічних травм, що здійснюється на низько вартісній чи безкоштовній основі [7].

2) Veterans Employment and Training Service (VETS) — є програмою Міністерства праці США, яка допомагає ветеранам знайти значущу роботу та максимально використати свої можливості працевлаштування.

3) Vocational Rehabilitation and Employment (VR&E) — спеціалізована програма готовності до працевлаштування ветеранів, спрямована на допомогу ветеранам зі службовими травмами у досягненні їхніх цілей у сфері працевлаштування та незалежного цивільного життя.

4) GI Bill — програма Ветеранського управління США, яка надає освітні пільги ветеранам, військовослужбовцям та їхнім родинам. Є цілісною системою пільг та фінансових допомог для військовослужбовців та членів їх сімей в аспектах здобуття освіти.

5) Supportive Services for Veteran Families (SSVF) — персоналізована програма з індивідуальним підходом, що спрямована на допомогу сім'ям ветеранів з дуже низьким доходом. Допомога варіюється від фінансових до правових допомог, наприклад, таких як: фінансова допомога з орендою житла або правова допомога для отримання пільг від держави.

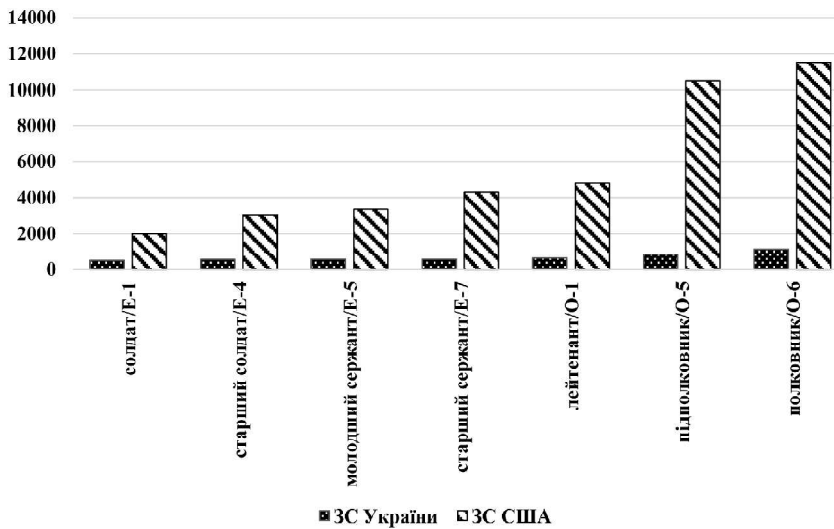


Рис. 1. Порівняльний аналіз грошового забезпечення військовослужбовців ЗС України та ЗС США, дол. США

Джерело: сформовано на основі [3; 4; 5; 6].

Дані для порівняльного грошового забезпечення військовослужбовців ЗС України та Збройних Сил США наведено в таблиці 1 та таблиці 2 відповідно з розрахунковим середнім рівнем неоподаткованого грошового забезпечення військовослужбовців різних відповідних категорій з терміном військової служби 4 роки для рядового, сержантського та молодшого офіцерського складів та — 16 років для старшого офіцерського скла-

зон розмірів грошового забезпечення у військовослужбовців ЗС США є ширшим в порівнянні з вітчизняним. Під діапазоном мається на увазі розрив між мінімальним та максимальним розміром грошового забезпечення в ЗС України та ЗС США.

Далі пропонується розглянути співвідношення середніх розмірів грошового забезпечення військовослужбовців, наведених в таблиці 1 та таблиці 2, до розміру мінімального рівня заробітної плати та середнього рівня заробітної плати в відповідних країнах, статистичні показники станом на 2024 рік в місячному розрахунку, для 40 годинного робочого тижня.

Аналізуючи дані з Рис. 2 варто зазначити що на рівні первинних військових звань в ЗС України та ЗС США грошове забезпечення приблизно в двічі перевищує рівень мінімальної зарплатні в відповідній країні, що безумовно є гарним показником. Однак динаміка темпів зростання грошового забезпечення в ЗС США відповідно до підвищення військових звань є вищою ніж в ЗС України, тож розрив між грошовим забезпеченням та мінімальною заробітною платою в США пропорційно зростає, що, безумовно, говорить про престиж професії військовослужбовця, та додатково мотивує особовий склад до кар'єрного зростання.

В наступному випадку ми можемо бачити (рис. 3), іншу ситуацію, так як рівень середнього заробітку в США перевищує розміри грошового забезпечення військовослужбовців ЗС США, що перебувають на посадах рядового, сержантського та старшинського складу, приблизно рівні розміри середньої заробітної плати та грошового забезпечення можна побачити лише починаю-

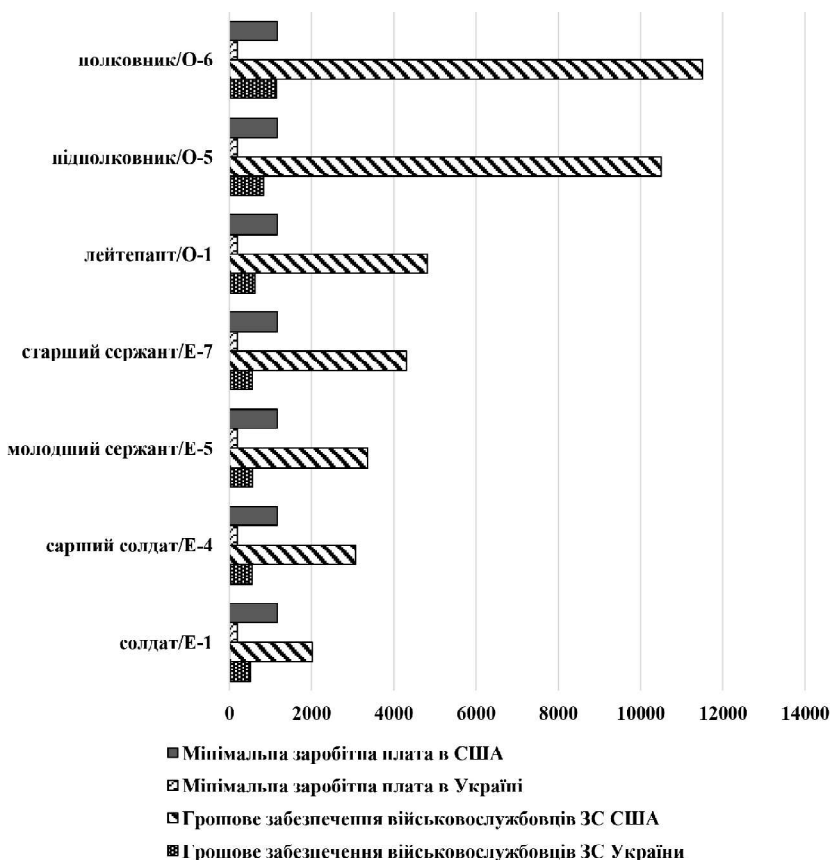


Рис. 2. Порівняльний аналіз розміру грошового забезпечення з показниками мінімальних заробітних плат в Україні та США

Джерело: сформовано на основі [9].

чи з офіцерських звань. Враховуючи, порівняння лише базового окладу з фіксованим на єдиному рівні стажем військової служби, без урахувань значних надбавок та доплат, описаних вище, варто зробити висновок, що рівень заробітку військових рядового складу знаходиться на достатньому рівні порівняно з середнім рівнем заробітної плати, а вже на вищих щаблях військової служби, враховуючи, не лише базовий оклад можна стверджувати, що дохід військових США свідчить про високий рівень їх матеріального забезпечення на ринку праці. Розглядаючи ситуацію в Україні, слід зазначити, що навіть мінімальний рівень грошового забезпечення вже перевищує середній рівень заробітних плат, однак в даному випадку слід акцентувати увагу на колосальній різниці між рівнем середніх заробітних плат в Україні та США, саме низький рівень оплати праці говорить про надзвичайно важку економічну ситуацію в Україні. В умовах багаторічної збройної агресії російської федерації, з метою підвищення мотивованості військовослужбовців, забезпечення гідного грошового забезпечення відповідному ризикам військової служби, для України першочерговим стало саме питання підвищення грошового забезпечення військовослужбовців, у наслідок цього рівень грошового забезпечення став вищим за рівень середньої заробітної плати.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз системи грошового забезпечення військовослужбовців США, дає змогу визначити її основні складові частини та характерні риси, та порівняти її з системою грошового забезпечення в Україні. Встановлено, що грошове забезпечення військовослужбовців в США складається з базового окладу, надбавок, додаткових виплат та допомог, крім того, до системи грошового забезпечення дотично належить і обширний пакет соціальних гарантій, що забезпечується як Міністерством оборони так і іншими державними та некомерційними інституціями. Дослідивши систему грошового забезпечення США, можна виділити її спільні риси з вітчизняною системою, такі як: подібна цілісна структура грошового забезпечення — основна частина та додаткові виплати; пропорційне підвищення грошового забезпечення зі збільшенням стажу військової служби та підвищенням кваліфікації військовослужбовця; врахування різноманітних особливостей проходження військової служби; наявність одноразових соціальних виплат. Як висновок результати цього аналізу можуть виступити підґрунтям для вдосконалення діючої си-

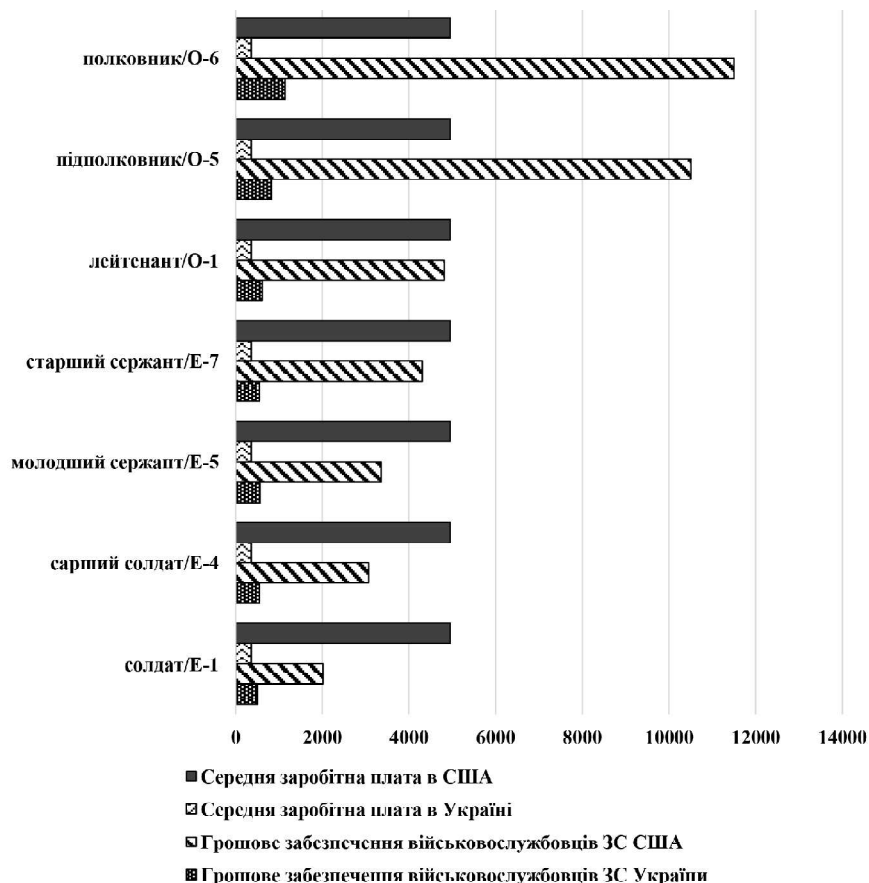


Рис.3. Порівняльний аналіз розміру грошового забезпечення з показниками середніх заробітних плат в Україні та США

Джерело: сформовано на основі [9].

стеми грошового забезпечення в структурах сектору безпеки та оборони України. Система грошового забезпечення військовослужбовців та ветеранів у США є комплексною та має ефективну структуру, яка забезпечує гідний рівень матеріального забезпечення для різних категорій військовослужбовців та ветеранів. Ключові особливості системи грошового забезпечення США — це багаторівнева структура, що включає в себе базовий оклад, надбавки (за житло, харчування, небезпечні умови служби тощо), додаткові виплати (за участь у бойових діях, спеціальних операціях тощо) та соціальні гарантії. Система реагує на зміни в економічній ситуації, інфляцію та інші фактори, забезпечуючи своєчасне коригування виплат, також включає в себе медичне обслуговування, програми підтримки ветеранів, освітні пільги, допомогу у працевлаштуванні та інші види допомоги.

Дослідження досвіду США може стати підґрунтям для вдосконалення системи грошового забезпечення в Україні. Зокрема, варто звернути увагу на такі аспекти:

1) Створення єдиної системи грошового забезпечення для військовослужбовців та ветеранів, що забезпечить єдиний підхід до формування виплат та усуне різницю в підходах. Єдина система повинна передбачати чіткі критерії та формули для розрахунку виплат, враховуючи всі особливості служби та потреб ветеранів.

2) Комплексна зміна засад грошового забезпечення, новий підхід до визначення тарифних розрядів для посад, де основним фактором стане штатно-посадова категорія, а не специфіка посади.

3) Посилення соціальної підтримки ветеранів: шляхом розробки та впровадження ефективних програм медичної, психологічної, професійної та соціальної адаптації. Важливо забезпечити ветеранам доступ до якісного медичного обслуговування, психологічної допомоги, програм професійної перепідготовки та сприяння у працевлаштуванні.

4) Запровадження механізму автоматичного перерахування виплат у зв'язку зі змінами в законодавстві, інфляцією тощо. Це забезпечить стабільність та передбачуваність виплат для ветеранів.

5) Створення системи персоналізованого підходу до ветеранів з урахуванням їх потреб та життєвої ситуації. Важливо, щоб кожен ветеран мав можливість отримати індивідуальну консультацію та допомогу у вирішенні своїх проблем.

6) Інтеграція з іншими системами соціальної підтримки для забезпечення комплексного та індивідуального підходу до кожного ветерана. Єдина система грошового забезпечення повинна бути узгоджена з іншими програмами соціальної підтримки, такими як пенсійне забезпечення, житлові програми, програми підтримки сімей ветеранів тощо.

Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню престижу військової служби в Україні, залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, а також забезпеченню гідного рівня життя військовослужбовців та їх сімей.

Система грошового забезпечення військовослужбовців та ветеранів в Україні потребує комплексного реформування, з докорінною зміною чинного законодавства, з урахуванням досвіду Сполучених Штатів Америки.

Створення єдиної, ефективної та соціально орієнтованої системи стане важливим кроком на шляху до забезпечення гідного рівня життя для тих, хто захищає нашу країну.

Література:

1. Про чисельність Збройних Сил України на 2012 рік. Закон України від 20.09.2011 № 3742-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3742-17#Text> (дата звернення: 15.02.2025).

2. Про встановлення тарифних розрядів за посадами осіб офіцерського складу Збройних Сил України. Наказ Міністерства оборони України від 01.03.2018 р. № 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-18#Text> (дата звернення: 15.02.2025).

3. Про затвердження Порядку виплати грошового забезпечення військовослужбовцям Збройних Сил України та деяким іншим особам. Наказ Міністерства оборони України від 07.06.2018 р. № 260. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0745-18#Text> (дата звернення: 15.02.2025).

4. Про затвердження переліків військово-облікових спеціальностей і штатних посад рядового, сержантського і старшинського складу і тарифних переліків посад вищезазначених військовослужбовців. Наказ Міністерства оборони України від 07.09.2020 № 317. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0927-20#Text> (дата звернення: 15.02.2025).

5. Збройні сили США: бюджет, структура, відбір, зарплата... URL: <https://armyinform.com.ua/2020/05/>

13/zbrojni-sily-ssha-byudzheta-struktura-vidbir-zarplata/ (дата звернення: 15.02.2025).

6. 2025 Military Pay Charts. URL: <https://www.military.com/benefits/military-pay/charts?form=MG0AV3> (дата звернення: 15.02.2025).

7. Military Pay Tables & Information. URL: <https://www.dfas.mil/MilitaryMembers/payentitlements/PayTables/> (дата звернення: 15.02.2025).

8. Veteran disability benefits. URL: <https://www.usa.gov/va-disability> (дата звернення: 15.02.2025).

9. Average Salary by State in the U.S. URL: https://www.forbes.com/advisor/business/average-salary-by-state/#average_salary_by_state_in_the_u_s_section (дата звернення: 15.02.2025).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On the size of the Armed Forces of Ukraine for 2012", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3742-17#Text> (Accessed 15 February 2025).

2. Ministry of Defence of Ukraine (2018). "About the establishment of tariff categories for the positions of officers of the Armed Forces of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-18#Text> (Accessed 15 February 2025).

3. Ministry of Defence of Ukraine (2018). "On the approval of the Procedure for payment of monetary support to servicemen of the Armed Forces of Ukraine and some other persons", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0745-18#Text> (Accessed 15 February 2025).

4. Ministry of Defence of Ukraine (2020). "On approval of lists of military accounting specialties and full-time positions of privates, sergeants and foremen and tariff lists of positions of the above-mentioned military personnel", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0927-20#Text> (Accessed 15 February 2025).

5. ArmyInform (2020), "The US Armed Forces: budget, structure, selection, salary...", available at: <https://armyinform.com.ua/2020/05/13/zbrojni-sily-ssha-byudzheta-struktura-vidbir-zarplata/> (Accessed 15 February 2025).

6. Military.com (2025), "2025 Military Pay Charts", available at: <https://www.military.com/benefits/military-pay/charts?form=MG0AV3> (Accessed 15 February 2025).

7. Defense Finance and Accounting Service (2025), "Military Pay Tables & Information", available at: <https://www.dfas.mil/MilitaryMembers/payentitlements/PayTables/> (Accessed 15 February 2025).

8. An official website of the United States government (2025), "Veteran disability benefits", available at: <https://www.usa.gov/va-disability> (Accessed 15 February 2025).

9. Forbes.com (2025), "Average Salary by State in the U.S.", available at: https://www.forbes.com/advisor/business/average-salary-by-state/#average_salary_by_state_in_the_u_s_section (Accessed 15 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.02.2025 р.

С. С. Громов,
аспірант кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів
і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8514-3316>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.194

ФІНАНСУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНОГО ФОНДУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ: ПЕРЕДУМОВИ, ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ

S. Gromov,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FINANCING OF NATURE RESERVE AREAS IN THE EUROPEAN UNION:
PREREQUISITES, FEATURES AND DIRECTIONS

Обґрунтовано, що ключове значення для формування національної моделі фінансування територій природно-заповідного фонду (ПЗФ) в умовах євроінтеграційних устремлінь України набуває імплементація передового європейського досвіду фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку природно-заповідної справи. Доведено, що невід'ємною складовою євроінтеграційного вектору розвитку природоохоронної сфери України виступає необхідність виконання вимог ЄС щодо збільшення площі територій ПЗФ, що водночас потребує і перегляду пріоритетів фінансово-інвестиційного забезпечення розбудови мережі інфраструктурних об'єктів на природно-заповідних територіях. Виявлено, що прикметною рисою трансформації системи фінансування територій ПЗФ в країнах ЄС стало розширення повноважень місцевих громад в частині збільшення площі земель ПЗФ і диверсифікації джерел фінансово-інвестиційного забезпечення розширеного відтворення, збереження та примноження біорізноманіття. Встановлено, що диверсифікація джерел та методів фінансування територій ПЗФ в ЄС базувалася на комплексі інституційних трансформацій як на наднаціональному рівні (рівень ЄС), так і на національному рівні (рівень окремих країн). Дослідження показали, що на наднаціональному рівні в ЄС інституціоналізовано Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільської місцевості, Європейські структурні та інвестиційні фонди, Фонди та програми ЄС, зокрема Програму LIFE, а на національному — такі джерела фінансування територій ПЗФ як публічні бюджети, державні, комунальні та приватні кошти в межах публічно-приватного партнерства (ППП), корпоративне спонсорство, кошти філантропічних організацій та благодійних фондів, краудфандинг. Встановлено, що у 2023 році найбільшу питому вагу в структурі видатків на фінансування природоохоронних територій у ЄС займали публічні бюджети (бюджети місцевого самоврядування — 38,4%, національні бюджети — 11,8%, регіональні бюджети — 10,4%), а також значною була частка корпоративних інвестицій та приватних капіталовкладень. Обґрунтовано, що у вітчизняну практику фінансування територій ПЗФ варто імплементувати європейський досвід, котрий передбачає повноцінну участь у фінансуванні об'єктів природно-заповідної справи неурядових екологічних організацій, зокрема філантропічних організацій та благодійних фондів, що створює умови для нарощення рівня концентрації інвестиційного потенціалу у природоохоронній сфері в цілому.

It is substantiated that the implementation of the best European experience of financial and investment support for the development of nature reserve areas in the context of Ukraine's European integration aspirations is of key importance for the formation of a national model of financing the territories of the nature reserve fund (NRF). It is proved that an integral part of the European integration vector of development of the environmental protection sector of Ukraine is the need to meet the EU requirements for increasing the area of protected areas. At the same time it requires a review of the priorities of financial and investment support for the development of a network of infrastructure facilities in protected areas. It is found that a distinctive feature of the transformation of the system of financing protected areas in the EU countries was the empowerment of local communities to increase the area of protected areas and diversify the sources of financial and investment support for the expanded reproduction, conservation and enhancement of biodiversity. It has been established that the diversification of sources and methods of financing protected areas in the EU was based on a set of institutional transformations both at the supranational level (EU level) and at the national level (level of individual countries). The research has shown that at the supranational level, the EU has institutionalised the European Agricultural Fund for Rural Development, the European Structural and Investment Funds, EU Funds and Programmes, in particular the LIFE Programme, and at the national level, such sources of funding for protected areas as public budgets, state, municipal and private funds within the framework of public-private partnerships (PPPs), corporate sponsorship, funds from philanthropic organisations and charitable foundations, and crowdfunding. It is established that in 2023, the largest share in the structure of expenditures for the financing of protected areas in the EU was occupied by public budgets (local government budgets 38.4%, national budgets 11.8%, regional budgets 10.4%), and the share of corporate investment and private investment was also significant. It is substantiated that the European experience should be implemented in the national practice of financing the protected areas, which provides for the full participation of non-governmental environmental organisations, in particular philanthropic organisations and charitable foundations, in financing the objects of nature protection, which creates conditions for increasing the level of concentration of investment potential in the environmental sector as a whole.

Ключові слова: природно-заповідний фонд, природно-заповідні території, природно-заповідна справа, фінансування, фінансово-інвестиційне забезпечення, фінансові інструменти, імплементація, Європейський Союз.

Key words: nature reserve fund, nature reserve territories, nature reserve management, financing, financial and investment support, financial instruments, implementation, European Union.

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

Остаточний вибір євроінтеграційного вектору розвитку України безпосередньо стосується і переформування системи охорони навколишнього природного середовища, зокрема системи управління природно-заповідними територіями. Схвалення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС вимагає від уряду нашої країни також імплементації численних природно-ресурсних та природоохоронних директив, які передбачають розширення площі природно-заповідних територій. За таких умов актуалізується також проблема урізноманітнення джерел, методів та інструментів фінансування територій

природно-заповідного фонду (ПЗФ), що з огляду на євроінтеграційні устремління України передбачає імплементацію передового досвіду такого фінансування країн Старого світу у вітчизняну практику фінансово-інвестиційного забезпечення процесів розбудови інфраструктури природно-заповідної справи. За умов виконання вимог ЄС щодо розширення площі територій ПЗФ за нинішнього надмірно звуженого набору джерел фінансування потреб природно-заповідної справи не є реальною конвергенція вітчизняної та європейської систем управління природоохоронними територіями, тому диверсифікація методів та інструментів фінансування територій ПЗФ — це ключова проблема трансформації вітчизняної системи управління природоохоронною діяльністю в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Приєднання України до глобальної та європейської природоохоронної архітектури вимагає розроблення сучасних теоретико-методологічних підходів щодо розширення спектра джерел, методів та інструментів фінансування територій ПЗФ [3; 4]. На початку 2025 року глобальна природоохоронна архітектура зазнала чергового переформатування у зв'язку з виходом США з Паризької кліматичної угоди [1], що однозначно детермінуватиме трансформацію інституційного середовища фінансування природно-заповідних територій в контексті боротьби з негативними кліматичними екстерналіями. Більше того, у зв'язку з імплементацією Україною комплексу природоохоронних та природно-ресурсних директив Європейського Союзу проблема фінансування проєктів відтворення та примноження біорізноманіття на природно-заповідних територіях набуває особливої актуальності, що знайшло відображення у працях вітчизняних вчених.

Зокрема, на переконання М. Хвесика та І. Бистрякова, посилення глобальної економічної відкритості, входження в європейську спільноту, з одного боку, та формування в Україні перспектив постіндустріального суспільства, пов'язаних із ідеєю забезпечення самоорганізації територіального розвитку, — з другого, потребує зміни парадигми управління природними ресурсами як основи забезпечення загального процесу переходу держави від переважно вертикальних способів взаємодії із субнаціональними суб'єктами управління до горизонтальних відносин, тобто від моноцентричної моделі державної політики до поліцентричної [5, с. 30]. Таке бачення повною мірою має стосуватися і управління територіями природно-заповідного фонду як основним ареалом розширеного відтворення біорізноманіття. Зокрема, входження у європейську спільноту управління природоохоронними територіями прямо корелює з пріоритетами диверсифікації джерел, форм та методів фінансування процесів розбудови природоохоронної інфраструктури, в першу чергу суб'єктів природно-заповідної справи.

Важливого значення, на думку А.Карпука та Ю.Несторяка, набуває також впровадження перевірених європейською практикою систем господарювання на природно-заповідних територіях, що дозволить підвищувати рівень капіталізації природоохоронної діяльності та генерованих природними комплексами екосистемних послуг і нарощувати інвестиційний потенціал відтворення та збереження біорізноманіття [2, с. 35]. Тобто значні резерви щодо нарощення обсягів інвестиційних впливів у розбудову інфраструктури природно-заповідної справи містяться у площині нарощення внутрішніх джерел фінансово-інвестиційного забезпечення потреб територій ПЗФ.

Імплементація перевірених європейською практикою кращих зразків фінансування територій ПЗФ має відштовхуватися від концепції "зелених" фінансів. І.Чугунов, Т.Канєва та І.Любчак розглядають "зелені" фінанси як ефективний механізм вирішення екологічних проблем, а також дієвий інструмент забезпечення соціаль-

но-економічного розвитку територій, які є найбільш вразливими до погіршення стану забруднення навколишнього середовища, екосистеми та зміни клімату [6]. Дана концепція передбачає суттєве урізноманітнення джерел та методів фінансово-інвестиційного забезпечення потреб суб'єктів природно-заповідної справи шляхом інституціоналізації різноманітних форм публічно-приватного партнерства (ППП) та застосування інструментів "зелених" облігацій та "зелених" іпотечних кредитів.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація передумов, виокремлення особливостей та обґрунтування напрямів фінансування територій природно-заповідного фонду в Європейському Союзі в контексті імплементації кращих європейських зразків фінансово-інвестиційного забезпечення розбудови інфраструктури природно-заповідної справи в українську практику фінансування природоохоронних територій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Євроінтеграційний вектор розвитку України, інституційну основу котрого становить Угода про асоціацію з ЄС, потребує перегляду пріоритетів державної політики щодо утримання територій ПЗФ, зокрема в частині диверсифікації джерел, методів та способів їх фінансування. Прикметною рисою євроінтеграційного вектору розвитку природоохоронної сфери України виступає необхідність виконання вимог ЄС щодо збільшення площі територій ПЗФ, що потребує перегляду пріоритетів фінансово-інвестиційного забезпечення. Особливо важливим є посилення інвестиційної спрямованості фінансування територій ПЗФ, оскільки додаткові площі природоохоронних територій однозначно потребують оновлення, модернізації та реконструкції мережі об'єктів екологічної інфраструктури.

Ключового значення в частині формування національної моделі фінансування територій ПЗФ в умовах євроінтеграційних устремлінь України набуває імплементація передового європейського досвіду фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку природно-заповідної справи. Незважаючи на те, що основним джерелом фінансування потреб природно-заповідного фонду в ЄС виступають кошти публічних бюджетів, у європейських країнах спостерігається використання широкого спектра джерел фінансування природоохоронних територій.

Диверсифікація джерел, методів та інструментів фінансування територій ПЗФ в ЄС відбулася у зв'язку з тим, що для цього протягом останніх десятиліть сформувалися сприятливі передумови. Зокрема, посперігалось масштабування змішаного фінансування, тобто було інституціоналізовано форми фінансово-інвестиційного забезпечення природоохоронної діяльності, котрі передбачають доповнення коштів державного і місцевих бюджетів приватними інвестиціями. Внаслідок трансформації глобальної та європейської архітектури боротьби з негативними кліматичними змінами уможливилось використання інноваційних

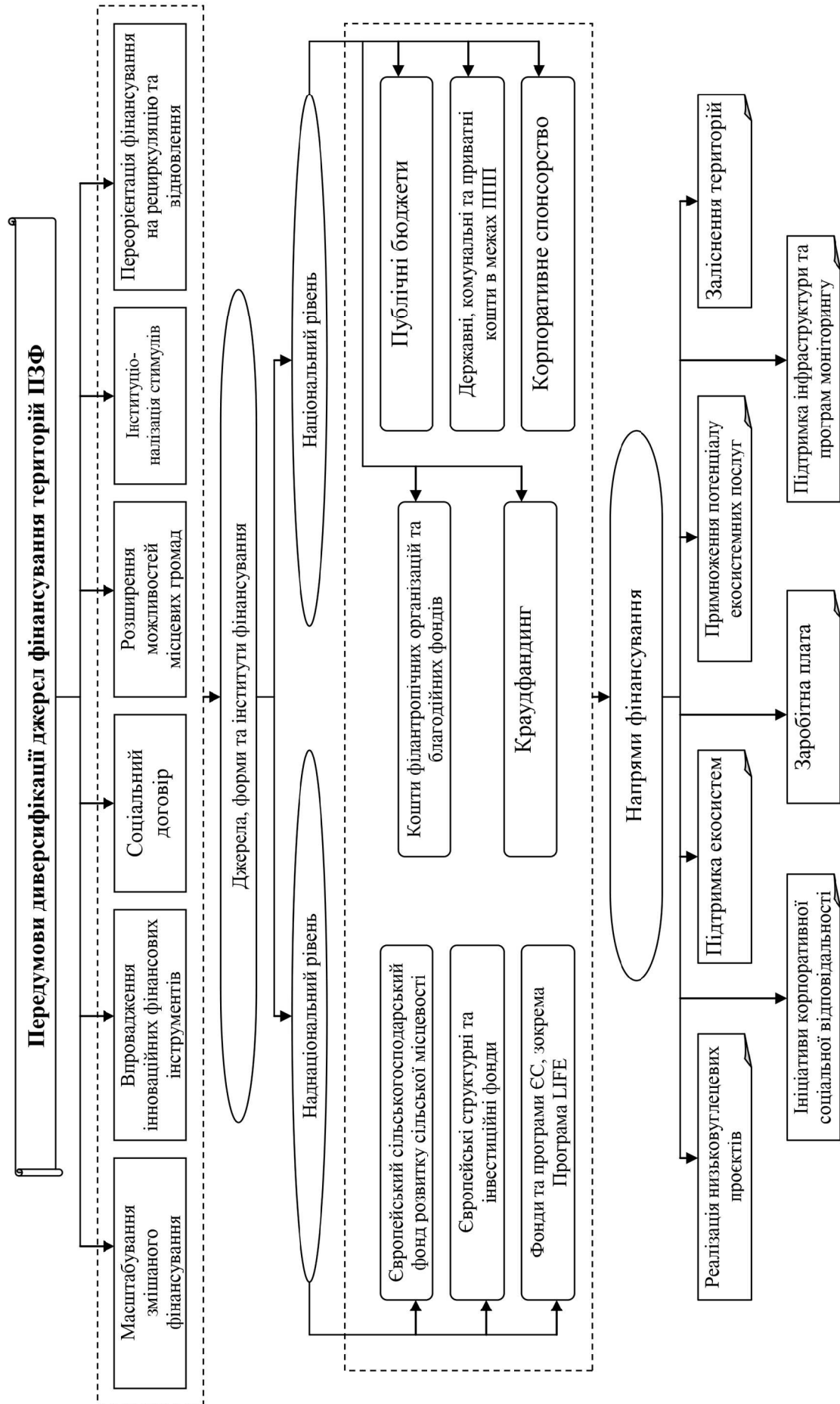


Рис. 1. Інструментально-методологічне забезпечення системи фінансування територій ПЗФ в Європейському Союзі

Джерело: розроблено автором.

інструментів фінансування проєктів модернізації природоохоронної інфраструктури, зокрема територій ПЗФ, таких як зелене інвестування, емісія муніципальних боргових зобов'язань природоохоронного спрямування (рис. 1).

Також сформувалися інституційні засади для укладення соціального договору між державним рівнем управління природоохоронною діяльністю, місцевими громадами та приватним бізнесом, зокрема через реалізацію угод публічно-приватного партнерства (ППП). Такі угоди створили інституційні "люфти" для вливань приватного капіталу у проєкти природооблаштування територій ПЗФ і відповідно комерціалізації екосистемних послуг, котрі продукуються природними біогеоценозами таких територій.

Прикметною рисою набору передумов трансформації системи фінансування територій ПЗФ в країнах ЄС виступає розширення повноважень місцевих громад в частині розширення площі земель ПЗФ і диверсифікації джерел фінансово-інвестиційного забезпечення розширеного відтворення, збереження та примноження біорізноманіття.

Водночас проривні позитивні інституційні зрушення в частині розширення повноважень органів місцевого самоврядування щодо фінансування територій ПЗФ доповнюються інституціоналізацією фіскальних та кредитних стимулів, котрі на порядки підвищують заінтересованість місцевих громад фінансувати проєкти природооблаштування природно-заповідних територій. Такого роду стимули також забезпечують переорієнтацією екологічних інвестицій на проєкти рециркуляції та відновлення, що дає можливість максимальною мірою використати ресурсні цінності та корисні властивості природно-ресурсних активів природоохоронних територій.

Перераховані передумови сформували інституційне підґрунтя для диверсифікації джерел, форм та інститутів фінансування. Така диверсифікація передбачала здійснення комплексу інституційних трансформацій як на наднаціональному рівні (рівень ЄС), так і на національному рівні (рівень окремих країн). Інституційні трансформації на рівні ЄС сприяли тому, що Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільської місцевості також розпочав фінансування проєктів розширеного відтворення та примноження біорізноманіття на територіях ПЗФ. Мотивацією фінансування даним фондом такого роду проєктів стало те, що саме сільські території виступають ареалом концентрації об'єктів природно-заповідної справи і підвищення рівня комерціалізації використання природоохоронних об'єктів виступає вагомим детермінантом соціально-економічного піднесення сільської поселенської мережі. У даному контексті важливого значення набуває формування екологічно орієнтованих агроєкосистем, що потребує застосування фінансових стимулів для фермерів і землевласників, які використовують екологічно чисті методи ведення сільського господарства в природоохоронних зонах. Це допомагає підтримувати сільськогосподарську діяльність, одночасно зберігаючи біорізноманіття.

На наднаціональному рівні було здійснено інституційні трансформації для умонтування в спектр пріо-

ритетів Європейських структурних та інвестиційних фондів об'єктів природно-заповідної справи, що, з однієї сторони сприяло нарощенню асиміляційної місткості територій ПЗФ, а з іншої, — забезпечило вищий рівень продукування екосистемних послуг природними біогеоценозами. Також саме на наднаціональному рівні було сформовано інституційну платформу для входження Фондів та програм ЄС, зокрема Програми LIFE, в орбіту реалізації проєктів екологічного спрямування, котрі передбачені Глобальними цілями сталого розвитку, Новою кліматичною угодою, природоохоронними директивами ЄС. Програма LIFE — це інструмент ЄС для фінансування навколишнього середовища та зміни клімату. Вона надає фінансову підтримку природоохоронним проєктам, включаючи створення та управління природоохоронними територіями [7; 8].

Прикметною рисою архітектури фінансування природоохоронної діяльності в ЄС стала імплементація інституційних новацій, задекларованих на наднаціональному рівні, у інституційне середовище країн-членів Європейського Союзу. У 2023 році найбільшу питому вагу в структурі видатків на фінансування природоохоронних територій у ЄС займають публічні бюджети: бюджети місцевого самоврядування (38,4%), національні бюджети (11,8%), регіональні бюджети (10,4%). Порівняно з українською практикою високою у структурі фінансування природоохоронних територій країн ЄС займають корпоративні інвестиції та приватні капіталовкладення.

На національному рівні визначаються пріоритети видатків публічних бюджетів (державних, регіональних та місцевих) на фінансування інвестицій та поточних витрат природоохоронного спрямування. В окремих країнах ЄС диференціюються форми поєднання державних, комунальних та приватних коштів через реалізацію угод публічно-приватного партнерства (ППП). Такі форми забезпечують прийнятний рівень привабливості для вливань приватного капіталу у проєкти природоохоронного спрямування через різноманітні форми партнерських відносин з органами публічної влади.

В останні роки у європейських країнах набула поширення така форма фінансування потреб територій ПЗФ як корпоративне спонсорство. Окремі корпорації здійснюють фінансування природоохоронних проєктів у межах своїх ініціатив корпоративної соціальної відповідальності, що дає можливість зорієнтувати приватний капітал на довгострокові програми покращення якості довкілля із підвищеним рівнем соціальної та екологічної вагомості. У європейських країнах також сформовано інституційні підвалини для повноцінної участі у фінансуванні об'єктів природно-заповідної справи неурядових екологічних організацій, зокрема філантропічних організацій та благодійних фондів, що створює умови для нарощення рівня концентрації інвестиційного потенціалу у природоохоронній сфері. Також філантропічні організації та благодійні фонди активно реалізують грантові програми, що дозволяє урізноманітнювати джерела фінансування природоохоронної діяльності на різних таксономічних рівнях.

У даному спектрі джерел, форм та інститутів фінансування природоохоронної діяльності актуальним зали-

шається використання такого інструментарію гуртового фінансування як краудфандинг. Таке фінансування передбачає об'єднання широкого кола зацікавлених осіб у даному випадку стосовно вирішення актуальних проблем збереження, примноження та розширеного відтворення біорізноманіття.

Перераховані інституційні новації стосовно диверсифікації джерел, форм та методів фінансування територій ПЗФ на наднаціональному та національному рівнях в ЄС дають можливість охоплювати широкий спектр пріоритетів покращення якості довкілля з врахуванням базових положень міжнародних природоохоронних конвенцій та директив. Водночас такі пріоритети покращення якості довкілля безпосередньо пов'язані з фінансово-інвестиційним забезпеченням розбудови інфраструктури природно-заповідної справи.

В спектрі пріоритетів фінансування територій ПЗФ ключового значення набуває реалізація низьковуглецевих проєктів. Такі проєкти передбачають фінансування природоохоронних проєктів, пов'язаних із застосуванням ґрунтозахисних систем землеробства, зокрема безпечної обробки ґрунту, використанням технологій мульчування, застосуванням різноманітних видів біопалива. Внаслідок техногенного та антропогенного впливу значного деструктивного впливу зазнали екосистеми, в тому числі екосистеми природоохоронних територій. Тому підтримка таких екосистем через природооблаштувальні (агролісомеліоративні, гідротехнічні, гідромеліоративні та фітомеліоративні заходи) поліпшення входить в спектр пріоритетів фінансування об'єктів природно-заповідної справи. Такі поліпшення також сприятимуть нарощенню потенціалу екосистемних послуг природних біогеоценозів, які концентруються на територіях ПЗФ, тобто покращення ґрунтоохоронної, середовищохоронної, водорегулюючої, киснепродукуючої та вуглецеводепонуючої функцій таких біогеоценозів.

Одним з пріоритетів фінансово-інвестиційного забезпечення природно-заповідних територій виступає активізація процесів заліснення через застосування спектра податкових, кредитних та компенсаційних преференцій для фермерів та домогосподарств. В умовах урбанізації та прискорення процесів індустріалізації в контексті примноження потенціалу біорізноманіття важливе значення відіграє фінансування ініціатив корпоративної соціальної відповідальності в частині покращення якості довкілля, озеленення територій та усунення наслідків еколого-деструктивного та природо-руйнівного впливу господарського комплексу на природні біогеоценози. Важливим пріоритетом диверсифікації джерел, форм та інститутів фінансування територій ПЗФ виступає розбудова інфраструктури природно-заповідних територій та системи моніторингу зрушень у структурі біорізноманіття. Складовою фінансування територій ПЗФ виступає оплата праці співробітників парків, заповідників та інших суб'єктів природно-заповідної справи.

Підписання Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС актуалізувало проблему гармонізації європейських та національних стандартів фінансування територій ПЗФ. Ключова вимога ЄС щодо розширення площі те-

риторій ПЗФ водночас потребує імплементації передових практик фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації інфраструктури природно-заповідної справи. Характерною рисою фінансування територій ПЗФ в ЄС виступає ключова роль публічних бюджетів у фінансово-інвестиційному забезпеченні природоохоронної діяльності і водночас широкий спектр позабюджетних джерел фінансування капітальних інвестицій та поточних витрат природоохоронного спрямування.

В Україні основними джерелами фінансування територій ПЗФ є кошти державного і місцевого бюджетів, а також власні кошти суб'єктів природоохоронної діяльності, але в латентному стані перебуває система приватного інвестування процесів розширеного відтворення, збереження та примноження біорізноманіття. У короткостроковій перспективі вагомого значення набуває імплементація у вітчизняну практику фінансування територій ПЗФ передового європейського досвіду, особливо в частині залучення іноземних інвесторів та приватних підприємницьких структур-резидентів до фінансування процесів розбудови об'єктів природно-заповідної справи.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Імплементація передового європейського досвіду фінансово-інвестиційного забезпечення розбудови об'єктів природно-заповідної справи виступає необхідною інституційною передумовою формування в Україні сучасної системи фінансування територій ПЗФ. Доцільність розширення спектра джерел фінансування територій ПЗФ впливає з необхідності збільшення площі територій з природоохоронним статусом як того вимагає ЄС. Водночас вирішення даної проблеми потребує здійснення комплексу інституційних змін стосовно налагодження взаємодії між органами публічної влади та приватним бізнесом, а також залучення до фінансування потреб природоохоронних територій громадського сектора.

Базовою інституційною та методологічною передумовою формування сучасної системи фінансування територій ПЗФ виступає імплементація у вітчизняну практику фінансово-інвестиційного забезпечення природоохоронної діяльності кращих європейських лекал фінансування природно-заповідної справи. В основі системи фінансування територій ПЗФ в ЄС лежить комплекс передумов, зокрема масштабування змішаного фінансування, впровадження інноваційних фінансових інструментів, соціальний договір, розширення можливостей місцевих громад, інституціоналізація стимулів, переорієнтація фінансування на рециркуляцію та відновлення. В Україні доцільно використати інституціоналізовані в ЄС на національних рівнях такі інститути, методи та джерела фінансування територій ПЗФ як державні, комунальні та приватні кошти в межах ППП; корпоративне спонсорство; кошти філантропічних організацій та благодійних фондів; краудфандинг.

Література:

1. Д'яконов І. Президент Трамп підписав указ про вихід США з Паризької кліматичної угоди. Українська правда. 21 січня 2025. [Електронний ресурс]. URL:

<https://www.pravda.com.ua/news/2025/01/21/7494544/>

2. Карпук А.І., Несторіак Ю.Ю. Фінансово-інвестиційне забезпечення відтворення біорізноманіття: основні тенденції, проблеми та пріоритети. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 28—36.

3. Лахматова О.В. Диверсифікація фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення біорізноманіття в умовах децентралізаційних, євроінтеграційних та воєнних викликів. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 19. С. 98—104.

4. Медінська Н.В. Формування економічного механізму природокористування в умовах нової глобальної природоохоронної архітектури. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент". 2021. Випуск 1 (87). С. 44—50.

5. Хвесик М.А., Бистряков І.К. Фінансово-економічні важелі капіталізації природних ресурсів у контексті забезпечення прибуткового природокористування. Фінанси України. 2014. № 5. С. 29—47.

6. Чугунов І.Я., Канєва Т.В., Любчак І.С. Фінансові інструменти реалізації Європейського зеленого курсу в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 56. [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3082/3005>

7. Unlocking finance and investments in nature. European Environment Agency. 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/sustainable-finance/unlocking-finance-and-investments-in-nature>

8. Valeria de los Casares. The challenge of financing nature-based solutions in Europe. European Chair for Sustainable Development and Climate Transition. 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.sciencespo.fr/psia/chair-sustainable-development/2023/10/06/the-challenge-of-financing-nature-based-solutions-in-europe/>

References:

1. D'iakonov, I. (2025), "President Trump signed a decree on the withdrawal of the United States from the Paris Climate Agreement", available at: <https://www.pravda.com.ua/news/2025/01/21/7494544/> (Accessed 25 Jan 2025).

2. Karpuk, A.I. and Nestoriak, Yu.Yu. (2017), "Financial and investment support for the restoration of biodiversity: main trends, problems and priorities", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 24, pp. 28—36.

3. Lakhmatova, O.V. (2023), "Diversification of financial and investment support for the restoration of biodiversity in the context of decentralization, European integration and military challenges", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 19, pp. 98—104.

4. Medyn's'ka, N.V. (2021), "Formation of an economic mechanism for nature use in the context of a new global environmental architecture", Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarynoho universytetu. Seriya "Ekonomika i menedzhment", vol. 1 (87), pp. 44—50.

5. Khvesyk, M.A. and Bystryakov, I.K. (2014), "Financial and economic levers for the capitalization of natural resources in the context of ensuring profitable nature use", Finansy Ukrainy, vol. 5, pp. 29—47.

6. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Liubchak, I.S. (2023), "Financial instruments for the implementation of the European Green Deal in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 56, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/3082/3005> (Accessed 25 Jan 2025).

7. European Environment Agency (2023), "Unlocking finance and investments in nature", available at: <https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/sustainable-finance/unlocking-finance-and-investments-in-nature> (Accessed 25 Jan 2025).

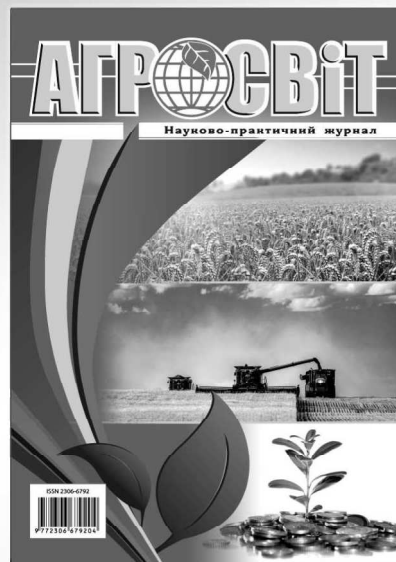
8. de los Casares, V. (2023), "The challenge of financing nature-based solutions in Europe", European Chair for Sustainable Development and Climate Transition, available at: <https://www.sciencespo.fr/psia/chair-sustainable-development/2023/10/06/the-challenge-of-financing-nature-based-solutions-in-europe/> (Accessed 25 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.02.2025 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

В. В. Міщенко,
аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7802-3700>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.201

ПАРАДИГМА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

V. Mishchenko,
Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University

THE PARADIGM OF STATE REGULATION OF THE SYSTEMIC DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Аграрний сектор виконує критично важливі функції для економіки та суспільства, зокрема у сфері продовольчої безпеки, забезпечення зайнятості в сільській місцевості, виробництва екологічно чистих продуктів та збереження культурної ідентичності. Мета статті є визначення особливостей, проблем та перспектив державного регулювання системного розвитку аграрного сектору держави та регіонів в умовах цифровізації. Встановлено, що важливим принципами державного регулювання системного розвитку аграрного сектору економіки є принцип державного протекціонізму, яка передбачає здійснення: субсидування розширеного відтворення; податкового та кредитного стимулювання; стимулювання продовольчої безпеки; підтримки широкого впровадження інноваційних технологій і продуктів; мотиваційних впливів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та зростання ефективності виробництва; підтримки паритетної взаємодії сільськогосподарських організацій з іншими учасниками продовольчого ринку. Структурні перетворення аграрної економіки мають ґрунтуватися на принципах різноманіття, паритетної взаємодії та сталого розвитку. Необхідно враховувати важливість підтримки дрібних і середніх виробників, стимулювання екологічного сільського господарства, впровадження інноваційних технологій та інтеграції аграрного сектору в єдине інформаційне середовище. Це дозволить забезпечити ефективне функціонування локальних і регіональних ринків, посилити їхню економічну стійкість та сприяти розвитку сільських територій. Досвід ЄС демонструє необхідність адаптації комплексних платформних рішень, що враховують специфіку локальних ринків та пріоритети національної політики. В умовах цифрової трансформації державне регулювання має включати як традиційні інструменти (субсидування, підтримку інновацій, розвиток інфраструктури), так і сучасні підходи, орієнтовані на впровадження інформаційних технологій. Це дозволить підвищити ефективність управління, забезпечити конкурентоспроможність сектору та зменшити залежність від природних факторів. Відсутність єдиної стратегії цифровізації, низький рівень цифрової грамотності працівників та недостатнє фінансування значно уповільнюють процес трансформації. Інтеграція таких інновацій, як CRM-системи, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект і великі дані, дозволяє оптимізувати виробничі процеси, покращити планування і управління, а також забезпечити сталий розвиток аграрної підсистеми.

The agricultural sector performs critically important functions for the economy and society, particularly in the areas of food security, employment in rural areas, production of environmentally friendly products, and the preservation of cultural identity. The aim of this article is to determine the characteristics, problems, and prospects of state regulation for the systemic development of the agricultural sector at both national and regional levels in the context of digitalization. It has been established that key principles of state regulation for the systemic development of the agricultural sector include the principle of state protectionism, which involves: subsidizing expanded reproduction; tax and credit incentives; promoting food security; supporting the widespread implementation of innovative technologies and products; motivational influences aimed at increasing labor productivity and improving production efficiency; and ensuring parity interaction between agricultural organizations and other participants in the food market. Structural transformations in the agricultural economy should be based on the principles of diversity, parity interaction, and sustainable development. It is essential to

consider the importance of supporting small and medium-sized producers, stimulating ecological agriculture, implementing innovative technologies, and integrating the agricultural sector into a unified information environment. This approach will ensure the effective functioning of local and regional markets, strengthen their economic resilience, and contribute to the development of rural areas. The experience of the European Union demonstrates the necessity of adapting comprehensive platform solutions that take into account the specifics of local markets and national policy priorities. In the context of digital transformation, state regulation should include both traditional instruments (such as subsidies, support for innovation, and infrastructure development) and modern approaches focused on the implementation of information technologies. This will enhance management efficiency, ensure the sector's competitiveness, and reduce dependence on natural factors. The absence of a unified digitalization strategy, a low level of digital literacy among workers, and insufficient funding significantly slow down the transformation process. The integration of innovations such as CRM systems, the Internet of Things (IoT), artificial intelligence, and big data enables the optimization of production processes, improved planning and management, and ensures the sustainable development of the agricultural sub-sector.

Ключові слова: аграрний сектор, економіка, держава, цифровізація, технології, стійкість, сталий розвиток, протекціонізм, управління, цифрова економіка, трансформації, ресурсний потенціал.

Key words: agricultural sector, economy, state, digitalization, technologies, resilience, sustainable development, protectionism, management, digital economy, transformations, resource potential.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Особливості державного регулювання та державної підтримки аграрного сектора економіки полягають, перш за все, в їх необхідності, адже навіть стабільно розвинене сільське господарство в економічно розвинених країнах є об'єктом протекціонізму з боку держави. Не піддаючи сумніву об'єктивну доцільність державного регулювання аграрного сектора, пов'язану з необхідністю забезпечення продовольчої безпеки країни, розглянемо особливості, проблеми та перспективи цього процесу. Основне призначення аграрного сектора полягає: у вирішенні проблеми продовольчої безпеки; виробництві продовольства, сировини для харчової та переробної промисловості, біогазу і біопалива; у забезпеченні зайнятості населення сільських територій; у заповненні економічного простору території країни економічно активними агентами, які не належать до агломераційних зон; у забезпеченні соціального контролю над територією; у формуванні та збереженні самобутнього укладу на територіях проживання корінних народів; у задоволенні рекреаційних потреб суспільства.

Як відмінні особливості аграрного сектора як підсистеми соціально-економічної системи більшість дослідників виділяє наступне [1]: складність біотехнологічних процесів, що визначають характер і зміст виробничо-господарської діяльності; вплив ґрунтово-кліматичних та інших природних факторів на можливість отримання фінансово-економічних результатів і ефектів; інерційна адаптація до змінюваних умов господарювання; не високий рівень продуктивності праці; наявність об'єктивно необхідного диспаритету цін на сільськогосподарську продукцію та промислові товари (а також енергоносії, транспортні послуги); необхідність здійснення виробництва продукції та послуг в обсягах, достатніх для забезпечення продовольчої безпеки; на-

явність кадрового дефіциту та низького, порівняно з іншими сферами, рівня професіоналізму людських ресурсів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженнями проблем розвитку аграрного сектору України займалися такі вітчизняні науковці, як: Архипенко І. М., Ареф'єва О. В., Бахматюк О. Р., Безус Р. М., Береза І. В., Бурлака О. М., Гуськов А. В., Горобець Н. М., Драбовський А. Г., Долішній М. І., Жураківський Є. С., Заболотний Г. М., Іванов В. Л., Калетнік Г. М., Кирилюк Є. М., Козловський С. В., Козловський В. О., Курило В. І., Лавров Р. В., Лучик М. В., Мазур Г. Ф., Макаренко П. М., Маренич Т. Г., Мартинов С. В., Месель-Веселяк В. Я., Мельник Л. Л., Мулик Т. О., Негрей М. В., Павловський М. А., Поліщук А. П., Россоха В. В., Саблук П. Т., Удовіченко М. О., Хорунжий М. Й. та інші.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті: визначити особливості, проблеми та перспектив державного регулювання системного розвитку аграрного сектора держави та регіонів в умовах цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінити роль і значення державного регулювання аграрного сектора економіки, а також представити його зміст, неможливо без звернення до закономірностей його розвитку.

Перша закономірність виражається наступним силогізмом: 1. Держава неминує впливає на економіку. 2. Вплив передбачає здійснення дії, спрямованої на об'єкт цього впливу з метою досягнення заздалегідь зап-

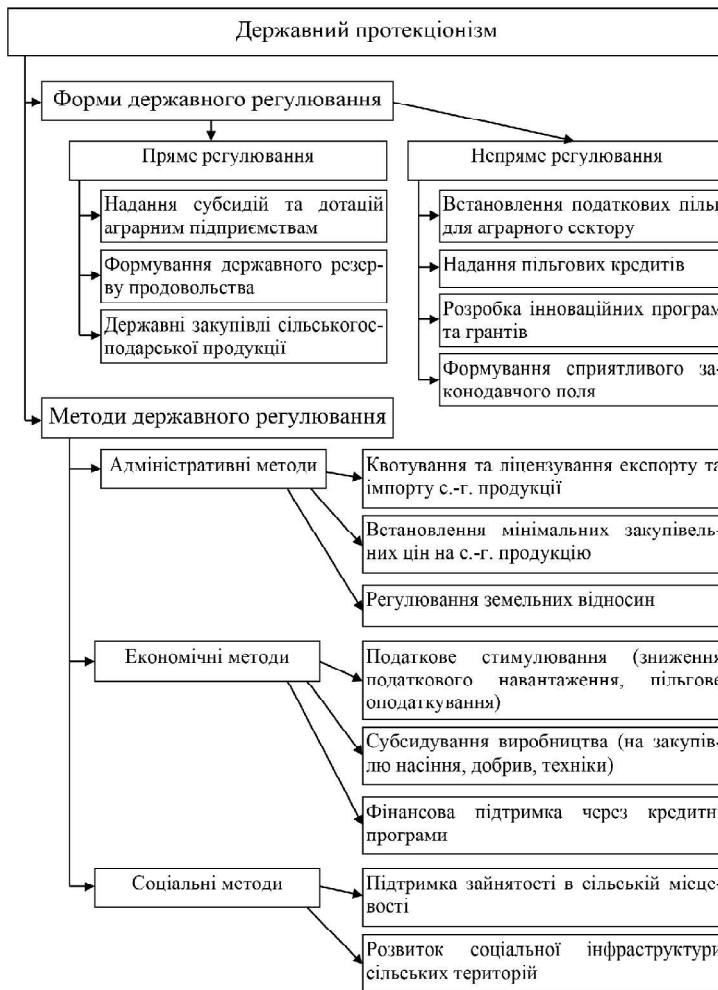


Рис. 1. Форми та методи державного регулювання аграрного сектору відповідно до принципу державного протекціонізму

ланованого результату. 3. Відповідно до сучасної парадигми управління економікою, об'єкт управління неможливо відокремити від суб'єкта, отже, держава впливає на суб'єкти (структуру суб'єктів) економіки.

У межах економічного напрямку реалізується регулятивна функція органів влади та управління, що передбачає здійснення діяльності, спрямованої на впорядкування економічних відносин, сприяння сталому розвитку, зокрема структурному, забезпечення ефективного функціонування окремих суб'єктів господарювання, їх об'єднань, територій базування та, загалом, національної економіки.

Друга закономірність — досягнення результату не припиняє процес державного регулювання структурного розвитку економіки.

Підґрунтям для виділення цієї закономірності став аналіз цілей державного регулювання, які є умовно досяжними, оскільки навряд чи коли-небудь будуть створені настільки самоорганізуючі інститути, які дозволять відмовитися від регулюючої діяльності виконавчих органів державної влади. Існують й інші підходи до державного регулювання (індивідуалістичний, комунітарний), однак цілепокладання кожного з них не відрізняється варіативністю. Так, загальною цільовою установкою є досягнення високого (відповідного світо-

вим стандартам) рівня добробуту населення [2, 3]. Очевидно, що вимоги до рівня добробуту населення зростатимуть у міру переходу до нових технологічних укладів, тому можна говорити про досягнення проміжних результатів державного регулювання і, загалом, про безперервність цього процесу.

Третя закономірність — необхідною умовою досягнення тактичних і стратегічних цілей державного регулювання є узгодження структурних (групових) інтересів.

Четверта закономірність — умовою забезпечення розвитку економіки та її підсистем (зокрема аграрної підсистеми) є різноманіття. Структурні перетворення аграрного сектору економіки, з одного боку, спрямовані на забезпечення цього різноманіття, а з іншого — самі є проявами різноманіття. Характеризуючи цю закономірність, слід звернутися до праць В. І. Вернадського та інших авторів [4]. Основна ідея полягає в тому, що "прості правила породжують різноманіття", що призводить до виникнення нових інститутів, які, водночас, підтримують це різноманіття. У результаті долаються провали державного регулювання, ринкового механізму та парламентської демократії.

П'ята закономірність — еволюція сучасних розвинених суспільств призводить до зменшення значущості інститутів влади та домінування структурних перетворень, що базуються на позитивному співробітництві. Позитивне співробітництво означає взаємодію, не спрямовану проти третіх осіб. Перетворення групової структури соціально-економічних підсистем у сучасних умовах є результатом задоволення мотивованої потреби в ефективній паритетній взаємодії, тобто в позитивному співробітництві.

Шоста закономірність — атрибутами економіки як соціально-економічної системи та її окремих підсистем є самозабезпеченість, самостійність, самоврядування, саморозвиток, що визначає характер і зміст державного регулювання.

Сьома закономірність — "негативне знання (про те, що є хибним і що не працює) набагато надійніше, ніж позитивне (про те, що є правильним і як щось влаштовано)".

Як принципи державного регулювання системного розвитку аграрного сектору економіки, насамперед слід виокремити принцип державного протекціонізму, який є керівним правилом, відповідно до якого необхідно здійснювати державну підтримку, спрямовану на збереження продовольчої безпеки країни; підтримку зовнішньоторговельного балансу з обмеженням імпорту та субсидуванням експорту; збереження сільського господарства як однієї з домінуючих галузей соціально-економічної системи країни.

Реалізація принципу державного протекціонізму передбачає здійснення: субсидування розширеного відтворення; податкового та кредитного стимулювання; стимулювання продовольчої безпеки; підтримки широкого впровадження інноваційних технологій і продуктів; мотиваційних впливів, спрямованих на підвищення

продуктивності праці та зростання ефективності виробництва; підтримки паритетної взаємодії сільськогосподарських організацій з іншими учасниками продовольчого ринку. Форми та методи державного регулювання аграрного сектору відповідно до принципу державного протекціонізму представлені на рис. 1—2.

Іншим принципом державної участі у розвитку аграрного сектору економіки регіону є принцип формування економіки регульованого та соціально орієнтованого господарства.

Третій принцип — формування культури виробництва та споживання екологічно чистих продуктів харчування. В Україні збереглися екологічно чисті сільськогосподарські угіддя, однак у суспільній свідомості та діяльності органів влади не сформувалося розуміння важливості цього принципу. Для його реалізації необхідно:

— проводити екологічний моніторинг, екологічну сертифікацію та маркування екологічно чистої продукції;

— стимулювати просування на регіональні, національні та світові ринки конкурентоспроможних натуральних і безпечних продуктів;

— забезпечити законодавчу підтримку виробництва та реалізації екологічно чистої продукції;

— розробити та впровадити на практиці систему природоохоронних заходів за участю всіх груп суб'єктів регіональної економіки.

Четвертий принцип — забезпечення конкуренції між різними формами зайнятості. Проблема полягає в тому, що в сільській місцевості існують лише дві, нерідко комбіновані (не взаємовиключні) форми зайнятості — особисте господарство та наймана праця в сільськогосподарських організаціях різних форм власності.

П'ятий принцип — створення в сільській місцевості несільськогосподарських робочих місць за такими напрямками: транспортування, заготівля, зберігання, переробка, фасування, пакування, реклама, консалтинг тощо.

Шостий принцип — забезпечення соціального розвитку сільських територій за рахунок покращення соціальної інфраструктури, впровадження ефективних програм соціального захисту тощо.

Необхідність державного регулювання у аграрний сектор засвідчує і те, що за останні роки значно скоротилися інвестиції у даний сектор (див. рис. 3). Згідно рис. 3 відзначається поступове зростання інвестицій з 2007 року, яке досягло піку у 2019 році (15,7 млрд грн). Після цього спостерігається спад у 2020 році (13,6 млрд грн) через, ймовірно, вплив пандемії

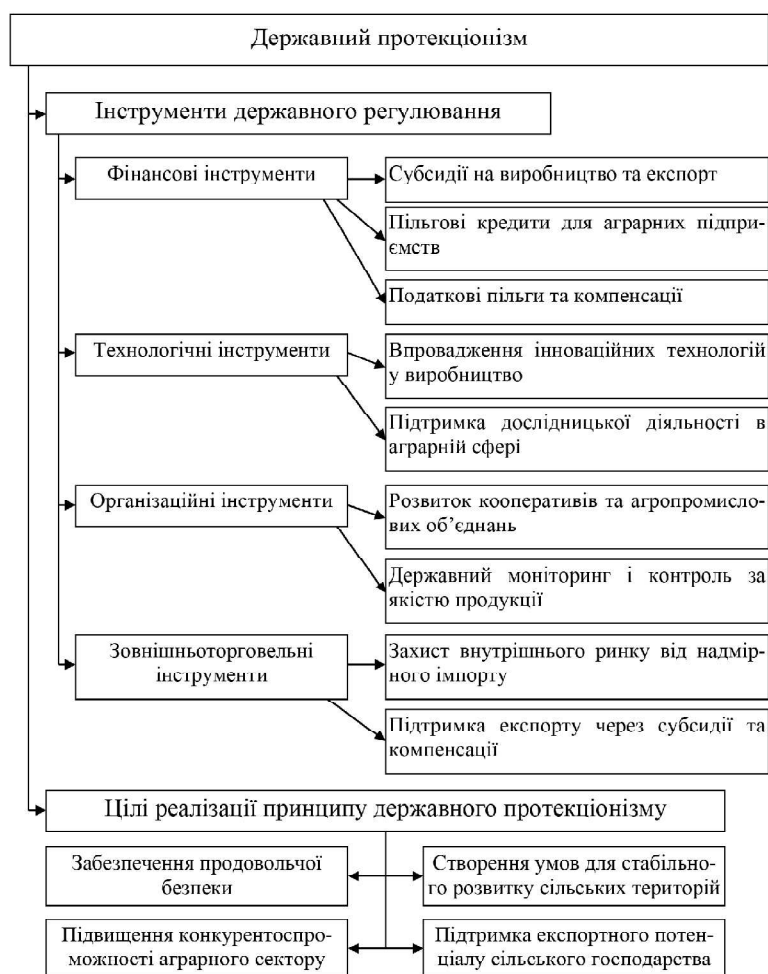


Рис. 2. Інструменти державного регулювання аграрного сектору відповідно до принципу державного протекціонізму

COVID-19, але спостерігалось і часткове відновлення у 2021 році. На жаль, від початку повномасштабного вторгнення, статистичні дані з 2022 року відсутні. Але можна стверджувати, що динаміка демонструє важливість



Рис. 3. Динаміка загальних та іноземних інвестицій у сільське господарство Вінницької області

Джерело: розроблено на основі даних [5].

Державна підтримка аграрного сектору України за різними програмами (2021-2024)

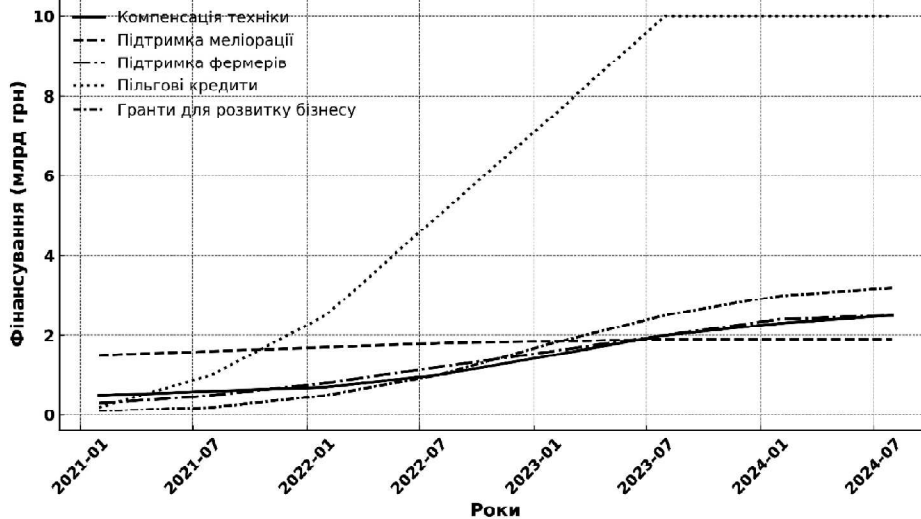


Рис. 4. Динаміка підтримки аграрного сектору України за різними програмами у 2021–2024 році

Джерело: розроблено на основі даних [6].

зовнішніх і внутрішніх інвестицій для розвитку аграрного сектору області, але й наголошує на необхідності більш активної підтримки іноземного капіталу.

Нині ключовою особливістю формування ресурсного потенціалу аграрного сектору є тривале скорочення капіталовкладень у сільське господарство, яке спостерігається протягом останнього десятиліття. Це спричинило збільшення кількості застарілої техніки та обладнання, виведення з експлуатації меліоративних систем і гідротехнічних споруд, зменшення площі земель, що використовуються сільськогосподарськими підприємствами, а також значне скорочення кількості працівників у аграрному секторі економіки.

У зв'язку з цим доцільно розглянути питання державної підтримки аграрного сектору певного регіону. Проте, з 2014 року це питання перебуває у центрі по-

стійних дискусій і викликає значні суперечки серед науковців, аграріїв та урядовців. За відсутності даних за 2020–2024 роки врахувати коректно вплив цього показника на розвиток аграрного сектору Вінницької області на даний момент практично неможливе. На рис. 4 наведено інформацію про рівень державної підтримки розвитку аграрного сектору України за 2021–2024 роки, з якого можна зробити наступні висновки [6]. Найвищі обсяги підтримки у 2024 році це програми "Розмінування земель" (3 млрд грн) та "Гранти (єРобота)" (1.37 млрд грн), що пояснюється особливими умовами війни та необхідністю відновлення агросектору. Рівень підтримки для інших програм, як-от "Фінансова підтримка фермерів" чи "Кредити фермерським господарствам", залишався стабільно низьким, з незначними коливаннями. У 2024 році збільшено фінансування компенсації вартості техніки (1 млрд грн), що сприяє модернізації обладнання.

Аналізуючи державну підтримку аграрного сектору в Україні, представлену на рис. 4, можна виділити кілька ключових моментів, та порівняти з рівнем підтримки аграрного сектору в Європейському Союзі (див. рис. 5). В Україні рівень фінансування в абсолютних значеннях значно нижчий. Наприклад, у 2024 році вся державна підтримка аграрного сектору України становить близько 4.2 млрд євро, тоді як підтримка лише однієї країни ЄС (наприклад, Франції) перевищує 10 млрд євро щороку.

В ЄС більша частина фінансування спрямовується на прямі виплати фермерам і підтримку екологічних ініціатив (щонайменше 25% бюджету CAP на екосхеми). В Україні фінансування концентрується на кризових програмах, що свідчить про реакцію на короткострокові виклики, а не довгострокову стратегію розвитку.



Рис. 5. Динаміка підтримки аграрного сектору в країнах ЄС у 2020–2024 роках

Джерело: розроблено на основі даних [7].

Програми підтримки в ЄС мають стабільний характер, що дозволяє фермерам планувати діяльність на роки вперед. В Україні значна частина фінансування залежить від політичних та економічних факторів, що створює ризики для фермерів.

В ЄС активно фінансуються "зелені проекти", включаючи підтримку органічного сільського господарства. В Україні акцент на екологічних ініціативах є обмеженим, що вказує на потребу у вдосконаленні державної політики.

Державна підтримка аграрного сектору в Україні має кризовий характер і спрямована на вирішення короткострокових викликів. У той час як ЄС реалізує комплексну, прогнозовану політику підтримки, яка враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти. Україні необхідно адаптувати свій підхід до європейської моделі, збільшивши обсяги прямої підтримки фермерів та акцентуючи увагу на сталому розвитку сільського господарства.

Державна підтримка аграрного сектору не може бути здійснена без оцінки стану продовольчого ринку та інституційних умов його функціонування.

Продовольчий ринок слід відрізнити від аграрного ринку, що впливає з їхніх назв. На нашу думку, аграрний ринок формується лише за участі виробників і споживачів сільськогосподарської продукції. Продовольчий ринок — це поняття, яке відображає специфіку відносин купівлі-продажу продовольчих товарів, а також сільськогосподарської сировини, необхідної для їх виробництва. У цьому контексті продовольчий ринок часто ототожнюють з агропродовольчим. Не вбачаючи особливих суперечностей, будемо вважати, що товаром на продовольчому, так само як і на агропродовольчому ринку, є сировина та продукти харчування, виготовлені із сировини рослинного, тваринного чи іншого (наприклад, риба, мінеральна вода, сіль) походження.

Важливим уточненням є те, що формування локальних продовольчих ринків відповідно до принципу аграрного протекціонізму відбувається на основі правила керівної підпорядкованості органів виконавчої державної влади щодо інших суб'єктів формування та розвитку продовольчих ринків регіональної економіки. Це здійснюється шляхом застосування сукупності інструментів, диференційованих залежно від площини регулювання, а також за допомогою спеціальних методів, спрямованих на вирішення трирівневої системи завдань (табл. 1).

Усе вищесказане щодо формування та розвитку локальних (регіональних) продовольчих (агропродовольчих) ринків відповідає одному з аспектів методології державного регулювання аграрного сектору економіки регіону. Цей аспект є проєкцією авторської світоглядної системи, сформованої на основі аналізу основних детермінант управління регіональною економікою та їхньої індукції з метою синтезу комплексного уявлення про контент державного регулювання системно-

Таблиця 1. Цілі, завдання та методи державного регулювання формування і розвитку продовольчих ринків

Цілі	Завдання	Методи
Глобальна (національна) мета – забезпечення економічної потужності локальних, секторальних та галузевих продовольчих ринків	Розробка, виконання та контроль за виконанням законодавчих актів, які забезпечують функціонування продовольчого ринку	Адміністративні (мають силу наказів, що регламентують порядок досягнення цілей)
Генеральні цілі – забезпечення позитивної динаміки економічного зростання; антимонопольне регулювання; забезпечення економічної стійкості; забезпечення високого платоспроможного попиту на продовольство; створення передумов для інтеграції продовольчого ринку в національну та світову систему; забезпечення охорони навколишнього середовища та здоров'я населення.	1) Підвищення ефективності управлінської взаємодії, здійснюваної виконавчими органами державної влади з іншими групами стейкхолдерів регіонального розвитку 2) Оптимізація поєднання методів стимулюючого та ліцензійного впливу на економічну діяльність суб'єктів ринку	1) Економічні (стимулюючі дії, які впливають на зміну економічних параметрів) 2) Адміністративно-економічні (контроль кредитних і контрактних відносин, підприємницьких угод)
Стратегічні цілі	1) Створення умов для вільної конкуренції 2) Забезпечення сталого розвитку ринку 3) Забезпечення високого рівня кваліфікаційної зайнятості на ринку 4) Формування сприятливих соціальних умов	1) Інформаційно-орієнтуючі (забезпечення учасників ринку інформацією, необхідною для прийняття об'єктивних управлінських рішень) 2) Законодавчі (забезпечення правових основ діяльності учасників ринку)

го розвитку аграрного сектору економіки регіону (див. рис. 6).

Загалом методологія державного регулювання аграрного сектору економіки представляє собою поєднання когнітивних (принципи та закономірності державного регулювання), технологічних (цілі, завдання, методи та інструменти державного регулювання формування і розвитку локальних продовольчих ринків), а також світоглядних аспектів. Особливістю світоглядних аспектів є виділення основних детермінант державного регулювання та їхнє дослідження у двох проєкціях: загального системного плану та плану, який уточнює структурну композицію системного розуміння досліджуваних процесів.

Методологічна частина нашого дослідження дозволила обґрунтувати наступну проблему: державне регулювання системного розвитку аграрного сектору економіки, зрештою, повинно сприяти досягненню продовольчої безпеки шляхом реалізації комплексу заходів, спрямованих на забезпечення ефективного паритетного функціонування структурних елементів аграрної підсистеми відповідно до їх функціоналу та доцільної пропорційності присутності на локальному (регіональному) продовольчому (агропродовольчому) ринку. Підходом до формування теоретичних поглядів став структурний підхід, який дозволив визначити поведінковий тип структури економіки (позиціонувати суб'єкти аграрного сектору як підсистему регіональної соціаль-

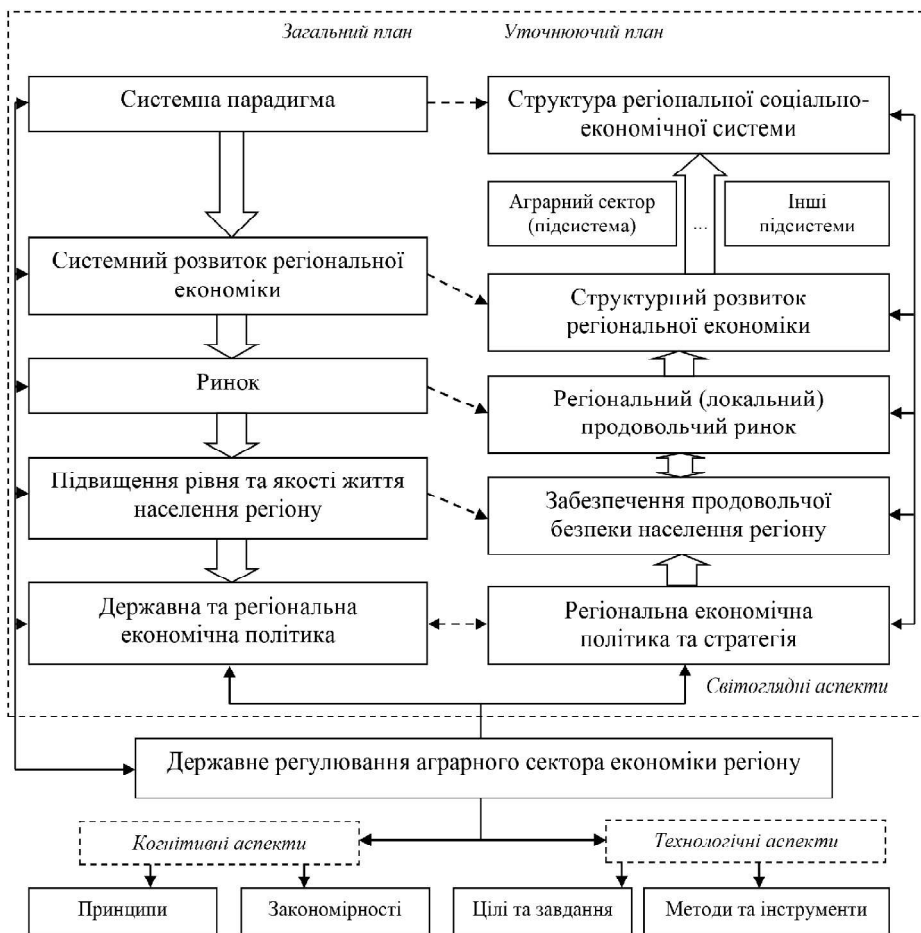


Рис. 6. Методологія державного регулювання аграрного сектора

но-економічної системи залежно від їх статусно-рольового положення) та виявити перспективні напрями структурних перетворень, з урахуванням потенціалу суб'єктів регіональної економіки здійснювати формування та регулювання попиту і пропозиції продовольчих товарів і сільськогосподарської сировини.

В сучасних умовах господарювання неабиякого значення набувають процеси інформатизації в системі інституціональних перетворень та забезпечення розвитку аграрного сектору як на рівні держави так і регіонів. Інформатизація як одна з ефективних форм техніко-технологічної модернізації суспільства формує базові умови для переходу до цифрової економіки.

У широкому сенсі слова інформатизація процесів суспільного розвитку розглядається як сукупність процесів, пов'язаних із організацією оптимальних умов, які забезпечують задоволення комплексу інформаційних потреб різних користувачів. Стосовно економічних систем інформатизація розглядається у двох аспектах: по-перше, інформатизація управління процесами розвитку системи; по-друге, інформатизація виробничих і технологічних процесів.

Інструментальну основу інформатизації формують інформаційні технології, які забезпечують реалізацію таких функцій, як збір, передача, систематизація, зберігання, первинна та аналітична обробка інформації, її інтерпретація й генерація нової інформації, оцінка її релевантності, інформаційне забезпечення процесів обґрунтування управлінських впливів тощо.

Можна стверджувати, що на сьогодні інформатизація аграрного сектора носить осередковий характер, що обумовлює значну диференціацію за рівнем використання інформаційних технологій як у межах окремих територіальних утворень, так і галузей сільського господарства, а також господарств різних категорій.

Принципові зміни в сфері інформатизації сільського господарства розпочалися з приходом у галузь великого капіталу, готового інвестувати значні кошти в техніко-технологічну модернізацію галузі та впровадження вже апробованих інноваційних рішень, які забезпечують підвищення ефективності аграрного виробництва і формування стійких конкурентних переваг, зокрема пов'язаних із використанням інформаційних технологій.

Розвиток відносин агропромислової інтеграції, який супроводжується різким зростанням рівня концентрації виробництва, ускладненням

організаційної структури агропромислових формувань і системи управління, збільшенням складності та масштабності функціональних завдань, об'єктивно підвищив попит на ефективні ІТ-рішення для сільського господарства. Відчувши зростання попиту, великі ІТ-компанії активізували процеси адаптації своїх традиційних програмних продуктів до специфіки сільського господарства і почали просувати нові інструменти для вирішення традиційних завдань управління аграрним виробництвом та інформатизації окремих виробничих процесів. Однак у відсутності єдиної стратегії інформатизації сільського господарства, яка б відображала сукупність пріоритетних для галузі типових завдань, функціональні можливості окремих інформаційних технологій і комплексні платформні рішення, що відповідали б інформаційним потребам сільськогосподарських виробників різних категорій, досі нічого подібного запропоновано не було.

Аналогічні проблеми характерні й для системи державного управління галуззю. Усвідомлюючи відставання в сфері інформатизації процесів управління розвитком агропродовольчого комплексу, на початку 2010-х років у кожному регіоні почали формувати власні ідеології інформатизації, які визначали склад, структуру і інструменти системи інформаційного забезпечення управління. При цьому кожен регіон виходив із власного розуміння стратегічних завдань інформатизації, своїх фінансових можливостей, рівня компетенції керівників, що курирували сільське господарство і питання інфор-

маційного розвитку галузі. Відсутність загальної ідеології інформатизації, єдиного проектного офісу інформатизації системи аграрного виробництва, який би визначав стандарти і регламенти розробки та використання інформаційних технологій, призвела до того, що в сфері державного управління аграрним сектором склався своєрідний "зоопарк" інформаційних систем і технологій. Це значно ускладнює процес формування єдиного інформаційного простору агропродовольчого комплексу країни та знижує ефективність процесів управління аграрним виробництвом.

Така ситуація стала об'єктивним наслідком безсистемного підходу, що склався з кінця дев'яностих років минулого століття, до формування парку комп'ютерної техніки суб'єктів господарювання аграрної сфери та придбання спеціалізованого програмного забезпечення. Крім того, на це вплинули спроби великих аграрних підприємств і агропромислових формувань самостійно реалізовувати функції інформаційного забезпечення системи аграрного виробництва і управління її розвитком. Це призвело до очевидних диспропорцій у сформованій системі інформаційного забезпечення, що проявляються у пріоритетному впровадженні облікових програм на шкоду програмам, орієнтованим на реалізацію інших функцій управління. Відсутність широкого позитивного досвіду комплексної інформатизації аграрного виробництва, який би демонстрував високу ефективність інвестицій в інформатизацію та принципове підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання завдяки впровадженню інформаційних технологій, створює певні бар'єри на шляху масового впровадження вже апробованих ІТ-рішень. Крім того, відсутність єдиного розуміння стратегії інформатизації обумовлює проблеми з розробкою типових програмних рішень для вирішення всього комплексу типових завдань управління розвитком агроекономічних систем та автоматизації виробничих процесів.

Станом на січень 2025 року цифровізація аграрного сектору України перебуває на етапі активного розвитку, проте стикається з низкою викликів. Згідно з дослідженням [8, 9], процеси цифровізації в Україні відповідають сценарію "легкої цифровізації" [10, 11], що характеризується базовим рівнем впровадження цифрових технологій, обмеженим контролем даних та значною різницею в цифровій грамотності серед учасників аграрного сектору [12].

Основними напрямками цифровізації є автоматизація бізнес-процесів, удосконалення систем управління відносинами з клієнтами (CRM) [13], інтеграція інформаційних технологій та використання інноваційних рішень, таких як Інтернет речей (IoT) [14, 15] та штучний інтелект [16]. Ці технології сприяють підвищенню ефективності, стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Водночас існують певні перешкоди на шляху цифрової трансформації, серед яких обмежені фінансові ресурси, нормативні обмеження, опір змінам та проблеми конфіденційності даних. Для подолання цих викликів [17, 18] необхідно покращити обмін даними між фермерами, урядом, трейдерами, виробниками, споживачами та AgriTech-компаніями. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові платформи, електронне вря-

дування, сільськогосподарські консультації та доступ до фінансових послуг.

Досвід Європейського Союзу свідчить про важливість впровадження нормативно-правових актів, спрямованих на сприяння сталості та інноваціям у сільському господарстві, а також підтримку цифрової трансформації аграрного сектору та сільських територій. Вивчення цього досвіду може бути корисним для України у формуванні власної стратегії цифровізації аграрного сектору.

ВИСНОВКИ

Аграрний сектор відіграє ключову роль в економіці та суспільстві, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість і екологічно чисте виробництво. Для його ефективного розвитку необхідне державне регулювання, засноване на принципах протекціонізму, інноваційного розвитку та цифровізації. Впровадження сучасних технологій, таких як IoT, штучний інтелект і CRM-системи, сприятиме оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності та стійкості сектору. Проте низька цифрова грамотність, недостатнє фінансування та відсутність єдиної стратегії цифровізації уповільнюють цей процес, що потребує комплексних державних рішень.

Отже, для успішної цифрової трансформації аграрного сектору України необхідно розробити комплексну стратегію, яка враховуватиме як перспективи, так і виклики, забезпечуючи ефективне впровадження цифрових технологій та підвищення конкурентоспроможності галузі.

Література:

1. Жураківський Є. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки аграрної галузі в умовах інституційних трансформацій. Агросвіт. 2015. № 12. С. 63—70.
2. Kozlovskiy, S., Petrunenko, I., Baidala, V., Myronchuk, V., Kulinich, T. (2021). Assessment of public welfare in Ukraine in the context of the COVID-19 pandemic and economy digitalization. Problems and Perspectives in Management. Vol. 19 (1), pp. 416—431.
3. Kozlovskiy, S., Nikolenko, L., Peresada, O., Pokhyliuk, O., Yatchuk, O., Bolgarova, N., Kulhanik, O. (2020). Estimation level of public welfare on the basis of methods of intellectual analysis. Global Journal of Environmental Science and Management, Vol. 6 (3), pp. 355—372.
4. Володимир Вернадський / Л. Тома. Х.: Фоліо, 2012. 126 с.
5. Соціально-економічні показники Вінницької області за 2021 рік. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <https://vn.ukrstat.gov.ua/images/stories/Infografika/2022/02/10.02.22bulet.pdf>
6. Німецько-український агрополітичний діалог (2025). URL: <https://www.apd-ukraine.de/ua/>
7. Sustainable agriculture (2025). European Commission URL: https://commission.europa.eu/food-farming-fisheries/sustainable-agriculture_en
8. Нерпей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. № 8 (1). С. 94—100.

9. Derkach, O. D., Mykhaylichenko, Y. M. (2021). Digital agriculture: The experience of Ukraine. *Mechanization in Agriculture & Conserving of the Resources*, Vol. 67(2), pp. 52—56.

10. Babenko, V., Zomchak, L., Nehrey, M., Salem, A. B. M., & Nakisko, O. (2022). Agritech startup ecosystem in Ukraine: ideas and realization. In D. A. Magdi, Y. K. Helmy, M. Mamdouh, & A. Joshi (Eds.). *Digital Transformation Technology: Proceedings of ITAF 2020*, pp. 311–322.

11. Zomchak, L., Starchevska, I. (2023). Macroeconomic Determinants of Economic Development and Growth in Ukraine: Logistic Regression Analysis. In *Advances in Intelligent Systems, Computer Science and Digital Economics IV* (pp. 358—368). Cham: Springer Nature Switzerland.

12. Nehrey, M., Zomchak, L. (2022). Digital Technology: Emerging Issue for Agriculture. In *Advances in Artificial Systems for Logistics Engineering* (pp. 146—156). Cham: Springer International Publishing.

13. Milovic, B. (2012). Application Of Customer Relationship Management In Agriculture. *Polish Journal of Management Studies*. Vol. 6, pp. 151—161.

14. Friha, O., Ferrag, M., Shu, L., Maglaras, L., Wang, X. (2021). Internet of Things for the Future of Smart Agriculture: A Comprehensive Survey of Emerging Technologies. *IEEE/CAA J. Autom. Sinica*. Vol. 8 (4), pp. 718—752.

15. Tzounis, A., Katsoulas, N., Bartzanas, T., Kittas, C. (2017). Internet of things in agriculture, recent advances and future challenges. *Biosyst. Eng.* Vol. 164, pp. 31—48.

16. Ledro, C., Nosella, A. Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 37 (13), pp. 48—63.

17. Мазур Г. Ф. Податкові важелі фінансово-економічного механізму стимулювання розвитку агропромислового виробництва України. *Облік і фінанси*. 2013. № 3 С. 76—80.

18. Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи основа економічного розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017, № 1. С. 5—12.

19. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 55—58.

References:

1. Zhurakivs'kyj, Ye.S. (2015), "Conceptual basis economic security of agricultural in the conditions of the institutional transformations", *Ahrosvit*, vol. 12, pp. 63—70.

2. Kozlovskyi, S. Petrunenko, Ia. Baidala, V. Myronchuk, V. and Kulinich, T. (2021), "Assessment of public welfare in Ukraine in the context of the COVID-19 pandemic and economy digitalization", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 19 (1), pp. 416—431.

3. Kozlovskyi, S. Nikolenko, L. Peresada, O. Pokhyliuk, O. Yatchuk, O. Bolgarova, N. and Kulhanik, O. (2020), "Estimation level of public welfare on the basis of methods of intellectual analysis", *Global Journal of Environmental Science and Management*, vol. 6 (3), pp. 355—372.

4. Toma, L. (2012), *Volodymyr Vernads'kyj [Volodymyr Vernads'kyj]*, Folio, Kharkiv, Ukraine.

5. Main Department of Statistics in Vinnytsia region (2022), "Socio-economic indicators of Vinnytsia region for 2021", available at: <https://vn.ukrstat.gov.ua/images/stories/Infografika/2022/02/10.02.22bulet.pdf> (Accessed 05 Feb 2025).

6. German-Ukrainian agro-political dialogue (2025), available at: <https://www.apd-ukraine.de/ua/> (Accessed 05 Feb 2025).

7. European Commission (2025), "Sustainable agriculture", available at: https://commission.europa.eu/food-farming-fisheries/sustainable-agriculture_en (Accessed 05 Feb 2025).

8. Nehrej, M.V. (2023), "Digital transformation of the agricultural sector: prospects, challenges and solutions", *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 8 (1), pp. 94—100.

9. Derkach, O.D. and Mykhaylichenko, Y.M. (2021), "Digital agriculture: The experience of Ukraine", *Mechanization in Agriculture & Conserving of the Resources*, vol. 67 (2), pp. 52—56.

10. Babenko, V. Zomchak, L. Nehrey, M. Salem, A.B.M. and Nakisko, O. (2022), "Agritech startup ecosystem in Ukraine: ideas and realization", *Digital Transformation Technology: Proceedings of ITAF 2020*, pp. 311—322.

11. Zomchak, L. and Starchevska, I. (2023), "Macroeconomic Determinants of Economic Development and Growth in Ukraine: Logistic Regression Analysis", *Advances in Intelligent Systems, Computer Science and Digital Economics IV*, Springer Nature, Cham, Switzerland, pp. 358—368.

12. Nehrey, M. and Zomchak, L. (2022), "Digital Technology: Emerging Issue for Agriculture", *Advances in Artificial Systems for Logistics Engineering*, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, pp. 146—156.

13. Milovic, B. (2012), "Application Of Customer Relationship Management In Agriculture", *Polish Journal of Management Studies*, vol. 6, pp. 151—161.

14. Friha, O. Ferrag, M., Shu, L. Maglaras, L. and Wang, X. (2021), "Internet of Things for the Future of Smart Agriculture: A Comprehensive Survey of Emerging Technologies", *IEEE/CAA J. Autom. Sinica*, vol. 8 (4), pp. 718—752.

15. Tzounis, A. Katsoulas, N. Bartzanas, T. and Kittas, C. (2017), "Internet of things in agriculture, recent advances and future challenges", *Biosyst. Eng.*, vol. 164, pp. 31—48.

16. Ledro, C. Nosella, A. and Vinelli, A. (2022), "Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 37 (13), pp. 48—63.

17. Mazur, H.F. (2013), "Tax levers of the financial and economic mechanism for stimulating the development of agro-industrial production in Ukraine", *Oblik i finansy*, vol. 3, pp. 76—80.

18. Kozlovskyi, S. and Mazur, G. (2017), "Ensuring the sustainability of modern economic system — the basis economic development", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 5—12.

19. Kozlovskyi, S.V. (2010), "The role of strategic economic potential in managing the factors of development of modern economic systems", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 55—58.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2025 р.

Д. С. Перебийніс,
аспірант, кафедри міжнародних фінансів,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9562-4560>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.210

ТОКЕНІЗОВАНІ АКТИВИ ТА ЇХ РОЛЬ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ ЗАЛУЧЕННЯ КАПІТАЛУ

D. Perebyinis,
Postgraduate student, Department of International Finance,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University

TOKENIZED ASSETS AND THEIR ROLE IN MODERNIZING TRADITIONAL CAPITAL RAISING METHODS

У статті досліджується концепція токенизованих активів як інноваційного інструменту для модернізації традиційних методів залучення капіталу. Аналізуються переваги впровадження технологій блокчейн у фінансову сферу, зокрема підвищення ліквідності, зниження транзакційних витрат, забезпечення прозорості та демократизації доступу до інвестиційних можливостей. Окрім цього, розглядаються основні виклики та ризики, пов'язані з токенизацією, зокрема регуляторні бар'єри, технічні проблеми та питання безпеки. Стаття включає огляд сучасних кейсів застосування токенизованих активів у різних сегментах фінансового ринку, а також аналізує перспективи інтеграції цифрових технологій у традиційні методи залучення капіталу. Метою дослідження є визначення ролі токенизованих активів у формуванні більш гнучких, прозорих та доступних фінансових механізмів, що відповідають вимогам цифрової епохи.

The article delves into the concept of tokenized assets as a groundbreaking tool for modernizing traditional capital raising methods. The analysis emphasizes the advantages of implementing blockchain technologies in the financial sector, highlighting key benefits such as increased liquidity, reduced transaction costs, enhanced transparency, and democratized access to investment opportunities. Additionally, the article addresses the primary challenges and risks associated with tokenization, including regulatory barriers, technical issues, and security concerns.

The review includes contemporary case studies of tokenized assets applied in various segments of the financial market. This exploration sheds light on how digital technologies can be integrated into traditional capital raising methods, enhancing the efficiency and inclusivity of financial mechanisms. The research also examines the historical development of tokenization technologies, from the inception of Bitcoin and the rise of Ethereum's smart contracts to the advent of Initial Coin Offerings (ICOs) and the continuous interaction of digital tokens with classical financial instruments. The findings underscore the potential of tokenized assets to reshape capital raising processes, offering a more adaptive and open financial system.

This study underscores the role of tokenized assets in forming more flexible, transparent, and accessible financial mechanisms that align with the demands of the digital age. By analyzing theoretical foundations and practical implementations, the article provides a comprehensive overview of the current landscape and future prospects of tokenized assets in the financial industry.

In essence, the potential of tokenization extends beyond mere innovation—it represents a paradigm shift in how capital markets operate, promising to transform traditional structures and open up new avenues for investors and enterprises alike. With this transformation, the financial sector is poised to benefit from enhanced liquidity and efficiency, fostering a more resilient and dynamic economy.

Ключові слова: Токенізовані активи, залучення капіталу, блокчейн технології, фінансові інновації, ліквідність, регуляторні виклики, цифровізація фінансових ринків.

Key words: Tokenized assets, capital raising, blockchain technology, financial innovations, liquidity, regulatory challenges, digitalization of financial markets.

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

У сучасному глобалізованому світі фінансових інновацій традиційні методи залучення капіталу стикаються з новими викликами, пов'язаними зі швидким розвитком технологій, зростанням вимог до прозорості та ефективності операцій. Актуальність теми токенизованих активів обумовлена їхнім потенціалом радикально трансформувати існуючі фінансові механізми, забезпечуючи нові можливості для інвесторів та підприємств через впровадження технологій блокчейн. Ці технології сприяють зниженню транзакційних витрат, підвищенню ліквідності ринків і забезпеченню більшої довіри серед учасників фінансової системи, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах цифрової трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій демонструє, що проблема токенизації активів активно досліджується як у наукових працях, так і серед практиків фінансового ринку. Дослідження цієї тематики проводяться представниками академічних установ, зокрема провідними університетами Європи, Північної Америки та Азії, де фахівці з фінансових технологій, цифрових активів та блокчейн-інновацій вивчають вплив токенизації на ефективність фінансових операцій. Серед відомих дослідників, які зробили значний внесок у розвиток цієї галузі, можна відзначити таких експертів, як Андреас Антонопулос, Дон Тапскотт, Нік Сабо та Джозеф Любін, чії роботи регулярно публікуються у міжнародних наукових журналах і доповідях на конференціях.

Крім того, практики фінансового ринку, серед яких представники інвестиційного банкінгу, консалтингових компаній та блокчейн-стартапів, активно впроваджують технології токенизації у своїх бізнес-моделях. Їхні дослідження та практичні кейси доповнюють академічні розробки, забезпечуючи більш глибоке розуміння можливостей і викликів даного процесу. Важливу роль у формуванні сучасного погляду на токенизацію відіграють і міжнародні організації, такі як Міжнародний ва-

лутний фонд, Світовий банк та Світовий економічний форум, які регулярно публікують аналітичні звіти та рекомендації щодо інтеграції інноваційних технологій у фінансову систему. Таким чином, синергія між академічними дослідженнями та практичним досвідом дозволяє сформулювати комплексне уявлення про потенціал токенизації активів, її переваги, а також існуючі виклики та обмеження, пов'язані з впровадженням інноваційних технологій у сучасну фінансову систему.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є аналіз ролі токенизованих активів у модернізації традиційних методів залучення капіталу, а також визначення ключових переваг і можливих ризиків, пов'язаних із впровадженням цієї технології. Для досягнення поставленої мети дослідження вирішує такі завдання: розкрити теоретичні основи токенизації та принципи роботи блокчейн-технологій; оцінити вплив токенизованих активів на фінансові ринки, зокрема їх здатність оптимізувати процеси залучення капіталу; і окреслити основні регуляторні, технічні та безпекові виклики, які можуть впливати на широке впровадження токенизації у фінансовій сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичні основи токенизації відкривають перед нами унікальний світ, де традиційні активи набувають нового цифрового виміру. Сутність токенизованих активів полягає в тому, що реальні або віртуальні активи "перетворюються" на цифрові токени, які зберігаються, обробляються та передаються за допомогою технології блокчейн. Іншими словами, токенизовані активи — це цифрові представники майна, що можуть бути предметом торгівлі та інвестицій, забезпечуючи при цьому високий рівень прозорості, швидкості та безпеки операцій [1]. Завдяки цьому процесу, активи, раніше обмежені фізичними формами, отримують можливість існувати в децентралізованому цифровому середовищі, що відкриває нові горизонти для фінансових інновацій і демократизації доступу до капіталу.

Історичний розвиток технологій токенизації має захоплюючу динаміку, що розпочалася з появою першої криптовалюти — Bitcoin, який у 2009 році став каталізатором для подальшої цифрової революції. Цей прорив дав поштовх до розробки більш гнучких платформ, таких як Ethereum, що ввів концепцію смарт-контрактів і значно розширив можливості токенизації. Завдяки цьому, на ринку з'явилися токени, які не лише виконують функцію засобу обміну, а й можуть представляти частки у власності, голосуванні чи розподілі прибутку. Таке еволюційне злиття технологій дало можливість створити нові моделі залучення капіталу, де традиційні бар'єри зменшуються, а операційна ефективність зростає [2, с. 2298]. Сучасний розвиток токенизації свідчить про поступову інтеграцію цифрових технологій із класичними фінансовими інструментами, що сприяє формуванню більш адаптивної та відкритої економічної системи.

Токенізовані активи розкривають новий вимір залучення капіталу, порівняно з традиційними методами, такими як первинні публічні пропозиції (IPO), випуск облігацій чи венчурне фінансування. Уявіть собі, що класичний фінансовий ринок — це старовинна скриня з коштовностями, до якої доступ мають лише обрані інституції через численні бюрократичні процедури та високі транзакційні витрати. Тоді як токенизація — це ніби цифрова мапа, що відкриває цей скарб для глобальної спільноти, роблячи інвестиції прозорішими, швидшими та доступнішими.

У традиційних методах залучення капіталу важлива роль відводиться посередникам: інвестиційним банкам, біржам та регуляторним органам, що забезпечують безпеку операцій, але при цьому значно ускладнюють і уповільнюють процес залучення коштів. Токенизація, завдяки технології блокчейн і смарт-контрактам, дозволяє обійти цей ланцюг посередників, що сприяє миттєвому та ефективному проведенню транзакцій [4]. В результаті, інвестори можуть швидше реалізовувати свої проекти, а підприємства отримувати капітал без зайвих затримок і високих комісій.

Ще одним перевагою токенизації є можливість дробового володіння активами. Традиційні інструменти часто передбачають значні суми для входу в ринок, що обмежує коло інвесторів. Токенізовані активи ж дозволяють розбити вартість активу на менші частини, роблячи інвестиції доступними навіть для тих, хто має обмежені фінансові ресурси. Таким чином, технологія відкриває двері для широкого кола учасників ринку, сприяючи демократизації фінансової системи.

Однак варто пам'ятати, що токенизація поки що знаходиться на стадії розвитку і має власні виклики. Регуляторна невизначеність, питання кібербезпеки та технічні нюанси впровадження технології є тими аспектами, які потребують уваги. Незважаючи на це, потенціал токенизованих активів у модернізації фінансових ринків очевидний: вони здатні радикально змінити підхо-

Таблиця 1. Історичний розвиток технологій токенизації

Період	Ключова технологія / Подія	Опис події	Вплив на токенизацію
2009	Bitcoin	Запуск першої криптовалюти, що започаткувала еру блокчейну.	Створення фундаменту для децентралізованих фінансових систем та відкриття шляху до цифровізації активів.
2015	Ethereum та смарт-контракти	Введення смарт-контрактів, що дозволило автоматизувати та розширити функціональність цифрових токенів.	Розширення можливостей токенизації: активи отримали функції, що виходять за рамки простого засобу обміну, включаючи представлення часток у власності, голосуванні та розподілі прибутку.
2017	ICO (Initial Coin Offering)	Масове застосування токенів для залучення капіталу через первинні пропозиції монет.	Демократизація інвестиційного процесу, зниження бар'єрів для участі широкого кола інвесторів та популяризація інноваційних моделей фінансування.
2020+	Інтеграція з традиційними фінансовими інструментами	Постійна взаємодія цифрових токенів з класичними фінансовими інструментами та системами.	Підвищення операційної ефективності, зниження транзакційних витрат і розширення доступу до інвестицій, що сприяє формуванню більш адаптивної та відкритої економічної системи.

Джерело: [3].

ди до залучення капіталу, забезпечуючи швидкість, ефективність та доступність, що стає особливо актуальним у цифрову еру [5]. Таким чином, порівнюючи з традиційними методами, токенизовані активи виступають як інноваційна альтернатива, здатна не лише знизити витрати та спростити процеси, але й надати можливість інвестицій для значно більш широкого кола учасників фінансового ринку. Це свого роду революція, яка змінює правила гри та відкриває нові горизонти для розвитку світової економіки.

Технологічний аспект токенизації відкриває перед нами двері у світ, де цифрові технології радикально трансформують фінансові процеси. У самому серці цієї революції лежить блокчейн — технологія, що гарантує незмінність, прозорість та безпеку транзакцій завдяки розподіленій мережі та криптографічному захисту. Блокчейн створює цифровий ланцюг, де кожен блок містить зашифровану інформацію про операції, що неможливо змінити без згоди всієї мережі, забезпечуючи тим самим високу довіру до системи [5].

Механізми створення та обігу токенів базуються на використанні смарт-контрактів — спеціальних програмних кодів, які автоматично виконують умови угод без посередників. За допомогою смарт-контрактів активи можуть бути "поділені" на цифрові токени, що робить їх доступними для дробового володіння. Це відкриває нові можливості для інвесторів: великі активи, які раніше були доступні лише для обмеженого кола учасників, тепер можна купувати частинами, що значно розширює інвестиційний потенціал.

Смарт-контракти, у свою чергу, виконують роль цифрових арбітрів, автоматизуючи процеси та забезпечуючи їх безпеку. Вони мінімізують ризики людського фактора, скорочують операційні витрати і гарантують виконання умов угод у реальному часі. Завдяки цим інноваціям, токенизація не лише спрощує процеси залучення

Таблиця 2. Технологічний аспект блокчейну та токенизації

Компонент	Опис	Ключові переваги	Потенційні виклики	Приклади застосування	Перспективні тенденції
Блокчейн-технології	Розподілена база даних, що зберігає інформацію у зашифрованих блоках, пов'язаних послідовним ланцюгом.	Децентралізація Прозорість Незмінність записів Високий рівень безпеки	Масштабованість Високе енергоспоживання (особливо у PoW системах) Інтеграція з існуючими системами	Bitcoin, Ethereum, Hyperledger	Перехід на більш ефективні алгоритми консенсусу (PoS, DPoS) Розвиток міжмережевої взаємодії (interop)
Механізми створення та обігу tokenів	Процес перетворення фізичних або цифрових активів у цифрові токени, які можуть вільно обертатися на ринку, забезпечуючи доступність та ліквідність.	Доступність інвестицій Можливість дробового володіння Швидкість транзакцій Гнучкість фінансових рішень	Регуляторна невизначеність Ризики шахрайства Правові бар'єри щодо цифровізації активів	ERC-20 токени, токенизація нерухомості, Security Tokens	Інтеграція з DeFi платформами Розширення спектру токенизованих активів Вдосконалення механізмів відповідності нормативним вимогам
Смарт-контракти	Автоматизовані програмні коди, що виконують умови контракту за наперед визначеними алгоритмами, записані у блокчейні для забезпечення прозорості угод.	Автоматизація процесів Мінімізація людського фактору Зниження операційних витрат Прозорість виконання угод	Ризик вразливостей у коді Можливість помилок програмування Складність юридичного оформлення контрактів	Ethereum смарт-контракти, Binance Smart Chain, Cardano	Розробка стандартів безпеки для смарт-контрактів Інтеграція з штучним інтелектом для оптимізації умов Розширення юридичної підтримки

Джерело: [6].

капіталу, але й відкриває шлях до створення нових бізнес-моделей, де кожна транзакція є відкритою, прозорою і незмінною.

Переваги токенизованих активів не лише відкривають нові горизонти для фінансових операцій, а й підтверджуються численними дослідженнями та статистичними даними. Завдяки токенизації активів зростає ліквідність ринків, знижуються транзакційні витрати, підвищується прозорість операцій і зростає довіра інвесторів, що в сукупності веде до демократизації доступу до капіталу.

Впровадження токенизації активів відкриває перед фінансовими ринками нові можливості, проте цей про-

цес супроводжується рядом викликів та ризиків, які варто враховувати для успішної інтеграції технологій у традиційні фінансові системи. Розглянемо детальніше основні аспекти, що становлять перешкоди на шляху до широкого впровадження токенизації.

Одна з ключових проблем-це правова невизначеність у сфері цифрових активів. Законодавство різних країн має свої особливості, і в багатьох випадках нормативні акти не встигають за швидким розвитком технологій. Інтерпретація tokenів у США, Європі та Азії значно різниться, що створює правовий вакуум і невизначеність для компаній та інвесторів. За даними галузевих опитувань, близько 60% організацій, що впровад-

Таблиця 3. Переваги токенизованих активів

Перевага	Опис	Статистика / Дані	Приклади / Дослідження
Підвищення ліквідності ринків	Можливість торгівлі активами 24/7, дробове володіння активами та швидкий обіг tokenів сприяють значному збільшенню ліквідності.	Зростання ліквідності на 35–40% (Blockchain Research Institute)	Токенизація нерухомості в США та Європі, що збільшила обсяги торгівлі на місцевих платформах.
Зниження транзакційних витрат	Виключення численних посередників завдяки смарт-контрактам знижує комісійні витрати та прискорює операції.	Зниження витрат на 30–50% (PwC)	Транзакції на платформах, що використовують блокчейн для проведення фінансових операцій, зокрема у сфері цінних паперів.
Прозорість операцій та підвищення довіри	Записи в блокчейні забезпечують відкритість кожної транзакції, що сприяє зменшенню шахрайства і підвищенню довіри інвесторів до системи.	75% інвесторів визнають покращену прозорість; зменшення шахрайства на 20% (Deloitte)	Публічний доступ до історії транзакцій на основі блокчейн у фінансових додатках, що дозволяє проводити аудит операцій у режимі реального часу.
Демократизація доступу до капіталу	Токенизація знижує фінансові пороги для входу в інвестиційний ринок, дозволяючи навіть дрібним інвесторам брати участь у капіталовкладеннях.	Зростання участі роздрібних інвесторів на 30% (World Economic Forum)	Запуск краудфандингових платформ на базі блокчейн, де кожен може придбати токени, що представляють частку активу, незалежно від розміру інвестиції.

Джерело: [7].

жують токенизацію, вважають, що саме правова невизначеність є однією з головних перепон для їхнього розвитку [8].

Інтеграція новітніх блокчейн-технологій із застарілими ІТ-системами традиційних фінансових установ часто виявляється складним завданням. Процес переходу до цифрових рішень вимагає не тільки високих інвестицій у модернізацію інфраструктури, але й адаптації персоналу до роботи з новими технологіями. Опитування показують, що приблизно 40% компаній стикаються з технічними труднощами під час впровадження блокчейну, що може призводити до затримок та збільшення витрат на інтеграцію.

Зростання цифрових активів робить їх привабливою цілью для кіберзлочинців. Незважаючи на постійне вдосконалення захисних механізмів, хакерські атаки та шахрайські схеми залишаються серйозною загрозою. За останні 2-3 роки через кібератаки було вкрадено активи на суму понад 50 мільярдів доларів. Фішинг, створення підроблених токенів та інші методи шахрайства можуть завдати значної шкоди не лише фінансовим ресурсам, а й довірі інвесторів до цифрових платформ [9].

Цифрові активи, зокрема токени, характеризуються високою волатильністю, що може призводити до раптових та драматичних змін їх вартості. Такі коливання створюють значну невизначеність для інвесторів. В окремих випадках токени змінювали свою вартість до 100% за дуже короткий проміжок часу. Відсутність стабільних механізмів для оцінки ризиків може призвести до фінансових криз, подібних до тих, що спостерігалися у традиційних ринках під час глобальних економічних потрясінь.

Отже, хоча токенизація активів відкриває безліч перспектив для інновацій у фінансовій сфері, її впровадження супроводжується серйозними викликами. Для успішного розвитку цієї технології необхідно вирішувати регуляторні, технічні, кібербезпекові та економічні проблеми через активну співпрацю між розробниками, фінансовими установами та законодавцями. Лише комплексний підхід до подолання цих ризиків дозволить забезпечити стабільність і надійність цифрової економіки майбутнього.

Практичні кейси використання токенизованих активів демонструють, як інноваційні технології здатні перевернути уявлення про фінансові ринки. Успішні приклади з різних секторів показують, що токенизація не лише оптимізує процес залучення капіталу, але й відкриває нові можливості для інвесторів та компаній. Одним із яскравих прикладів є кейс з нерухомості. Платформи, такі як RealT у США, дозволяють дробити вартість нерухомості на цифрові токени, що робить інвестиції доступними навіть для дрібних інвесторів. За даними RealT, після впровадження токенизації обсяг торгівлі нерухомістю зріс на 45%, а кількість інвесторів зросла на 30% [10]. Такий підхід не тільки збільшує ліквідність, але й дозволяє інвесторам купувати лише частку активу, знижуючи поріг входу на ринок.

Токенизація знайшла застосування у багатьох фінансових сегментах. Наприклад, у сфері цінних паперів токенизовані акції демонструють до 25% вищу ліквідність у порівнянні з традиційними інструментами, що підтверджують дослідження PwC. Додатковою перевагою є

зниження транзакційних витрат — за даними PwC, використання токенизованих активів дозволяє скоротити витрати на операції на 30% порівняно з класичними методами, такими як IPO. Інший приклад — платформи DeFi, де обсяг торгівлі токенизованими активами виріс на 60% за останній рік, свідчаючи про зростаючий інтерес інвесторів до нових фінансових інструментів. Порівнюючи токенизацію з традиційними методами, можна відзначити кілька ключових переваг [11]. По-перше, цифрові платформи забезпечують миттєве проведення транзакцій завдяки використанню смарт-контрактів, що скорочує час обробки операцій на 50% порівняно з традиційними IPO. По-друге, відсутність численних посередників значно знижує операційні витрати. По-третє, токенизація забезпечує високий рівень прозорості завдяки відкритості блокчейну, що підвищує довіру інвесторів. Традиційні методи, як правило, мають високі бар'єри для входу та вимагають значних інвестицій, що обмежує доступ до капіталу для дрібних інвесторів.

Сучасне регуляторне середовище для токенизованих активів характеризується активною еволюцією, яка поєднує в собі як інноваційні підходи, так і виклики традиційних нормативних систем.

У різних країнах світу спостерігається зростаючий інтерес до токенизованих активів як до нового класу фінансових інструментів. Наприклад, Європейський Союз працює над впровадженням регуляторного пакету MiCA (Markets in Crypto-Assets), який має на меті створити єдиний правовий простір для цифрових активів. За попередніми оцінками, реалізація MiCA може збільшити довіру інвесторів у регіоні на 25-30%, сприяючи притоку капіталу в інноваційний сектор [7]. У США Федеральна комісія з цінних паперів (SEC) розглядає окремі токени як цінні папери, що вимагає від компаній суворого дотримання нормативних вимог. За даними галузевих досліджень, близько 65% учасників ринку вважають, що чітке регулювання сприяє стабільнішому зростанню цифрового сектору.

Також окремі країни, такі як Швейцарія та Сінгапур, вже запровадили ліберальні регуляції, що стимулюють інновації, водночас забезпечуючи високий рівень захисту прав інвесторів.

Міжнародні організації та форуми, зокрема Financial Action Task Force (FATF), активно працюють над створенням єдиних стандартів для цифрових активів. Гармонізація законодавства може знизити юридичні бар'єри та сприяти розвитку глобального ринку токенизованих активів. За оцінками експертів, впровадження спільних нормативних вимог може підвищити довіру до ринку на 20—30% і стимулювати інвестиції у цифрові фінансові інновації [10]. Таке уніфікування сприятиме не лише боротьбі з відмиванням грошей та фінансуванню тероризму, а й створенню умов для прозорості та безпеки транзакцій на глобальному рівні.

Законодавцям рекомендовано створювати адаптивні регуляторні документи, які враховують швидкий розвиток технологій та інноваційний характер токенизованих активів. Прозорість і передбачуваність нормативних правил може збільшити довіру інвесторів, що, за деякими оцінками, може призвести до зростання інвестицій на 25%. Необхідно сприяти діалогу між країнами та міжнародними організаціями для розробки єди-

них стандартів. Це дозволить усунути розбіжності в регуляторних підходах, забезпечуючи рівні умови для всіх учасників ринку.

Учасникам ринку слід активно впроваджувати передові технології захисту даних, а також інвестувати в модернізацію IT-інфраструктури. Водночас, регулярні аудитори та незалежні експерти повинні перевіряти системи безпеки, що допоможе знизити ризики кібератак та шахрайства. Співпраця між державними органами, науковими установами та індустріальними експертами сприятиме поширенню знань про токенизацію. За даними деяких опитувань, освітні програми можуть збільшити обізнаність інвесторів на 30%, що позитивно вплине на стабільність ринку [8].

Сучасне регуляторне середовище для токенизованих активів знаходиться на порозі трансформації. Завдяки чітким нормативним документам, міжнародній співпраці та активному впровадженню інноваційних технологій, можна створити стабільну платформу для зростання ринку цифрових активів. Гармонізація законодавства не лише сприятиме зниженню бар'єрів для інвесторів, але й стане потужним каталізатором для розвитку фінансових технологій, що, за прогнозами експертів, може стимулювати глобальні інвестиції у розмірі до 30% у найближчі 5—10 років.

Перспективи розвитку токенизації відкривають перед фінансовим світом справді нові горизонти, де традиційні інструменти отримують цифрове оновлення, а інновації стають рушійною силою економічних трансформацій [9].

Уявіть, що традиційні фінансові інструменти, такі як акції, облігації чи навіть нерухомість, отримують "цифрове тіло" завдяки токенизації. Це означає, що активи, які раніше існували у фізичному або традиційному цифровому вигляді, тепер можуть бути представлені у вигляді токенів, записаних у блокчейні. Така трансформація відкриває величезні можливості:

- Підвищення ліквідності. Дробове володіння активами дозволяє навіть невеликим інвесторам придбати частку великого проекту, що сприяє збільшенню обсягів торгів та залученню капіталу.

- Зниження операційних витрат. Автоматизовані смарт-контракти скорочують необхідність участі посередників, що знижує комісійні витрати і прискорює процеси проведення операцій.

- Прозорість і безпека. Завдяки незмінності даних у блокчейні, кожна операція стає доступною для аудиту, що підвищує довіру інвесторів до ринку.

Таке злиття цифрових технологій із традиційними фінансовими інструментами не тільки модернізує систему, але й створює платформу для появи нових фінансових продуктів, які здатні адаптуватися до швидкозмінного економічного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Майбутнє фінансових технологій обіцяє ще більше відкриттів та експериментів. Сьогодні дослідники та практики активно вивчають можливості застосування токенизації в різних сферах, що може привести до появи абсолютно нових фінансових інструментів та рин-

кових моделей. Дослідження спрямовані на об'єднання традиційних фінансових продуктів із децентралізованими платформами, що дозволить створити більш гнучкі кредитні та інвестиційні моделі. Проведення глибоких досліджень у сфері кібербезпеки, розробка нових стандартів для смарт-контрактів та алгоритмів оцінки вартості токенизованих активів дозволять знизити ризики для інвесторів. Використання AI для оптимізації торгових алгоритмів, аналізу ринку та прогнозування поведінки активів може стати справжнім проривом у фінансових дослідженнях.

За даними останніх опитувань, більше 50% фінансових аналітиків вважають, що інноваційні технології, зокрема токенизація, стануть ключовим фактором зростання глобального фінансового ринку в найближчі 5-10 років [4].

Необхідно створити адаптивні нормативні документи, які дозволять інтегрувати токенизацію без створення зайвих бар'єрів для інвесторів та підприємств. Гармонізація законодавства на міжнародному рівні сприятиме зниженню юридичних ризиків і підвищенню стабільності ринку. Розвиток цифрових технологій потребує модернізації IT-інфраструктури фінансових установ та навчання персоналу новим технологіям. Програми підвищення кваліфікації та освітні ініціативи можуть збільшити обізнаність учасників ринку щодо переваг токенизації. Співпраця між банками, регуляторами, технологічними стартапами та науковими установами дозволить створити екосистему, де новаторські рішення інтегруються у класичні фінансові моделі. Враховуючи зростаючі загрози у цифровому середовищі, важливо інвестувати в сучасні засоби захисту та регулярні аудити систем безпеки, щоб мінімізувати ризики кібератак. Ці стратегії допоможуть ринку не лише пристосуватися до цифрових змін, але й використати їх для створення більш ефективної, прозорої та динамічної фінансової системи.

Перспективи розвитку токенизації в традиційних фінансових інструментах відкривають перед нами шлях до створення сучасного, інтегрованого та адаптивного ринку, де інновації стають рушійною силою економічного зростання. Подальші дослідження у сфері фінансових технологій обіцяють нові рішення для оптимізації операцій, а стратегії адаптації допоможуть зменшити ризики та залучити нових учасників у цифрову економіку. Разом ці напрямки формують майбутнє, де фінансові системи стають більш доступними, безпечними та ефективними, що дозволяє зростати глобальному ринку і сприяє економічному розвитку у всьому світі.

Література:

1. Proposal for a regulation on markets in crypto assets (MiCA). European Commission, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52020PC0593>.
2. Christidis, K., and Devetsikiotis, M. Blockchains and smart contracts for the internet of things. IEEE Access. 2016. Вип. 4. С. 2292—2303. DOI: <https://doi.org/10.1109/access.2016.2566339>.
3. Global blockchain survey 2018. PwC. 2018. URL: <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2018/assets/pdf/blockchain-in-business-en.pdf>.

4. Soupel V. Tokenization to Redefine Investing in Real Estate, But Regulators May Curb Market Growth. ScienceSoftFrance. 2024. URL: <https://www.scnsoft.com/finance/tokenization-to-redefine-investing-in-real-estate>

5. Tapscott, D., Tapscott, A. Blockchain Revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world. Toronto: Portfolio/Penguin, 2016. 432 p.

6. Deloitte global blockchain survey 2019. Transforming business, transforming society. Deloitte. 2019. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2019-global-blockchain-survey/DI_2019-global-blockchain-survey.pdf.

7. Raval S. Decentralized applications: Harnessing Bitcoin's blockchain technology. O'Reilly Media, Inc, 2016. 118 p.

8. Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. Financial Action Task Force. 2019. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Guidance-rba-virtual-assets-2021.html>.

9. Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., and Shen, L. Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. International Journal of Production Research. 2018. Вип. 57 (7). С. 2117—2135. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261>

10. Antonopoulos, A. M. The Internet of Money. United States: Merkle Bloom LLC, 2017. 132p.

11. Heintzman D. HOW DIGITAL ASSET EXCHANGES ARE REDEFINING GLOBAL FINANCE. Blockchain Research Institute. 2024. URL: <https://www.blockchain-researchinstitute.org/project/how-digital-asset-exchanges-are-redefining-global-finance/>.

References:

1. European Commission (2020), "Proposal for a regulation on markets in crypto assets (MiCA)", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52020PC0593> (Accessed 15 Feb 2025).

2. Christidis, K., and Devetsikiotis, M. (2016), "Blockchains and smart contracts for the internet of things", IEEE Access, vol. 4, pp. 2292—2303.

3. PwC (2018), "Global blockchain survey 2018", available at: <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2018/assets/pdf/blockchain-in-business-en.pdf> (Accessed 15 Feb 2025).

4. Soupel V. (2024), "Tokenization to Redefine Investing in Real Estate, But Regulators May Curb Market Growth", ScienceSoftFrance, available at: <https://www.scnsoft.com/finance/tokenization-to-redefine-investing-in-real-estate> (Accessed 15 Feb 2025).

5. Tapscott, D., and Tapscott, A. (2016), Blockchain Revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world, Portfolio/Penguin, Toronto, Canada.

6. Deloitte (2019), "Deloitte global blockchain survey 2019. Transforming business, transforming society", available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2019-global-blockchain-survey/DI_2019-global-blockchain-survey.pdf (Accessed 15 Feb 2025).

7. Raval S. (2016), Decentralized applications: Harnessing Bitcoin's blockchain technology, O'Reilly Media, Inc. Sebastopol, California,

8. Financial Action Task Force (2019), "Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers", available at: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Guidance-rba-virtual-assets-2021.html> (Accessed 15 Feb 2025).

9. Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., and Shen, L. (2018), "Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management". International Journal of Production Research, vol. 57, no. 7, pp. 2117—2135.

10. Antonopoulos, A. M. (2017), The Internet of Money, Merkle Bloom LLC, Middletown, United States.

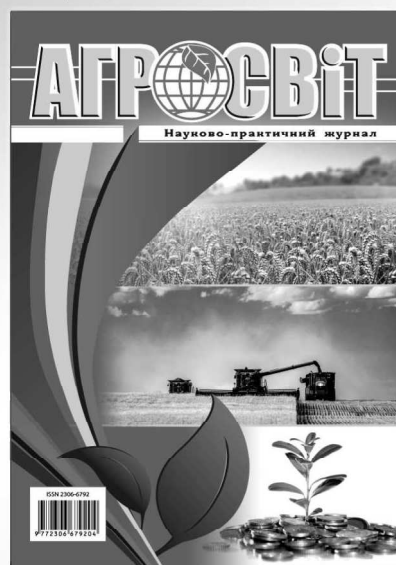
11. Heintzman D. (2024), "HOW DIGITAL ASSET EXCHANGES ARE REDEFINING GLOBAL FINANCE", Blockchain Research Institute, available at: <https://www.blockchainresearchinstitute.org/project/how-digital-asset-exchanges-are-redefining-global-finance/> (Accessed 15 Feb 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.02.2025 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

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: 10.32702/2306-6814.2025.5.217

АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

V. Fadieiev,
Postgraduate student, State Organization "Institute Of Market And Economic&Ecological Researches of the National
Academy of Sciences of Ukraine"

ANALYSIS OF LEGISLATIVE FRAMEWORK FOR THE IMPLEMENTATION OF STATE REGIONAL POLICY IN THE CONTEXT OF STRATEGIC ECONOMIC DEVELOPMENT

Стаття присвячена аналізу сучасного стану інституціонального забезпечення реалізації державної регіональної політики, визначенню достатності рівня забезпечення для інтенсифікації регіонального розвитку, зокрема на базовому рівні самоврядування, та необхідності уточнення і вдосконалення засад регіонального розвитку в Україні. Розглянуто узгодженість напрямків реалізації державної регіональної політики між собою та ієрархічну підпорядкованість стратегічної документації регіональної політики, планів заходів з впровадження рішень регіонального розвитку та механізмів їх реалізації в територіально-господарських системах. Обґрунтовано необхідність вдосконалення, уточнення та впорядкування інституціонального забезпечення з метою інтенсифікації регіонального розвитку, зокрема на локальному рівні. Визначено основні суттєві перешкоди на шляху реалізації державної регіональної політики та запропоновано напрями реформування та вдосконалення системи інституціонального забезпечення стратегічного розвитку.

The paper is dedicated to analysis of current state of legislative framework of State regional policy implementation. Ukrainian regions need to intensify process of economic development for increase quality of people's life. Implementation of state regional policy is conducted in two main directions, socio-economic development and spatial development (urban planning), that are not corresponded and don't empowered whole process of regional development. The main purpose of this research is finding of hidden potential for improve current state of legislative framework, that might to made both main processes of state regional policy implementation corresponding each other, more quick and profitable. Overview of existing research by Ukrainian scientists demonstrate that the problem of implementing regional policy is relevant and requires an urgent solution in the short term. Nevertheless, implementing modern European approach to regional development processes, the current state of development Ukrainian's regions stayed low, and problem unsolved. Integration in the EU required from Ukraine performing relevant reforms and quick changes for synchronizing of

national laws of Ukrainian with European ones. However quick changes must be smart, specific and useful that could increase qualitative and quantitative indicators of development, that need a scientific support. Also reforms have to consider current state of growth and capable of changing of Ukrainian regions, and other aspects such as human resources, natural resources, industrial and environmental characters of certain territories. Analysis shows, that urban planning system of Ukraine does not significantly changed from the Soviet times and looks not relevant to modern conditions. In that time European system of strategic regional development continuing the developing and using of modern approaches for finding new ways to improve economic condition based on sustainable development goals and current results. This situation requires fast and specific actions for intensifying economic growth and defending the national interests of Ukraine. In conclusion author gives recommendations about enhancing and adjusting of legislative framework based on the research.

Ключові слова: регіональна політика, регіональний економічний розвиток, стратегія, просторовий розвиток, містобудівне планування, регіон, територіальна громада, територіально-господарська система.

Key words: regional policy, regional economic development, strategy, spatial development, urban planning, region, local community, territorial-economy system.

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

Сучасний стан економічного розвитку регіонів України характеризується великою чисельністю диспропорцій, що підсилюються нерівномірним розподіленням природних ресурсів, промислових підприємств та населення працездатного віку, що частково викликані бойовими діями, а також недостатньою організаційною та фінансово-економічною спроможністю органів місцевого самоврядування територіальних громад до розвитку територій в межах яких виконуються владні повноваження. Разом з тим динамічні зміни у законодавстві часом мають перманентний характер, але не сприяють інтенсифікації регіонального розвитку та не пропонують функціональних механізмів та інструментів розвитку. Зміни у адміністративно-територіальному устрої та зміни у розподіленні повноважень між рівнями влади докорінно змінюють ландшафт регіонального розвитку та формують нові виклики, які в свою чергу вимагають відповідних змін у законодавстві. В свою чергу від організаційної спроможності органів місцевої влади та узгодженості дій всієї владної вертикалі залежить не лише результативність реалізації державної регіональної політики та ефективність використання території, а й добробут та якість життя населення територіальних громад усієї України, забезпечення якого є основною метою діяльності органів місцевого самоврядування. Однак на сучасному етапі реалізація державної регіо-

нальної політики виглядає недостатньо результативною, про що свідчать періодичні зміни що вносяться до стратегічних документів, відсутність оприлюднених звітів про виконання стратегій минулих періодів

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розгляду різних аспектів реалізації державної регіональної політики в різні часи були присвячені праці видатних українських вчених Б.В. Буркинського, В.М. Геєця, Б.М. Данилишина, М.І. Долішнього та інших. Враховуючі всеосяжність поняття регіонального розвитку різні напрямки реалізації політики розглядалися вченими економістами, зокрема такими як: О.І. Лайко, І.З. Сторонянська, В. Кравців, І.Р. Залуцький, М.П. Бутко, О.І. Шкуратов, економіко-географами Є.О. Маруняк, Ю.М. Палеха, та іншими. Особлива увага аспектам просторового розвитку в контексті реалізації регіональної політики та їх взаємозв'язку з показниками економічного зростання приділяється в працях Є.О. Маруняк, І.З. Сторонянської, Ю.М. Палехи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз сучасного стану інституціонального забезпечення регіонального розвитку з метою визначення потенціалу його вдосконалення та уточнення, що на дозволить прискорити реалізацію державної регіональної політики та підвищити результативність реалізації. Одним з важливих завдань є визна-

чення напрямів та шляхів вдосконалення та уточнення інституціонального забезпечення та прогнозування ефекту до якого мають призвести якісні зміни у інституціональному середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ключові завдання державної регіональної політики, засади якої визначені Законом [1], полягають у створенні умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів. Разом з тим визначається необхідність забезпечення соціальної та економічної єдності регіонів, покращення якості життя населення країни, забезпечення безпечних умов існування, дотримання соціальних стандартів, що гарантовані державою, для кожного громадянина незалежно від його місця проживання. В свою чергу державна регіональна політика передбачає необхідність узгоджених дій органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади всіх рівнів та їх посадових осіб. Політика складається з системи цілей та плану заходів з їх забезпечення з метою забезпечення високого рівня якості життя населення з урахуванням широкого кола аспектів, які стосуються різноманітних проявів неоднорідності та унікальних рис регіонів та територій. В свою чергу неоднорідність має прояв у диспропорційному розподіленні природних ресурсів, обмежень щодо екологічної ємності та провадження господарської діяльності, особливостей географічного розташування, соціально-демографічних чинників розвитку, етнічно-культурної ідентичності та поточного стану розвитку територій. В свою чергу регіональний розвиток має відбуватись у декількох вимірах одночасно та, в ідеальному вигляді, забезпечувати підсилення розвитку у кожному з вимірів за рахунок розвитку в іншому. Основними напрямками розвитку на локальному та регіональному рівнях в контексті реалізації державної регіональної політики є соціально-економічний розвиток та просторовий розвиток, які мають забезпечуватись відповідною стратегічною і програмно-плановою документацією розвитку та містобудівною документацією.

Таким чином впливає необхідність забезпечення балансу між різними напрямками регіонального розвитку (збалансованість) та залучення регіонів та територіальних утворень у єдину систему (забезпечення єдності) з урахуванням різноманітності та неоднорідності регіонів. При цьому Законом [1] визначається що документація державної регіональної політики за рівнями поділяється на стратегічну документацію та документацію з реалізації політики, яка представлена планами дій з виконання стратегічної документації, а розроблення документації має відбуватися з використанням територіально-орієнтованого підходу [1, ст. 11¹]. Також зазначається що документи стратегічного планування та плани дій з їх виконання повинні бути узгодженими з відповідною містобудівною документацією [1, ст. 7], однак у контексті соціально-економічного розвитку на регіональному та локальному рівнях містобудівна документація має слугувати механізмом виконання стратегічних рішень на території. Для прикладу призначення генерального плану населеного пункту визначається зако-

ном як для обґрунтування довгострокової стратегії планування та забудови території населеного пункту [2, ст. 17].

Проте, не зважаючи на вимоги Закону, у державній стратегії 3 не міститься відомостей щодо узгодження з містобудівною документацією відповідного рівня, а саме з Генеральною Схемою 4, яка є основним видом містобудівної документації на державному рівні та в свою чергу визначає узгодженість аспектів розвитку населених пунктів та прилеглих територій (соціального, економічного, містобудівного, екологічного) як основні недоліки функціонування системи розселення України. Стратегічна документація в свою чергу має розроблюватись відповідно до визначених напрямків регіонального розвитку та у відповідності до державних прогнозів та планів регіонального розвитку [1, ст. 7]. Таким чином на нашу думку, містобудівна документація (документація з просторового розвитку та використання території) не розглядаються Законом [1] як механізм реалізації державної політики, а певним чином дублює рішення щодо використання території, та окрім цього, наголошується необхідність узгодження стратегічної документації саме з містобудівною документацією, що свідчить не лише про відсутність узгодженості між напрямками розвитку, а на наявність про суттєву розчленованість між ними, яка має прояв у тому що стратегічні рішення щодо використання території розробляються у обох видах документації, а узгодження відповідно до закону має відбуватися у односторонньому порядку, що у свою чергу не відбувається.

Можна передбачити, що пріоритетність містобудівної документації ймовірно обґрунтована вимогами щодо строків дії документації, оскільки містобудівна документація діє безстроково [2, ст. 161, 17]. та підлягає лише актуалізації з можливістю внесення змін, а стратегія розробляється кожні 7 років [1, ст. 8]. Але таке положення ускладнює дотримання принципів субсидіарності та інтегрованого розвитку що також проголошені Законом. Також містобудівна документація має містити проектні рішення, які у свою чергу мають створювати умови для реалізації стратегічних рішень соціально-економічного розвитку, але замість цього відповідно до законодавства проектні рішення мають дублювати стратегічні рішення щодо використання території. За відсутності проектних рішень, містобудівна документація може перетворитись на суто адміністративно-обліковий документ, що призначений встановлювати межі територіальних утворень та визначати призначення земельних ділянок, що робить узгодження з ним стратегічної документації розвитку недоречним та не має сенсу.

На нашу думку процес реалізації державної регіональної політики доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних напрямків регіонального розвитку основними з яких є соціально-економічний та просторовий розвиток, які у свою чергу мають утворювати синергетичний та кумулятивний ефект при впровадженні. Зазначені ефекти виникатимуть при забезпеченні узгодженого взаємозалежного зв'язку документації основних напрямів розвитку та дій щодо їх впровадження які

у філософському контексті можна розглядати як співвідношення категорій змісту та форми. На локальному рівні це спостерігатиметься в процесі розвитку територіально-господарських систем, що потребуватиме від органу місцевого самоврядування прийняття узгоджених рішень щодо стратегічного розвитку та містобудівного планування з метою підвищення результативності використання території та забезпечення умов діяльності суб'єктів господарювання. Змістом територіально-господарської системи виступатиме сукупність суб'єктів господарювання [5], а їх територіальна організація, логістичні та інфраструктурні зв'язки при цьому виконуватимуть функцію форми. Таким чином кількісний та якісний розвиток змісту викликати не обходиться відповідних змін та розвитку форми, зокрема організації та відносин системи, що мають забезпечуватися містобудівною документацією відповідного рівня. Подібні ознаки такого співвідношення спостерігаються лише на організаційно-методичному рівні забезпечення просторового розвитку у Порядку розроблення містобудівної документації [6], але навіть у порядку не визначається порядок, строки та послідовність взаємоузгодження. Слід зауважити, що розробка стратегічних документів розвитку має відбуватися з врахуванням наявних екологічних обмежень території, а брак інфраструктури та логістичних зв'язків має бути врахований, але, в залежності від стратегічних цілей. В тому числі такий брак може розцінюватися як потенціал зростання та завдання просторового розвитку.

Норма щодо можливості внесення змін до містобудівної документації на підставі змін масштабу та напрямків розвитку населеного пункту або необхідності реалізації інвестиційних проектів, встановлена Порядком [6] підтверджує думку щодо співвідношення та зв'язку напрямків розвитку та надає ознак збалансованості системі реалізації державної регіональної політики на місцевому рівні, але на наш погляд збалансована реалізація державної регіональної політики має суттєве значення у контексті стратегічного економічного розвитку та має буди врахована саме на інституціональному рівні.

На нашу думку документація стратегічного розвитку та містобудівна документація мають знаходитись у стані перманентної взаємодії та взаємозалежності, оскільки просторовий розвиток є напрямком стратегічного розвитку та має базуватись на рішеннях довгострокового розвитку та використання території, які в свою чергу мають бути орієнтованими на максимально результативне задоволення потреб громади у забезпеченні соціально-економічного розвитку та сприяти підвищенню якості життя населення. При цьому імперативне значення повинні мати саме документи стратегічного розвитку, які мають розроблятися на строк достатній для реалізації стратегічних рішень з врахуванням строку коригування підпорядкованої та узгодженої документації, а документація просторового розвитку повинна забезпечувати умови для реалізації стратегічних рішень на території здійснення владних повноважень відповідного органу місцевого самоврядування та обґрунтовувати підходи щодо їх реалізації. При цьому мають бути вдосконалені механізми розроблення та

Таблиця 1. Співвідношення документації стратегічного розвитку та містобудівної документації

Документація стратегічного розвитку	Містобудівна документація
Державна стратегія регіонального розвитку	Генеральна Схема планування України
Стратегія розвитку регіону (області)	Схема планування території області Схема планування території району Схема планування частини території
Стратегія розвитку територіальної громади	Комплексний план просторового розвитку території територіальної громади Генеральний план населеного пункту

Джерело: розроблено автором.

погодження стратегічної документації та планів заходів щодо її реалізації.

На думку автора містобудівна документація не має мати імперативного значення при реалізації державної регіональної політики, ще й тому як не встановлюється чітких вимог щодо наявності економічного розділу та його змісту у складі текстових матеріалів, що не надає містобудівній документації економічного сенсу. На рівні методичного забезпечення державними будівельними нормами передбачено що текстові матеріали мають містити лише пропозиції щодо розвитку території та основних показників соціального та демографічного розвитку, розвитку рекреаційно-курортних об'єктів, тощо. Проте Порядком розроблення не встановлено необхідність наявності економіста у складі авторського колективу розробників містобудівної документації, та не визначено необхідність участі економіста при розробці завдання на проектування. Однак концепція інтегрованого розвитку відповідно до порядку [7], розробляється на необмежений строк з виділенням завдань на розрахунковий строк 10—20 років, має містити зокрема аналіз ситуації, стратегічні та оперативні цілі розвитку громади, та за необхідності може враховувати положення документації стратегічного планування, що розроблялася раніше. Таким чином на організаційно-методичному рівні відбувається дублювання вимог щодо документації стратегічного розвитку. У законодавстві щодо державної регіональної політики [1] концепція не входить до переліку документів стратегічного розвитку, а законодавство у сфері містобудівної діяльності визначає концепцію як документ стратегічного планування. Зазначена ситуація додатково свідчить про суттєву розчленованість та неузгодженість процесу реалізації державної регіональної політики, що потребує коригування.

Окремо слід приділити увагу кваліфікаційним вимогам авторів документації, станом на час написання статті вимоги щодо наявності кваліфікованих виконавців зазначаються лише для архітектора, який повинен мати кваліфікаційний сертифікат та інженера землевпорядника щодо кваліфікації якого висуваються також чіткі вимоги [6], проте при розробці комплексного плану просторового розвитку територіальної громади вимоги щодо

кваліфікації висуваються лише для землевпорядника. Такий підхід не відповідає актуальним потребам та поточному рівню розвитку економіки регіонів та територіальних громад України, та потребує термінового коригування у короткостроковій перспективі.

Також слід розглянути основні види містобудівної документації по кожному з рівнів розвитку зазначені у таблиці 1. Так генеральна схема, яка є основним видом містобудівної документації потребує оновлення оскільки розрахунковий термін впровадження проектних рішень спливає у 2020 році, ключові її положення потребують суттєвого коригування а склад та зміст не відповідають сучасним вимогам [8]. При цьому матеріали Генеральної схеми не знаходяться та не знаходились у вільному доступі. Цілковитою аналогічною ситуацією спостерігається на регіональному та субрегіональному рівнях зі схемами планування областей та адміністративних районів. Наприклад схема планування території Одеської області затверджена рішенням Одеської обласної ради у 2013 році [9] та після цього не актуалізувалася. Проте на підставі матеріалів схеми планування території області розробляється містобудівна документація на субрегіональному та місцевому рівні [9], які мають обов'язково враховувати положення містобудівної документації більш високого рівня. Але реформування адміністративно-територіального устрою на базовому та субрегіональному рівнях призвело до зміни меж територіальних громад та утворення адміністративних районів у новій конфігурації [10], що у свою чергу зробило неактуальними схеми планування територій районів, проте дію яких досі не скасовано, тобто вони є чинною містобудівною документацією, враховуючи положення якої продовжують розроблюватися генеральні плани населених пунктів та інша містобудівна документація. На місцевому рівні основним видом містобудівною документації є комплексний план просторового розвитку територіальної громади, але станом на час написання статті інформації щодо затвердження жодного комплексного плану не оприлюднено.

Таким чином основними проблемами регіонального розвитку на рівні інституціонального забезпечення є:

- некоректна підпорядкованість документації розвитку;
- відсутність взаємної узгодженості між різними видами документації;
- дублювання стратегічних рішень у двох типів документації;
- застарілість та неактуальність містобудівної документації на державному, регіональному і субрегіональному рівнях;
- відсутність основного виду містобудівної документації на місцевому рівні;
- відсутність вимог щодо наявності економіста у складі авторського колективу розробників містобудівної документації;
- розчленованість процесу регіонального розвитку через невпорядкований взаємозв'язок між документацією стратегічного розвитку та містобудівною документацією.

Як вже зазначалося, попри вимоги закону щодо необхідності узгодження, державна стратегія не містить

інформації щодо узгодження та врахування положень генеральної схеми планування. Аналіз положень стратегії Одеської області також демонструє відсутність узгодження рішень та врахування положень схеми планування Одеської області. Це також свідчить що засади визначені Законом не працюють на державному та регіональному рівнях, або не можуть бути виконані.

Однією з можливих причин, як зазначається у сучасних дослідженнях [11], що призводять до недосконалості системи реалізації державної регіональної політики, зокрема у частині просторового планування є те що сучасна система містобудівної документації України успадкована від радянських часів та не зазнала суттєвих змін, ані у порядку розроблення ані у термінологічному апараті, в якому досі не визначено та не закріплено поняття просторового розвитку.

Наступною причиною на думку автора є те, що імплементація у нормативно-правову систему України нормативних документів Європейського союзу повинна відбуватись з врахуванням поточних умов, з адаптацією до стану і цілей розвитку об'єкту та здатності суб'єктів регіонального розвитку щодо змін, чого наразі не відбувається. Застосування досконалих підходів, які є ефективними у країнах Європейського союзу не призводить до розвитку регіонів України, та ускладнює процес визначення пріоритетів розвитку, особливо на локальному рівні, що у світі євроінтеграційних процесів потребує впровадження наукового супроводу [12]. Це зумовлено тим, що Європейський ландшафт регіонального розвитку формувалася поступово шляхом еволюції протягом кількох десятиріч, що на сучасному етапі розвитку вимагає необхідності пошуку прихованого потенціалу економічного та соціального розвитку через вдосконалення процедур та форм взаємодії, деталізацію критеріїв оцінювання і звітності та високий рівень регулювання та бюрократизації. Однак на теренах Європейського союзу також спостерігаються рішення щодо впорядкування та узгодження напрямів регіонального розвитку та подолання так званої "діхотомії" [12, 13]. Це може свідчити про певну циклічність процесу розвитку навіть у країнах з більш високим рівнем економічного розвитку та містобудівного освоєння території і необхідність періодичної планованої та економічно обгрунтованої зміни пріоритетів регіонального розвитку, що полягатиме у зміні послідовності планування і впровадження заходів розвитку. Інтенсифікація стратегічного соціально-економічного розвитку (змісту) створює потенціал та формулює завдання для просторового розвитку, а розвиток та вдосконалення структури та територіально-просторової композиції (форми) утворює потенціал для соціально-економічного розвитку. У різні проміжки часу розвиток змісту і форми є і причиною і наслідком розвитку, але використання такої діалектичності може бути результативним за умови ретельного визначення цілей і пріоритетів та комплексного планування регіонального розвитку.

Встановлення норми щодо пріоритетності рішень містобудівної документації як домінуючої по відношенню до документації стратегічного розвитку відповідного рівня мало б сенс за умови високого рівня економічного розвитку та відповідно високого рівня містобудівного освоєння території і вичерпання, значною мірою,

потенціалу регіонального економічного розвитку в певний період часу. У протилежному випадку таке положення буде ускладнювати впровадження стратегій та програмно-планових документів економічного розвитку та відповідно стримувати економічне зростання, в тому числі й на локальному рівні. Процес економічного розвитку має прояв перманентних змін об'єкту розвитку у тому числі внаслідок господарської діяльності та впливу з боку суб'єктів розвитку, що у позитивному напрямку матиме прояв ознак економічного зростання у вигляді збільшення кількісних та поліпшення якісних показників. Окрім цього зростання та якісні зміни об'єкту розвитку вимагатимуть трансформації суб'єкту та характеру відносин. Таким чином проектні та планувальні рішення містобудівної документації мають корелюватись зі стратегічними рішеннями розвитку та створювати умови для реалізації регіональної політики. В свою чергу стратегічна документація що розробляється має враховувати умови що вже створені, або заплановані, затвердженою документацією з просторового розвитку та спиратись на них, з врахуванням запланованого строку виконання, при розробці стратегічних рішень розвитку. За таких умов доцільно встановлювати однакові строки дії для документації обох видів, та релевантні значення розрахункових періодів для стратегічної та містобудівної документації, що спрощуватиме моніторинг виконання, який у свою чергу теж має бути узгоджений. Також доцільно щоб стратегічна документація містила у своєму складі узгоджені положення щодо розробки, або коригування відповідної містобудівної документації. Особливу увагу слід приділити розробці містобудівної документації на місцевому рівні, а саме комплексних планів просторового розвитку територіальних громад як новому виду документації, що передбачає інтегрований підхід до планування використання території та після затвердження зумовлюватиме розробку інших видів містобудівної документації. Як зазначалося раніше відповідно до порядку б розробка комплексних планів має відбуватись відповідно до завдання на проектування або концепції інтегрованого просторового розвитку (за наявності, тобто не обов'язково) та не вимагає наявності стратегії як такої, оскільки концепція має містити всі необхідні засади інтегрованого просторового розвитку, але при цьому у якості вихідних даних мають бути враховані стратегічні та операційні цілі регіональної стратегії розвитку що стосуються території відповідної громади. Таким чином документ, що розробляється робочою групою виконавчого органу відповідного органу місцевого самоврядування (завданням на проектування або концепцією) має визначати майбутнє територіальної громади та ключові засади розвитку території без обов'язкових вимог щодо наявності економіста у складі авторів. Така ситуація може призвести до виникнення необхідності внесення суттєвих змін до містобудівної документації або до суттєвого негативного впливу на інтенсивність розвитку на локальному рівні та до конфліктів всередині громади у майбутньому.

Окремо слід зауважити, що розроблення комплексних планів за відсутності (або не актуальності) схем планування територій областей та адміністративних районів також не виглядає доцільним та обгрунтованим,

оскільки порушуються базові принципи та ієрархія розробки містобудівної документації. Документація різних рівнів має містити рішення відповідного рівня, враховувати засади документації вищих рівнів (яка станом на час написання статті є неактуальною) та створювати умови для можливості деталізації та уточнення таких рішень при розробці документації нижчих рівнів. Тобто сукупність детальних планів території не може замінити генеральний план населеного пункту та забезпечити його комплексний збалансований розвиток, а сукупність комплексних планів всіх громад району або області не зможуть замінити схему планування території районів та областей. Теж саме стосується й документації стратегічного розвитку для якої також передбачено необхідність вертикального узгодження з документацією більш високого рівня.

Враховуючи недостатній стан освоєння містобудівного освоєння території та високий потенціал економічного розвитку регіонів України з точки зору можливостей щодо використання природних та територіальних ресурсів, процес планування повинен відбуватись системно та пов'язувати цілі соціально-економічного розвитку територіальних громад з цілями розвитку територій [14] охоплюючи при цьому широке коло заінтересованих сторін. На думку автора дисбаланс, розчленованість та недостатня узгодженість на інституціональному рівні між напрямками соціально-економічного та просторового розвитку суттєво ускладнює реалізацію державної регіональної політики та робить неможливим інтенсифікацію стратегічного регіонального розвитку. Такий стан речей додатково ускладнюється введенням нових видів документації, які мають регулювати процес відновлення у повоєнний період, а виділення планів відновлення в окрему категорію що не потребує узгодження, проведення стратегічної екологічної оцінки та експертного обговорення може призвести до значного дисонансу та колапсу розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВИДК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На думку автора інституціональне забезпечення системи реалізації державної регіональної політики в існуючому вигляді потребує перегляду, вдосконалення та уточнення з метою підвищення результативності, взаємної узгодженості та підвищення точності реалізації стратегічних рішень. Система містобудівної документації має бути інтегрована до системи реалізації державної регіональної політики як в частині розроблення документації просторового розвитку так і у частині контролю її виконання. Це обумовлюється тим, що документація з просторового розвитку має створювати умови для впровадження стратегічних рішень розвитку, забезпечувати результативне функціонування об'єктів розвитку та реалізацію державної регіональної політики. При цьому стратегія розвитку територій територіальних громад та регіонів повинна перед усім базуватись на довгостроковому баченні розвитку, що має охоплювати період часу, який буде достатнім для розвитку і діяльності декількох поколінь та відповідно забезпечить можливість виконання дійсно стратегічних рішень розвитку. Наявність довгостроко-

вого бачення розвитку та необмеженого строку дії стратегії допоможе дотримуватись завданого напрямку та синхронізувати процеси виконання, моніторингу та актуалізації стратегічної та містобудівної документації. Також є важливим щоб рішення просторового розвитку та містобудівного освоєння території були саме інструментами виконання стратегічних рішень регіонального розвитку, а стратегія при цьому мала б імперативне значення відповідно до усіх інших документів, знаходячись з ними у стані перманентного двостороннього зв'язку задля забезпечення можливості врахування зворотного зв'язку при реалізації рішень та врахуванні широкого кола приватних, громадських та державних інтересів, а також екологічних обмежень та поточного стану навколишнього природного середовища. В свою чергу концепція інтегрованого просторового розвитку має бути інтегрована у стратегію у вигляді окремого розділу та містити необхідні аспекти для забезпечення зв'язку стратегії з документацією просторового розвитку. З метою забезпечення цілісності та дотримання вимог щодо стратегічного економічного розвитку на місцевому рівні доцільно запровадити процедуру врахування державних інтересів при розробці стратегії розвитку, на кшталт аналогічної процедури що здійснюється при початку розроблення містобудівної документації, у вигляді отримання державних вимог щодо проектування та проведення стратегічної екологічної оцінки, що передбачає необхідність врахування державних інтересів та погодження обсягу стратегічної екологічної оцінки, але з тією різницею що такі вимоги повинні надаватись органом виконавчої влади що реалізує політику у сфері економічного та соціально-економічного розвитку. В свою чергу розробка стратегій повинна здійснюватись органами місцевого самоврядування з залученням громадськості, бенефіціарів та потенційних інвесторів, науковців та фахівців з економічного розвитку, які мають сформулювати та обґрунтувати напрями розвитку та забезпечити розгляд широкого кола альтернатив. Оскільки на локальному рівні фахівців необхідного рівня кваліфікації може бракувати доцільно залучати до співпраці заклади вищої освіти та наукові установи, які й досі мають науковий потенціал, який може використовуватись для розробки стратегічних документів, рецензування та проведення експертизи. Також важливо щоб ініціатива щодо розвитку підіймалась з локального рівня до вищих рівнів, а рішення щодо забезпечення умов розвитку створювалися та спускалися з вищих рівнів до рівня на якому мають впроваджуватись, що відповідатиме принципу субсидіарності. В свою чергу проведення експертизи стратегічної документації на регіональному та локальному рівнях науковими установами мало б забезпечити врахування у стратегії всіх зазначених вище аспектів та забезпечити стійкий фундамент реалізації державної регіональної політики на регіональному та місцевому рівнях. Таким чином інституціональне забезпечення реалізації державної регіональної політики потребує вдосконалення та уточнення для забезпечення ґрунтовних умов для стратегічного розвитку, а система реалізації державної регіональної політики потребує реорганізації та вдосконалення.

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: 14.02.2025).
2. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. Дата оновлення: 09.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3038-17> (дата звернення: 13.02.2025).
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. Дата оновлення: 22.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-п#Text> (дата звернення: 15.02.2025).
4. Про Генеральну схему планування території України: Закон України від 07.02.2002 № 3059-III. Дата оновлення: 18.11.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3059-14> (дата звернення: 15.02.2025).
5. Фадєєв В.А. Сутність та зміст поняття територіально-господарська система в контексті реалізації державної регіональної політики на базовому рівні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 4. С. 188—194. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.188> (дата звернення: 21.02.2025).
6. Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.09.2021 № 926. Дата оновлення: 11.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/926-2021-п#Text> (дата звернення: 16.02.2025).
7. Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади: Наказ Міністерства розвитку громад та територій від 22.09.2022 № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1421-22> (дата звернення: 13.02.2025).
8. Палеха Ю.М. Нова редакція генеральної схеми планування території України — стратегія інтеграції України у європейський простір. Український географічний журнал. 2020. № 1 (109). С. 7—15. URL: <https://ukrgeojournal.org.ua/uk/node/670> (дата звернення: 13.02.2025).
9. Про затвердження Схеми планування території Одеської області та Схеми планування територій курортно-оздоровчого та рекреаційного призначення Одеської області: Рішення Одеської обласної ради від 24 квітня 2013 року № 775-VI. URL: <https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/775-VI.pdf> (дата звернення: 13.02.2025).
10. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX. Дата оновлення: 07.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/807-20> (дата звернення: 13.02.2025).
11. Лозинський Р.М., Склярська О.І. Лабінська Г.М. Стецюк Г.В. Проблеми просторового планування в Україні: потрібна реформа повного оновлення? Суспільство та національні інтереси. 2024. № 5. С. 567—583. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5\(5\)-567-583](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-567-583) (дата звернення: 13.02.2025).
12. Марунок Є.О. Територіальний розвиток України в контексті виконання Угоди про асоціацію України з ЄС. Вісник НАН України. 2021. № 9. С. 21—28. <https://doi.org/10.15407/visn2021.09.021> (дата звернення: 13.02.2025).

13. Сторонянська І.З. Залуцький І.Р. Інституційно-правові засади регулювання просторового розвитку в Україні. Економіка України. 2022. № 12. С. 34—50. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.12.034> (дата звернення: 13.02.2025).

14. Шкуратов О.І. Просторовий розвиток територій: нова парадигма місцевого самоврядування. Просторовий розвиток територій: традиції та інновації: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23—27 листопада 2020 р. Київ, ДКС Центр, 2020, 212 с., С. 198–199.

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 February 14, 2025).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On Regulation of City Planning Activity", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/3038-17#Text>, (Accessed February 13, 2025).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "About the approval of the Government's regional development strategy for 2021—2027", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-n#Text>, (Accessed February 15, 2025).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), The Law of Ukraine "About the General Planning Scheme of the Territory of Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3059-14#Text>, (Accessed February 15, 2025).

5. Fadiev, V. (2025), "The essence and content of the concept of territorial-economic system in the context of implementation of state regional policy at the local level", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, [Online], vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.188>.

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Procedure for developing, updating, amending and approving urban planning documentation", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/926-2021-n#Text>, (Accessed February 16, 2025).

7. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine (2022), "On approval of the Procedure for forming the Concept of Integrated Development of the Territory of a Territorial Community", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text>, (Accessed February 13, 2025).

8. Palekha, Yu.M. (2020), "New edition of the general scheme of planning of the territory of Ukraine is a strategy of integration of Ukraine in the European space", *Ukrainian Geographical Journal*, [Online], vol. 1(109), available at: <https://ukrgeojournal.org.ua/uk/node/670>, (Accessed February 13, 2025).

9. Odesa Regional Council (2023), "On approval of the Planning Scheme for the territory of the Odessa region and the Planning Scheme for the territories of resort, health and recreational purposes of the Odessa region", Available at: <https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/775-VI.pdf>, (Accessed February 13, 2025).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Resolution "On the formation and liquidation of districts", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>, (Accessed February 13, 2025).

11. Lozynskyy, R.M. Skliarska, O.I. Labinska, H.M and Stetsyuk, O.V. (2024), "Problems of spatial planning in Ukraine: is a full upgrade reform needed?", *Society and National Interests*, [Online], vol. 5. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5\(5\)-567-583](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-567-583).

12. Maruniak, E.O. (2021), "Territorial development of Ukraine within the context of implementation of the Association Agreement between the European Union and Ukraine", *Visnyk of the NAS of Ukraine*, [Online], vol. 9. <https://doi.org/10.15407/visn2021.09.021>.

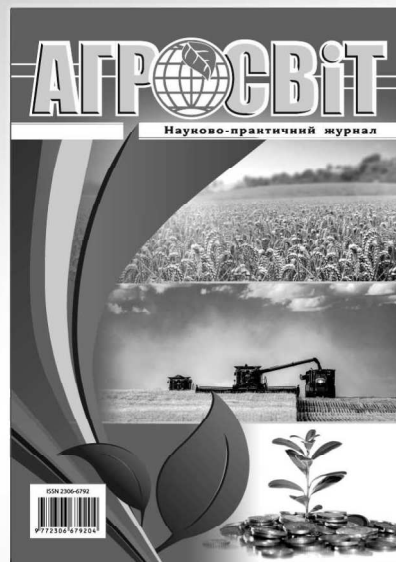
13. Storonyanska, I. and Zalutskyy, I. (2022), "Institutional and legal basis of spatial development regulation in Ukraine", *Economy of Ukraine*, [Online], vol. 12. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.12.034>.

14. Shkuratov, O.I. (2020), "Spatial development of territories: a new paradigm of local self-government", *Prostorovyy rozvytok terytoriy: tradytsiyi ta innovatsiyi* Spatial development of territories: traditions and innovations, Kyiv, Ukraine, November 23—27, pp. 198—199. *Стаття надійшла до редакції 16.02.2025 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

Я. П. Штанько,
аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7835-0323>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.225

ЕКОНОМІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ya. Shtanko,
Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture

ECONOMIC CONTROL AS AN EFFECTIVE MANAGEMENT TOOL IN THE CONSTRUCTION ENTERPRISE SYSTEM

У статті систематизовано наукові підходи до трактування контролінгу та обґрунтовано доцільність застосування економічного контролінгу в системі будівельного підприємства. Визначено що, під контролінгом доцільно розуміти інструмент управління підприємством, що заснований на інформаційно-аналітичній підтримці процесу прийняття управлінських рішень із застосуванням збалансованої системи показників. Застосування зазначеного інструментарію дозволить об'єднати інформаційні, обліково-аналітичні та управлінські аспекти функціонування підприємства в єдину систему, яка забезпечує ефективність ухвалення управлінських рішень.

Встановлено, що економічний контролінг в системі будівельного підприємства є важливою складовою управління, що дозволяє контролювати і оптимізувати економічні процеси на різних етапах будівництва, основним завдання якого є забезпечення ефективного використання ресурсів, підтримка фінансової стабільності, зниження ризиків і досягнення високих результатів в умовах непередбачуваності та високої варіативності витрат. Впровадження економічного контролінгу в системі будівельного підприємства дозволяє більш ефективно управляти проектами, забезпечує дотримання бюджетів і термінів, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

The article systematizes scientific approaches to the interpretation of controlling and justifies the feasibility of using economic controlling in the construction enterprise system.

It is determined that controlling is an enterprise management tool based on information and analytical support for the process of making management decisions using a balanced scorecard. The use of this tool will allow combining information, accounting, analytical and management aspects of the enterprise's functioning into a single system that ensures the effectiveness of making management decisions. Controlling includes many interrelated elements, such as methodology, process, structure and technique, which allows to increase the efficiency of management decision-making. In an unstable external environment, controlling becomes a necessary tool for overcoming crises and achieving enterprise targets. Controlling helps management receive timely and reliable information for effective decision-making, evaluate the implementation of plans, and eliminate problems, which ultimately increases the efficiency of organizations.

Economic controlling is focused on increasing the efficiency of business processes, optimizing costs, and ensuring a stable financial position of the enterprise. Economic controlling encompasses a range of measures and methods for managing the economic processes of a construction enterprise, in order to ensure its efficiency, optimal use of resources, and achievement of financial goals. It has been established that economic controlling in the construction enterprise system is an important component of management, which allows you to control and optimize economic processes at different stages of construction, the main task of which is to ensure the effective use of resources, maintain financial stability, reduce risks and achieve high results in conditions of unpredictability and high variability of costs.

Regarding the construction enterprise system, it can be noted that modern economic controlling is a necessary element of the management of a business entity, which allows you to control and optimize economic processes at different stages of construction. The implementation of economic controlling in the construction enterprise system allows you to manage projects more effectively, ensures compliance with budgets and deadlines, and also helps to increase competitiveness in the market.

Ключові слова: контролінг, управління, будівельне підприємство, економічний контролінг, система, ефективність.

Key words: controlling, management, construction company, economic controlling, system, efficiency.

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

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, яка зазнала значних втрат через пандемію COVID-19 та повномасштабне російське вторгнення, ефективність роботи та фінансова стабільність будь-якого суб'єкта господарювання, зокрема будівельного підприємства, в значній мірі залежать від впровадження сучасних технологій та інноваційних методів економічного управління. Через посилення конкуренції та цифровізацію економіки до системи управління підприємством висувуються нові вимоги. Сучасні будівельні підприємства є складною економічною системою, які здійснюють децентралізоване управління економічними процесами. Вони оперують великими обсягами фінансово-економічної інформації, що постійно оновлюється і швидко втрачає свою значущість [1]. У зв'язку з цим перед керівництвом таких підприємств постало питання необхідності запровадження інноваційних методів та інструментів управління для забезпечення ефективного функціонування та розвитку. Одним з таких інструментів є економічний контролінг, який дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та інформаційні потоки, здійснюючи їх постійний моніторинг, який сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у розвиток теорії контролінгу внесли такі вітчизняні та зарубіжні науковці як О. Беленкова, А. Дайле, Н. Замятіна, А. Капліна, О. Колодізев, Е. Майер, І. Назаренко, В. Плаксієнко, Л. Прокопеч,

Д. Рижаків, Х. Фольмут та інші. Попри незначну кількість публікації, присвячену питанням контролінгу, в Україні досі не сформовано чітке уявлення про трактування терміну "контролінг", а також не повною мірою розкрито роль економічного контролінгу в системі будівельного підприємства, що забезпечує його ефективне функціонування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація наукових підходів до трактування контролінгу та обґрунтування доцільності застосування економічного контролінгу в системі будівельного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічний контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити його ефективний розвиток. У сучасних умовах функціонування та розвитку будівельних підприємств економічний контролінг займає ключову роль як важливий елемент управління, що включає виконання конкретних функцій інструментів менеджменту. Реалізація, контроль і аналіз цих функцій дають можливість господарюючим суб'єктам не тільки ефективно здійснювати свою підприємницьку діяльність, але й зберігати і зміцнювати свої позиції на ринку серед конкурентів, що свідчить про тісний зв'язок контролінгу з практичними завданнями управління на підприємстві [2].

Основними критеріями необхідності впровадження контролінгу як інструменту управління на підприємстві є наявність таких ознак: підприємство, незважаючи на

Таблиця 1. Визначення сутності поняття "контролінг"

Автор	Визначення поняття «контролінг»
Бердар М.	Контролінг – відособлена саморегулятивна підсистема управління підприємством, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту і охоплює планування, аналіз, облік, контроль, координацію, інформаційне забезпечення управління, що забезпечує достатню ліквідність, вартість та стійке функціонування підприємства
Воляник Г., Марушко Н.	Контролінг – одна з найсучасніших і ефективних систем управління підприємством, відособлена система, економічна суть якої полягає у динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством
Дайле А.	Контролінг – процес оволодіння підприємством економічною ситуацією на ринку
Майер Е.	Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, тобто в економічному відношенні, умовно кажучи, це система управління прибутком підприємства
Прокопенко О., Криворучко Л.	Контролінг – центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, і умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства
Пушкар М.	Контролінг – система, яка створюється для відстеження ситуації в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства з метою забезпечення його довготривалого існування
Сисосв А.	Контролінг – це підсистема загальної системи управління, яка враховує психологічні аспекти поведінки людей, що мають економічні наслідки; орієнтує її на досягнення цілей діяльності підприємства за допомогою формування відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення осіб, які приймають управлінські рішення; забезпечує зв'язок всіх підрозділів, сфер та напрямів діяльності підприємства; синтезує всі функції та види менеджменту
Фольмут Х.	Контролінг – цілісна концепція економічного управління підприємством, яка направлена на виявлення усіх можливостей і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку

Джерело: сформовано автором на основі: [7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14].

всі спроби, не може адаптуватися до впливу макросередовища, що негативно позначається на його фінансовому стані; несвоєчасне реагування на зміни, що призводять до неефективності управлінських рішень; виникнення проблем в управлінському апараті, які вимагають удосконалення регулювання всередині системи управління; необхідність покращення інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень [3].

Контролінг — це нове явище в теорії та практиці сучасного управління, яке виникло на перехресті економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту [4]. Однак контролінг вже довів свою ефективність як один із інструментів управління, який забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку та інтегрує всі функції управління для досягнення цілей підприємства.

Поняття "контролінг" походить від англійського "to control", що може бути інтерпретоване з одного боку як "контролювати", "перевіряти", а з іншого — як "керувати", "розпоряджатися" [5]. В економічному словнику контролінг визначається як "система регулярної оцінки всіх аспектів господарської та управлінської діяльності організації, її підрозділів, керівників і співро-

бітників, спрямована на своєчасне і якісне виконання завдань стратегічного плану, виявлення відхилень і вжиття невідкладних заходів для досягнення поставлених цілей за будь-яких змін" [6].

О. Зоріна зазначає, що контролінг як система не гарантує автоматичний успіх організації та не звільняє менеджерів від виконання їхніх функцій, а є лише ефективним інструментом управління [7]. В. Івата описує контролінг як систему попередження та профілактики криз на підприємстві, оскільки контролінг є ефективним інструментом для оперативного та своєчасного виявлення негативних впливів на підприємстві, яке функціонує в звичному режимі [8].

П. Друкер зазначає, одна з головних функцій контролінгу полягає в "налагодженні та організації послідовності процесів і дій колективу в організації" [9]. Він вважав, що ефективність контролю в організації забезпечується тоді, коли механізми контролю відповідають певним вимогам: економічності, значущості, доречності, взаємозв'язку, своєчасності, простоти та функціональності. Він також підкреслював різницю між поняттями "контроль" і "управління". "Контроль" полягає у

вимірюванні та зборі інформації, тоді як "управління" зосереджене на діях. Метою контролю є визначення того, що відбувається, в той час як мета управління — забезпечити виконання дій для досягнення відповідності з початковим планом. Таким чином, "контроль" забезпечує інформацію, що дозволяє вжити необхідних заходів для ефективного управління [9].

У сучасній науковій спільноті досі не існує єдиного визначення поняття контролінгу. Аналіз наукових підходів показує, що різноманітність трактувань контролінгу пов'язано з історією розвитку систем контролінгу в світі та напрямками досліджень. У таблиці 1 представлено визначення контролінгу, яке надається вітчизняними та зарубіжними вченими. Різноманітність визначень підтверджує, що контролінг як інструмент управління є безперервним процесом, який надає керівнику підприємства своєчасну та точну інформацію для досягнення визначених цілей. Інформація, що збирається в процесі контролінгу, застосовується не тільки для управління реалізацією конкретного проекту, але й має широке використання в загальному контексті управлінської діяльності. Аналізуючи таблицю 1, можна зробити висновок, що контролінг як інструмент управління орієнтований на досягнення всіх цілей підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Перебуваючи на межі обліку, інформаційного забезпечення, контролю та координації діяльності різних служб, контролінг відіграє ключову роль в управлінні підприємством, об'єднуючи та інтегруючи різні функції. Він сприяє оцінці досягнення цілей, аналізу відхилень від запланованих показників, вирішенню проблем, генеруванню грошових потоків та ухваленню ефективних управлінських рішень.

Контролінг підвищує якість управління підприємством, виводячи його на новий рівень. Контролінг допомагає керівництву своєчасно отримувати достовірну інформацію для ефективного прийняття рішень, оцінювати виконання планів і усувати проблеми, що зрештою підвищує ефективність функціонування підприємства. Контролінг є багатофункціональним та ефективним інструментом управління, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства та забезпечує інтеграцію, планування, контроль та інформаційну підтримку для досягнення цілей та сприяє виявленню проблем, оптимізації управління та підвищенню ефективності прийняття рішень через систематичний моніторинг та аналіз інформації та вимагає адаптації до специфіки кожного підприємства [15].

Таким чином, на основі проведеного аналізу, під контролінгом доцільно розуміти інструмент управління підприємством, який базується на інформаційно-аналітичному забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень з використанням збалансованої системи показників. Використання цього інструменту дозволяє об'єднати інформаційні, обліково-аналітичні та управлінські аспекти діяльності підприємства в єдину систему, що сприяє підвищенню ефективності ухвалення управлінських рішень.

Що стосується економічного контролінгу, то він у загальному вигляді являє собою процес управлінського контролю, який спрямований на планування, аналіз і оцінку економічної діяльності підприємства з метою

забезпечення його ефективної роботи [16]. Цей підхід допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення стратегічних і фінансових цілей підприємства. Економічний контролінг орієнтований на підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію витрат та забезпечення стабільного фінансового становища підприємства.

До основних функцій економічного контролінгу відноситься:

- планування та прогнозування — визначення цілей підприємства та розробка стратегій для їх досягнення;
- контроль і моніторинг — перевірка фактичних результатів діяльності підприємства і порівняння їх із запланованими показниками;
- аналіз відхилень — виявлення причин відхилень від планових показників та розробка коригувальних заходів;

— інформаційна підтримка управлінських рішень — надання керівництву необхідної інформації для прийняття ефективних рішень на основі аналізу даних [14].

Економічний контролінг в системі будівельного підприємства є важливою складовою управління, що дозволяє контролювати і оптимізувати економічні процеси на різних етапах будівництва. Його основне завдання — забезпечити ефективне використання ресурсів, підтримку фінансової стабільності, зниження ризиків і досягнення високих результатів в умовах непередбачуваності та високої варіативності витрат.

Основними цілями економічного контролінгу в системі будівельного підприємства є: забезпечення фінансової стабільності підприємства; оптимізація витрат і максимізація прибутку; виявлення і управління фінансовими ризиками; забезпечення відповідності проекту до встановлених стандартів, норм і термінів; підвищення ефективності використання ресурсів і зниження витрат.

Основними складовими економічного контролінгу в системі будівельного підприємства виступають:

— планування і бюджетування. На етапі планування контролінг допомагає створити детальний бюджет для кожного проекту. Це включає в себе облік витрат на матеріали, робочу силу, техніку, транспортування і побічні витрати. Бюджет є основою для подальшого контролю і порівняння з фактичними витратами;

— моніторинг витрат і доходів. Контролінг в будівельній галузі вимагає постійного моніторингу витрат на кожному етапі будівництва. Він дозволяє виявити відхилення від запланованого бюджету і оперативно вживати заходів для коригування;

— контроль за дотриманням строків. Оскільки строки завершення будівництва є важливим фактором, що визначає витрати і доходи, контролінг також сприяє тому, щоб не було затримок у проекті. Затримки можуть призвести до додаткових витрат, які необхідно постійно контролювати;

— управління ризиками. Будівництво завжди супроводжується ризиками (наприклад, зміни цін на матеріали, погодні умови, порушення норм і стандартів). Контролінг дозволяє визначати потенційні ризики на ранніх етапах і приймати заходи щодо їх мінімізації;

— контроль за ефективністю використання ресурсів. Оцінка ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів — важливий елемент контролінгу. Це дозволяє визначити, чи оптимально використовуються ресурси, чи є зайві витрати і як їх можна зменшити;

— фінансовий аналіз. Це комплексний процес, що включає аналіз фінансових показників, таких як прибутковість проектів, рентабельність, вартість виконання робіт, грошові потоки тощо. Важливо, щоб контролінг надавав постійну інформацію для прийняття рішень про зміну або коригування фінансової стратегії;

— оцінка результатів виконаних робіт. Після завершення проекту проводиться аналіз досягнутих результатів. Це включає оцінку того, як були досягнуті планові показники щодо витрат, доходів, термінів виконання та якості;

— автоматизація та використання сучасних технологій. Системи автоматизації, програмне забезпечення для управління проектами, бухгалтерії та аналізу витрат можуть значно покращити ефективність контролінгу в будівництві. Вони дозволяють оперативно отримувати актуальну інформацію про витрати, моніторити виконання планів і виявляти відхилення [8; 14; 17].

Впровадження економічного контролінгу в системі будівельного підприємства має низку переваг, які сприяють підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності підприємства:

— покращення фінансового моніторингу та своєчасне коригування фінансових потоків;

— підвищення ефективності використання ресурсів (від трудових до матеріальних);

— зниження ймовірності виникнення додаткових витрат, що виникають через відсутність контролю за процесами;

— забезпечення прозорості в управлінні проектами, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень;

— поліпшення прийняття стратегічних рішень завдяки точним фінансовим даним [16; 18].

Впровадження економічного контролінгу в системі будівельного підприємства дозволить більш ефективно управляти проектами, забезпечить дотримання бюджетів і термінів, а також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, контролінг є багатофункціональним та ефективним інструментом управління, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства та забезпечує інтеграцію, планування, контроль та інформаційну підтримку для досягнення цілей та сприяє виявленню проблем, оптимізації управління та підвищенню ефективності прийняття рішень через систематичний моніторинг та аналіз інформації та вимагає адаптації до специфіки кожного підприємства.

Стосовно системи будівельного підприємства можна зазначити, що сучасний економічний контролінг виступає необхідним елементом менеджменту суб'єкта господарювання, що дозволяє контролювати і оптимізувати економічні процеси на різних етапах будівницт-

ва. Економічний контролінг охоплює цілу низку заходів і методів для управління економічними процесами будівельного підприємства, з метою забезпечення його ефективності, оптимального використання ресурсів та досягнення фінансових цілей.

Література:

1. Кальченко О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (32). С. 291—300.
2. Горик-Чубатюк М.О., Добровольська О.М. Фінансовий контролінг як ефективний інструмент у менеджменті. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 22 (1). 2017. С. 90—92.
3. Дем'яненко Т.І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Вісник Херсонського національного технічного університету. № 2 (81). 2022. С. 149—153.
4. Прокопець Л.В. Контролінг як інструмент управління підприємством. Причорноморські економічні студії. Вип. 39 (2). 2019. С. 17—20.
5. Ходирева О.О. Контролінг: економічна сутність та категорії. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія: Економічні науки. № 1. 2021. С. 59—64.
6. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 356 с.
7. Кизенко О.О. Стратегічний контролінг: концепція і системна реалізація на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 234 с.
8. Контролінг в менеджменті підприємства: монографія / М.М. Аксентюк, О.М. Деменіна. К: ЦП "Компринт", 2015. 233 с.
9. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
10. Бердар М.М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. Економіка та держава. № 11. 2016. С. 39—44.
11. Воляник Г.М., Марушко Н.С. Контролінг у системі управління підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 19.4. 2009. С. 151—155.
12. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. Вісник СумДУ. Серія: Економіка. № 4. 2011. С. 27—34.
13. Сисоєв А.В. Економічна сутність контролінгу. Економіка. Фінанси. Право. № 2 / 1. 2021. С. 21—26.
14. Колодізев О.М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія / О.М. Колодізев, І.М. Чмута, К.М. Азізова та ін. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с.
15. Сабліна Н.В., Кузенко Т.Б., Литовченко О.Ю. Реалізація контролінгу в промисловому бізнесі України. Цифрова економіка та економічна безпека. № 8 (08). 2023. С. 188—198.
16. Розбудова ефективної підсистеми економічного контролінгу в складі системи будівельного девелопменту / Д.А. Рижаков, Т.С. Коваль, Я.Ю. Федорова, О.І. Кучеренко. Управління розвитком складних систем. Вип. 39. 2019. С. 145—153.

17. Демочані О.Е. Інноваційні засади розвитку аналітичних моделей контролінгу будівельних підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Вип. 42. 2020. С. 55—60.

18. Бєлєнкова О.Ю. Переваги впровадження контролінгу в плануванні діяльності будівельних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. № 10. 2018. С. 47—50.

References:

1. Kalchenko, O. (2022), "Conceptual principles of financial controlling in industrial enterprises", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 4 (32), pp. 291—300.

2. Horyk-Chubatiuk, M.O. and Dobrovolska, O.M. (2017), "Financial controlling as an effective tool in management", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. Vol. 22 (1), pp. 90—92.

3. Demianenko, T.I. (2022), "The need to implement a controlling system at Ukrainian enterprises", *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 2 (81), pp. 149—153.

4. Prokopets, L.V. (2019), "Controlling as a tool for enterprise management", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 39 (2), pp. 17—20.

5. Khodyrieva, O.O. (2021), "Controlling: economic essence and categories", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut"*. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 59—64.

6. Zavadskiy, Y.S., Osovskaya T.V. and Yushkevych, O.O. (2006), *Ekonomichniy slovnyk [Economic dictionary]*, Kondor, Kyiv, Ukraine.

7. Kyzenko, O.O. (2019), *Stratehichniy kontrolinh: kontseptsii i systemna realizatsiia na pidpriemstvi [Strategic controlling: concept and systematic implementation in the enterprise]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Aksentiuk, M.M. and Demenina, O.M. (2015), *Kontrolinh v menedzhmenti pidpriemstva [Controlling in enterprise management]*, TsP "Kompynt", Kyiv, Ukraine.

9. Pushkar, M.S. and Pushkar, R.M. (2004), *Kontrolinh — informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu [Controlling is an information subsystem of strategic management]*, Kart-blansh, Ternopil, Ukraine.

10. Berdar, M.M. (2016), "Controlling as a modern concept of industrial enterprise management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 39—44.

11. Volianyk, H.M. and Marushko, N.S. (2009), "Controlling in the enterprise management system", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 19.4, pp. 151—155.

12. Prokopenko, O.V. and Kryvoruchko, L.B. (2011), "The economic essence of controlling, its place in the enterprise management system", *Visnyk SumDU. Serii: Ekonomika*. vol. 4. pp. 27—34.

13. Sysoiev, A.V. (2021), "The economic essence of controlling", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 2/1, pp. 21—26.

14. Kolodiziev, O.M., Chmutova, I.M. and Azizova, K.M. (2014), *Kontrolinh yak tekhnolohiia upravlinnia finansovymy ta nefinansovymy strukturamy [Controlling as a technology for managing financial and non-financial*

structures], Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.

15. Sablina, N.V., Kuzenko, T.B. and Lytovchenko, O.Yu. (2023), "Implementation of controlling in industrial business in Ukraine", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 8(08), pp. 188—198.

16. Ryzhakov, D.A., Koval, T.S., Fedorova, Ya.Yu. and Kucherenko O.I. (2019), "Development of an effective economic controlling subsystem as part of the construction development system", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 39, pp. 145—153.

17. Demochani, O.E. (2020), "Innovative principles for the development of analytical models for controlling construction enterprises", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 42, pp. 55—60.

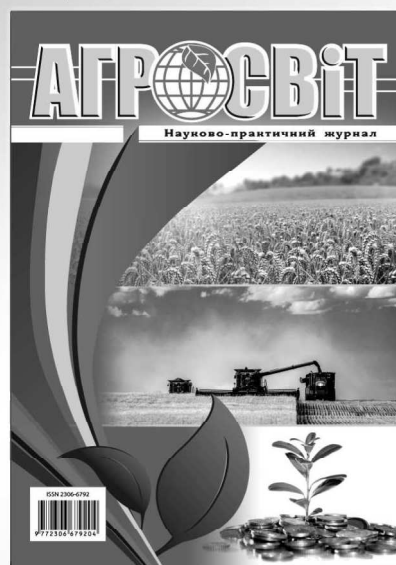
18. Bielenkova, O.Yu. (2018), "Advantages of implementing controlling in planning the activities of construction companies", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 47—50.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2025 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

351.82: 325.456

*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>**О. В. Надьон,**к. ю. н., доцент, адвокат**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3488-0662>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.231

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КЛАСТЕРАМИ: НАУКОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

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"

E. Naden,

PhD in Law, Associate Professor, advocate

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL CLUSTERS:
SCIENTIFIC MODELING AND PRIORITIES FOR EFFICIENCY IMPROVING

У статті здійснено дослідження наукового моделювання та пріоритетів підвищення ефективності механізмів публічного управління соціальними кластерами. Зокрема, побудовано модель системного механізму публічного управління соціальними кластерами. Виокремлено ключові проблеми щодо розвитку соціальних кластерів в Україні. Окреслено напрями державної підтримки розвитку соціальних кластерів України.

Визначено, що модель системного механізму публічного управління соціальними кластерами повинна ґрунтуватися на структурі державного забезпечення соціально-економічної безпеки. Відповідно до системного підходу, модель системного механізму публічного управління соціальними кластерами повинна містити: цілі й завдання діяльності; суб'єкт діяльності; об'єкт діяльності та його основні особливості; загрози, від яких об'єкт діяльності повинен бути захищеним та відповідні механізми реалізації захисту; умови, в яких здійснюється діяльність; форми, методи та засоби, що використовуються суб'єктами діяльності для досягнення поставлених цілей і вирішення конкретних завдань; тактику використання сил і засобів для захисту інтересів суб'єкта діяльності; результат діяльності як прогнозована форма досягнення мети.

Зазначено, що вдосконалення державної політики щодо забезпечення розвитку соціальних кластерів України є необхідним цілеспрямованим процесом забезпечення успішного виживання країни в довгостроковій стратегічній перспективі. Даний процес являє собою максимально швидке й можливо повне (з урахуванням українських реалій, історичних традицій і культурних особливостей) просування до сучасної ефективної європейської моделі соціально-ринкової економіки.

Показано, що суб'єктом державної політики щодо підтримки розвитку соціальних кластерів України виступають держава й її органи, включаючи місцеве самоврядування, а також великі господарські утворення. Інструментами державної політики щодо забезпечення соціально-економічної безпеки України є соціальні нормативи й споживчі бюджети.

Підкреслено, що у цілому, вирішальною умовою в забезпеченні розвитку соціальних кластерів, а отже, і всієї стратегії розвитку України як соціальної держави в найближчі 10 років стає інвестиційний прорив.

The article studies scientific modeling and priorities of increasing of the efficiency of mechanisms of public administration of social clusters. In particular, a model of a system mechanism of public administration of social clusters is created. The key problems concerning the development of social clusters in Ukraine are allocated. The directions of state support for the development of social clusters of Ukraine are outlined.

It is determined that the model of the system mechanism of public administration of social clusters should be based on the structure of state provision of socio-economic security. According to the system approach, the model of the system mechanism of public administration of social clusters should contain the following components: goals and objectives of activity; subject of activity; object of activity and its main features; threats against which the object of activity must be protected and appropriate mechanisms for implementing protection; conditions in which the activity is carried out; forms, methods and means used by business entities to achieve their goals and solve specific tasks; tactics of using forces and means to protect the interests of the subject of activity; result of activity as a predictable form of goal achievement.

It is specified that the improvement of the state policy to ensure the development of social clusters of Ukraine is a necessary purposeful process for the successful survival of the country in the long-term strategic perspective. This process is the most rapid and possibly complete progress towards a modern effective European model of socio-market economy. (taking into account Ukrainian realities, historical traditions and cultural characteristics).

It is shown that the subject of state policy to support the development of social clusters of Ukraine are the state and its bodies, including local self-government, as well as large economic entities. The instruments of state policy to ensure socio-economic security of Ukraine are social standards and consumer budgets.

It is emphasized that in general, the decisive condition in ensuring of the development of social clusters, and therefore the whole strategy of development of Ukraine as a social state in the next 10 years becomes an investment breakthrough.

Ключові слова: механізми публічного управління, соціальні кластери, наукове моделювання, підвищення ефективності, державна політика, соціально-економічна безпека.

Key words: mechanisms of public administration, social clusters, scientific modeling, efficiency improvement, public policy, socio-economic security.

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

У соціально орієнтованій економіці всі елементи економічної політики в міру своїх можливостей вирішують це завдання. Виражений соціальний аспект мають антимонопольна політика, підтримка дрібного й середнього бізнесу, програми збалансованого розвитку територій, створення сприятливого інвестиційного клімату. Максимальне навантаження покладається на політику зайнятості та політику заробітної плати. Таким чином, до функцій держави у цьому контексті відносяться як

безпосередня реалізація мір щодо розвитку людського потенціалу, так і загальне регулювання соціальних параметрів економічного процесу. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток соціальних кластерів в нинішніх умовах багато в чому визначає подальші напрямки розвитку економіки та суспільного благополуччя України. Приймаючи до уваги численні наукові авторські напрацювання у цьому контексті, зокрема, таких авторів, як: А. Меліхов, С. Назаренко, В. Савченко тощо, слід зазначити,

що недостатньо розробленими залишаються моделі розвитку соціальних кластерів та, відповідно, недостатньо уваги приділяється їх результативності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження основ наукового моделювання та пріоритетів підвищення ефективності механізмів публічного управління соціальними кластерами.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- побудувати модель системного механізму публічного управління соціальними кластерами;
- виокремити ключові проблеми щодо розвитку соціальних кластерів в Україні;
- окреслити напрями державної підтримки розвитку соціальних кластерів України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У практиці публічного управління моделювання як метод наукового пізнання використовується при організації, плануванні, удосконалюванні конкретних видів діяльності держави. Моделювання припускає побудову певного образу об'єкта (предмета, процесу або явища), що досліджується, та являє собою систему елементів, що відтворюють його основні характеристики (зв'язки, функції тощо). Аналогія між об'єктом, що досліджується, та моделлю дозволяє переходити від моделі до безпосереднього об'єкта та співвідносити з ним результати, отримані в процесі дослідження моделі [1; 3].

Модель системного механізму публічного управління соціальними кластерами повинна ґрунтуватися на структурі державного забезпечення соціально-економічної безпеки.

Відповідно до системного підходу, модель системного механізму публічного управління соціальними кластерами повинна містити:

- цілі й завдання діяльності;
- суб'єкт діяльності;
- об'єкт діяльності та його основні особливості;
- загрози, від яких об'єкт діяльності повинен бути захищеним та відповідні механізми реалізації захисту;
- умови (або особливості середовища), в яких здійснюється діяльність;
- форми, методи та засоби, що використовуються суб'єктами діяльності для досягнення поставлених цілей і вирішення конкретних завдань;
- тактика використання сил і засобів для захисту інтересів суб'єкта діяльності;
- результат діяльності як прогнозована форма досягнення мети [1; 4].

Зокрема, для забезпечення соціально-економічної безпеки в державі необхідною є наявність наступних умов:

- економічна самостійність;
- стабільний і стійкий розвиток економіки;
- підтримка безперервного зростання економіки [2; 5].

Зокрема, економічна самостійність — це рівень забезпеченості економічними (у першу чергу, фінансови-

ми) ресурсами, що дозволяють проводити самостійну економічну політику, розробку форм та методів управління соціально-економічною безпекою держави.

Стабільний і стійкий розвиток економіки — це здатність економіки протистояти різнохарактерним впливам, швидкому поверненню до вихідного стану або досягнення більш високої точки розвитку, неухильного підвищення якості життя населення та забезпечення безперервного розширеного відтворення територіально-господарського комплексу.

Підтримка безперервного зростання економіки здійснюється на базі:

- науково-технічного прогресу;
- впровадження прогресивних форм та методів організації роботи;
- розробки ефективних інструментів регулювання інвестиційної й інноваційної діяльності;
- забезпечення безпечного рівня життя населення у цілому [3; 5].

Удосконалення державної політики щодо забезпечення розвитку соціальних кластерів України є необхідним цілеспрямованим процесом забезпечення успішного виживання країни в довгостроковій стратегічній перспективі. Даний процес являє собою максимально швидке й можливо повне (з урахуванням українських реалій, історичних традицій і культурних особливостей) просування до сучасної ефективної європейської моделі соціально-ринкової економіки.

Суб'єктом державної політики щодо підтримки розвитку соціальних кластерів України виступають держава й її органи, включаючи місцеве самоврядування, а також великі господарські утворення. Інструментами державної політики щодо забезпечення соціально-економічної безпеки України є соціальні нормативи й споживчі бюджети.

Форми державного регулювання в межах державної підтримки розвитку соціальних кластерів України є також різноманітними:

- державний перерозподіл доходів;
- програми державної допомоги;
- програми соціального страхування тощо [2; 5].

Збільшення державних вкладень в основні інвестиційні галузі соціальної сфери відповідно до нормативів національного законодавства, які в цілому відповідають міжнародним стандартам, але ігноруються на практиці, дозволить вирішити низку ключових завдань для забезпечення стабільної соціально-економічної безпеки.

По-перше, розширення доступу до утворення й охорони здоров'я забезпечує нагромадження й, що не менш важливо, рівномірний розподіл людського й соціального капіталу.

По-друге, це дозволить істотно поліпшити умови зайнятості й оплату праці в бюджетних галузях, де усе ще зосереджене близько 20% сукупної робочої сили, яка переважно володіє високою кваліфікацією.

По-третє, підвищуючи заробітну плату в бюджетних галузях, держава як найбільший роботодавець дає імпульс загальному зміцненню позицій кваліфікованої робочої сили на ринку праці, у тому числі й поза рамками бюджетного сектора. У такий спосіб будуть запущені механізми поступового подолання соціальної кризи,

зміцнення довіри населення до держави й закладена основа системи відтворення людського потенціалу, адекватна вимогам сучасного етапу цивілізаційного розвитку [2; 3].

Насамперед, потрібно передбачити рішення наступних ключових проблем:

- підвищення рівня оплати праці;
- державне регулювання зайнятості;
- трансформації соціального забезпечення;
- адресна соціальна підтримка населення;
- інвестицій у людський капітал [1—3].

Розглянуті вище загальні положення державної політики щодо забезпечення підтримки розвитку соціальних кластерів України, за умови їхньої конкретизації дозволяють визначити напрямки діяльності з урахуванням пріоритетних завдань і реальних загроз. У цьому випадку об'єктом моделювання є діяльність органів державної влади й управління, а також суб'єктів господарювання по реалізації державної політики щодо забезпечення соціально-економічної безпеки України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, вирішальною умовою в забезпеченні розвитку соціальних кластерів, а отже, і всієї стратегії розвитку України як соціальної держави в найближчі 10 років стає інвестиційний прорив. Він припускає:

- форсований ріст капіталовкладень, здійснення інвестиційного маневру на користь секторів, здатних забезпечити конкурентоспроможність української економіки у світовому господарстві;
- інвестиційну підтримку ряду ключових секторів, що не володіють сьогодні достатнім інвестиційним потенціалом;
- інноваційне наповнення інвестицій (без цього неминуче відтворення застарілих технологій).

Література:

1. Меліхов А., Дьяченко В. Соціально орієнтований кластер як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств комунальної сфери, Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки, № (35), С. 47—52.
2. Назаренко С.А. Кластерний механізм підвищення конкурентоспроможності регіону. Сталій розвиток економіки. 2011. № 1. С. 26—29.
3. Прошчалікіна А.М. Проблеми і перспективи формування інноваційних кластерів в Україні. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2010. Вип. 2 (8). С. 55—63.
4. Шестаковська Т.Л., Савченко В.Ф. Особливості формування соціально орієнтованих кластерів в Україні. Науковий вісник Полісся. 2016. № 1 (5). С. 46—55.
5. Шипоша В., Трушкіна Н., Уткін В. Сутнісна характеристика кластерних структур промислових регіонів у національному господарстві України. Veda a perspektivy. 2022. № 9 (16). С. 79—99.

References:

1. Melikhov, A., & Dyachenko, V. (2018), "Socially oriented cluster as a tool to ensure sustainable develop-

ment of communal enterprises", Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 35, pp. 47—52.

2. Nazarenko, S.A. (2011), "Cluster mechanism of increasing regional competitiveness", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 1, pp. 26—29.

3. Proshchalykina, A.M. (2010), "Problems and perspectives of formation of innovation clusters in Ukraine", Visnyk Skhidnoievropejs'koho universytetu ekonomiky i menedzhmentu, vol. 2 (8), pp. 55—63.

4. Shestakovska, T. & Savchenko, V. (2016), "Features of formation of socially oriented clusters in Ukraine", Naukovyj visnyk Polissja, vol. 1, pp. 46—55.

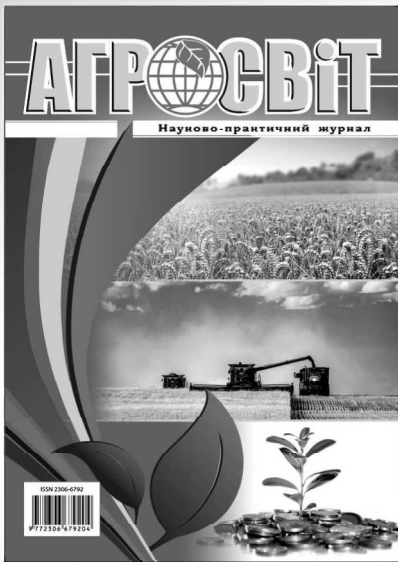
5. Shyposha, V., Trushkina, N. & Utkin, V. (2022), "Essential characteristics of cluster structures of industrial regions in the national economy of Ukraine", Veda a perspektivy, vol. 9 (16), pp. 79—99.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2025 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

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>

С. С. Богдан,

Координатор освітніх проєктів в громадській організації
"Міжнародний інститут інновацій"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5872-5989>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.235

РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

N. Datsii,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University

S. Bohdan,

Project Coordinator in the public organization "International Institute of Innovations"

THE ROLE OF PUBLIC ORGANIZATIONS IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Сучасний світ зазнає безпрецедентних змін, що вимагають від державних інституцій адаптації до нових викликів та впровадження інноваційних підходів у сфері публічного управління. Зокрема, технологічний прогрес, глобалізація, військові конфлікти та соціально-економічні зміни змушують уряди шукати нові рішення для забезпечення ефективного управління та надання якісних державних послуг громадянам. У цьому контексті громадські організації (ГО) відіграють ключову роль, виступаючи не лише як ініціатори змін, а й як розробники та впровад-жувачі інноваційних технологій.

Громадські організації, які працюють у сфері публічного управління, сприяють розробці цифрових рішень, що допомагають державним органам оптимізувати адміністративні процеси, покращити доступність послуг та сприяти громадському залученню. ГО також виступають мостом між владою та суспільством, сприяючи ефективному діалогу та спільному виробленню рішень. У країнах з нестабільною політичною ситуацією, зокрема в умовах військового стану, така співпраця набуває критичного значення, оскільки дозволяє оперативно реагувати на виклики, підвищувати прозорість управлінських процесів та забезпечувати рівний доступ до державних послуг.

Запозичення державою найкращих практик, розроблених ГО, дозволяє підвищити ефективність адміністративних функцій, запровадити механізми цифрового врядування, удосконалити процеси комунікації з громадянами та реалізувати соціальні ініціативи. Одним із важливих напрямів такої співпраці є розвиток освітніх платформ, програм підвищення цифрової грамотності населення, створення відкритих баз даних та онлайн-сервісів для надання державних послуг.

Актуальність дослідження ролі громадських організацій у впровадженні інноваційних технологій у публічне управління зумовлена необхідністю адаптації державних інституцій до сучасних викликів та пошуку ефективних рішень для забезпечення стабільного функціонування управлінської системи. Вивчення успішних кейсів та практик, розроблених ГО, дозволяє сформувати стратегічний підхід до взаємодії державного та громадського секторів у напрямі цифровізації та модернізації публічного управління.

Метою даної статті є аналіз впливу громадських організацій на розвиток інноваційних технологій у сфері публічного управління, визначення основних напрямів співпраці між державою та ГО, а також обґрунтування доцільності запозичення державними інституціями найкращих практик громадського сектору. Особливу увагу буде приділено питанням цифрового врядування, рівного доступу до державних послуг та ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності адміністративних процесів.

Thus, the modern world is undergoing unprecedented changes that require public institutions to adapt to new challenges and implement innovative approaches to public administration. Technological progress, globalization, military conflicts, and socio-economic changes force governments to seek new solutions to ensure effective management and provide quality public services to citizens. In this context, public organizations (POs) play a key role, acting not only as initiators of change but also as developers and implementers of innovative technologies.

Public organizations operating in the field of public administration contribute to the development of digital solutions that help government agencies optimize administrative processes, improve service accessibility, and foster civic engagement. POs also act as a bridge between the government and society, promoting effective dialogue and joint decision-making. In countries with unstable political situations, particularly under martial law, such cooperation becomes critically important as it allows for rapid response to challenges, enhances transparency in governance processes, and ensures equal access to public services.

The state's adoption of best practices developed by POs enables the improvement of administrative functions, the introduction of digital governance mechanisms, the enhancement of communication processes with citizens, and the implementation of social initiatives. One of the key areas of such cooperation is the development of educational platforms, programs for increasing digital literacy, the creation of open databases, and online services for public service delivery.

The relevance of studying the role of public organizations in the implementation of innovative technologies in public administration is determined by the need for public institutions to adapt to modern challenges and seek effective solutions to ensure the stable functioning of the governance system. Examining successful cases and practices developed by POs allows for the formation of a strategic approach to the interaction between the state and the public sector in the direction of digitalization and modernization of public administration.

The purpose of this article is to analyze the impact of public organizations on the development of innovative technologies in the field of public administration, to identify the main areas of cooperation between the state and POs, and to substantiate the feasibility of public institutions adopting the best practices of the public sector. Particular attention will be paid to issues of digital governance, equal access to public services, and initiatives aimed at increasing the efficiency of administrative processes.

Ключові слова: інноваційні технології, громадські організації, публічне управління, співпраця, цифрове урядування, рівний доступ, військовий стан, цифровізація.

Key words: innovative technologies, public organizations, public administration, cooperation, digital governance, equal access, military situation, digitalization.

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

Сучасні виклики, з якими стикається публічне управління, вимагають запровадження інноваційних підходів

для підвищення ефективності надання державних послуг. Однією з ключових сфер, що можуть сприяти модернізації публічного управління, є діяльність громадських організацій. Громадські організації (ГО) відіграють важливу роль у розвитку та впровадженні інноваційних технологій, які можуть значно підвищити якість публіч-

них послуг та забезпечити рівний доступ до них навіть в умовах військового стану.

В умовах сучасних соціальних, економічних та політичних викликів, таких як військовий стан в Україні, питання запозичення державою успішних інноваційних рішень громадських організацій набуває особливої актуальності. Ця стаття присвячена аналізу ролі ГО у впровадженні інноваційних технологій в публічне управління, зокрема, у сфері цифрового врядування та освітніх ініціатив.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Громадські організації відіграють значну роль у розвитку інноваційних технологій, які мають потенціал модернізувати публічне управління. Одним із ключових напрямків є цифрове врядування, яке покращує доступність державних послуг для громадян та зменшує бюрократичні перешкоди. Зокрема, громадські організації часто першими впроваджують технології, які згодом можуть бути адаптовані на державному рівні.

Прикладом такого впровадження є діяльність ГО "Міжнародний інститут інновацій", яка щороку організовує безкоштовні освітні заходи, зокрема пробне ЗНО/НМТ. Раніше ці функції виконувала держава, але через пандемію COVID-19 ця ініціатива була перейнята громадською організацією. ГО не лише змогла забезпечити рівний доступ до підготовки випускників, але й створила нові онлайн інструменти для вибору професій та спеціальностей. Ці рішення є прикладом інноваційних технологій, які держава могла б запозичити для покращення доступу до освіти під час воєнного стану [1].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є дослідження впливу громадських організацій на розвиток інноваційних технологій у сфері публічного управління, а також визначення напрямів, у яких держава може запозичити найкращі практики ГО для підвищення ефективності своїх адміністративних функцій. Особлива увага приділяється питанням забезпечення рівного доступу до державних послуг через цифрові технології та ініціативи, запроваджені ГО, які працюють у сфері освіти та громадського залучення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрове врядування як новий формат взаємодії з громадськістю.

Цифрове врядування — це процес впровадження цифрових технологій у державне управління, що дозволяє забезпечити більш ефективну комунікацію між державними органами та громадськістю. Одним із ключових аспектів цифрового врядування є спрощення доступу до державних послуг через онлайн-платформи, що особливо актуально під час кризових ситуацій, таких як пандемії або воєнні дії.

Громадські організації, такі як "Міжнародний інститут інновацій", відіграють значну роль у впровадженні

цифрових інструментів, які можуть бути корисними для держави. Наприклад, розроблені ГО онлайн-інструменти для вибору професій і спеціальностей стали важливим ресурсом для випускників шкіл. Вони допомагають молоді визначитися зі своїм майбутнім та отримати доступ до необхідної інформації щодо вступу до навчальних закладів. Ці технології могли б бути інтегровані до державних систем, таких як Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО), що значно підвищило б ефективність їх роботи.

Впровадження інновацій у державні структури: можливості та виклики.

Інноваційні рішення, впроваджені громадськими організаціями (ГО), відіграють значну роль у модернізації публічного управління та забезпеченні ефективної взаємодії між державою і громадянами. Зокрема, ці організації мають потенціал розробляти та впроваджувати технологічні рішення, які держава може використовувати для підвищення якості надання державних послуг. Проте, попри визнання важливості інноваційних підходів, існує ряд викликів, що гальмують процес їх впровадження на державному рівні.

Приклад співпраці: ГО "Міжнародний інститут інновацій".

ГО "Міжнародний інститут інновацій" є одним із провідних прикладів організацій, що активно впроваджують інновації в освітній сфері. Ця організація щороку організовує безкоштовні освітні та просвітні заходи, такі як пробне ЗНО/НМТ. Спершу ці функції виконувала держава, проте після пандемії COVID-19 організація взяла на себе ці обов'язки. ГО також розробляє онлайн-інструменти для вибору професій і спеціальностей, які надають доступ до інформації щодо вступу. Ці інструменти є прикладом того, як громадські ініціативи можуть заповнити прогалини у державній освітній системі [2].

За допомогою інноваційних освітніх платформ "Міжнародний інститут інновацій" забезпечує рівний доступ до підготовки для всіх учнів, незалежно від їх місця проживання чи фінансових можливостей. Зокрема, це стало особливо важливим під час воєнного стану, коли доступ до освіти у багатьох регіонах обмежений. Держава могла б запозичити ці технології для створення більш ефективної та доступної системи підготовки до вступних іспитів. Визнання важливості цієї ініціативи було підтверджено відзнакою від комітету освіти та інновацій Верховної Ради України за вклад організації у підтримку рівного доступу до освіти.

ГО "Education 360" як приклад цифрових інновацій у сфері освіти.

ГО "Освіта 360" є провідною організацією в сфері цифрових освітніх інновацій, активно впроваджуючи технології для забезпечення рівного доступу до навчальних можливостей для всіх громадян, зокрема молоді. Основним напрямом їхньої діяльності є розробка і впровадження онлайн-інструментів для підготовки до освітніх тестів (ЗНО/НМТ), що дозволяє учням, навіть у віддалених регіонах або за умов військового стану, отримувати якісні освітні послуги.

Однією з важливих ініціатив "Освіти 360" є Академія Free and Brave, програма для молоді, яка надає

учасникам можливість навчитися принципам лідерства, громадянської активності та соціальної відповідальності. В межах цієї програми, учасники отримують доступ до сучасних навчальних технологій і мають можливість брати участь у розвитку громадських проєктів. Це приклад того, як ГО може забезпечувати інноваційні підходи до освіти, об'єднуючи цифрові інструменти з активною громадянською позицією.

Крім того, "Освіта 360" активно використовує відео- та онлайн-платформи для залучення громадськості. Наприклад, їхні вебінари та інформаційні відео, зокрема на платформі Facebook, охоплюють теми цифрового навчання та підготовки до ЗНО, що допомагає учням та їхнім батькам краще орієнтуватися в освітніх процесах. Один із таких успішних відеопроєктів набрав значну аудиторію, підтверджуючи ефективність цифрових інструментів, впроваджених ГО.

Організація співпрацює з державними освітніми установами, такими як Міністерство освіти і науки України, сприяючи впровадженню інноваційних освітніх рішень на державному рівні. ГО "Освіта 360" довела свою здатність не лише розробляти ефективні інструменти для підготовки до освітніх тестів, але й створювати стратегії, що сприяють розвитку молодіжного лідерства і громадської участі.

Успішна діяльність цієї організації підкреслює важливість використання цифрових технологій в освіті та потенціал їхньої інтеграції в державну систему. Держава могла б запозичити такі інструменти, щоб створити більш доступну та гнучку систему підготовки учнів до випускних іспитів та вступу у вищі навчальні заклади [3].

Роль ГО "Українська студентська ліга" (USL)

ГО "Українська студентська ліга" (USL) є ключовим гравцем у сфері молодіжної політики та студентського самоврядування. Організація спрямована на підтримку молоді у розвитку їх лідерських та управлінських навичок, а також на підвищення громадянської активності. USL активно працює над створенням цифрових платформ та інструментів для студентів, що забезпечують доступ до навчальних матеріалів, консультацій та інструментів для розвитку лідерських якостей.

Завдяки співпраці USL з державними органами, організація успішно впроваджує свої проєкти у державні програми з підтримки молоді. Одним із таких прикладів є їхня участь у розробці освітніх ініціатив, спрямованих на розвиток цифрового врядування серед молоді. Інноваційні рішення, запропоновані USL, включають цифрові платформи для організації студентського самоврядування та активної участі у процесах громадського управління. Ці інструменти дозволяють студентам брати активну участь у прийнятті рішень на рівні навчальних закладів та громад.

Механізми взаємодії ГО та державних структур.

Для забезпечення ефективного впровадження інноваційних рішень ГО у державні структури, необхідно розробити чіткі механізми співпраці, які б знижували бюрократичні перешкоди та сприяли фінансовій

підтримці таких ініціатив. Пропонуються такі механізми взаємодії:

Створення консультативних рад. Формування постійно діючих консультативних рад при державних органах, до яких увійшли б представники успішних ГО, таких як "Міжнародний інститут інновацій", "Education 360" та "Українська студентська ліга". Ці ради могли б надавати рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій, а також сприяти поширенню найкращих практик серед державних органів.

Спільні пілотні проєкти. Держава та ГО можуть співпрацювати у рамках спільних пілотних проєктів для тестування інноваційних рішень у сфері освіти, громадського управління та молодіжної політики. Наприклад, платформи, розроблені USL для студентів, можуть бути інтегровані у систему підтримки молоді на загальнодержавному рівні.

Фінансування через гранти та програми підтримки. Державні гранти та фінансові програми повинні спрямовуватися на підтримку ГО, які займаються впровадженням інноваційних рішень. Це дозволить організаціям масштабувати свої проєкти та забезпечити їх стабільний розвиток.

Навчальні програми для державних службовців. ГО можуть організовувати тренінги та навчальні програми для державних службовців, що дозволить їм швидше адаптувати інноваційні підходи у своїй роботі. Це допоможе підвищити рівень знань про цифрове врядування та інші інноваційні інструменти.

Вплив громадських організацій на публічне управління

Інноваційні рішення, впроваджені ГО, мають значний потенціал для реформування публічного управління. Завдяки своїй гнучкості та здатності швидко реагувати на виклики, такі організації, як "Міжнародний інститут інновацій", "Education 360" та "Українська студентська ліга", демонструють успішні приклади впровадження технологічних рішень, які можуть бути запозичені державою. Ефективна взаємодія між ГО та державними структурами дозволить забезпечити більш прозоре, доступне та інноваційне управління, що відповідатиме потребам сучасного суспільства.

Виклики та перспективи участі громадських організацій у розвитку інноваційних технологій. Основні виклики.

Громадські організації (ГО) відіграють значну роль у впровадженні інноваційних технологій у публічне управління, однак стикаються з низкою викликів, які обмежують їхній вплив та можливості для співпраці з державними структурами. Серед основних викликів, що стоять перед ГО, можна виділити такі:

Бюрократичні перешкоди та нормативно-правові обмеження.

Прикладом цього може бути ситуація з впровадженням інноваційних освітніх платформ, розроблених ГО "Освіта 360". Попри успішність ініціативи на рівні громадськості, процес інтеграції цих платформ до державної системи освіти стикається з труднощами через складні процедури затвердження на державному рівні та довготривалий процес прийняття рішень. Багато

цифрових рішень, таких як інструменти для онлайн-підготовки до ЗНО/НМТ, які вже успішно використовуються ГО, не можуть бути швидко впроваджені в рамках державних програм через ці бюрократичні бар'єри.

Фінансові обмеження.

ГО "Міжнародний інститут інновацій" стикається з нестачею ресурсів для масштабування своєї діяльності. Хоча їхні ініціативи, як-от пробне ЗНО/НМТ, визнані на державному рівні, організація потребує додаткового фінансування для підтримки своїх проєктів у регіонах, які постраждали від військових дій. Через обмеженість фінансових ресурсів багато інноваційних проєктів ГО не можуть досягти національного масштабу.

Нестача кваліфікованих кадрів.

ГО "Українська студентська ліга" (USL) відчуває труднощі через нестачу висококваліфікованих спеціалістів, особливо у сфері цифрових технологій. Це обмежує можливості організації для розробки нових цифрових інструментів та впровадження інновацій у студентське середовище. Співпраця з державними установами могла б допомогти залучити фахівців для підтримки проєктів, однак відсутність структурованої державної підтримки ускладнює цей процес.

Можливі сценарії та перспективи розвитку

Незважаючи на виклики, громадські організації мають значний потенціал для розвитку інноваційних технологій у публічному управлінні. Серед перспектив розвитку можна виділити такі напрямки:

Покращення співпраці з державними структурами. Успішним прикладом покращення співпраці може стати ініціатива ГО "Міжнародний інститут інновацій", яка вже має підтримку від комітету освіти та інновацій Верховної Ради України. Держава може створити спеціальні платформи для швидкого обміну даними між ГО та державними структурами для спрощення процедур і впровадження інновацій у державні програми.

Міжнародна співпраця та запозичення досвіду.

ГО "Освіта 360" має потенціал для розширення міжнародної співпраці через участь у міжнародних освітніх проєктах та грантових програмах. Наприклад, організація вже співпрацює з міжнародними партнерами у сфері цифровізації освіти, і цей досвід може бути використаний для впровадження нових цифрових освітніх інструментів в Україні. Такі міжнародні ініціативи, як Erasmus+ чи Horizon 2020, надають можливості для ГО залучити додаткові ресурси та досвід для розвитку інноваційних освітніх програм.

Залучення приватного сектору.

Прикладом залучення приватних інвесторів є партнерство ГО "Освіта 360" з приватними компаніями у рамках їхньої програми "Академія Free and Brave", що дозволяє організації отримувати додаткове фінансування для реалізації своїх проєктів. Взаємодія з приватними компаніями також може прискорити впровадження нових освітніх технологій, таких як онлайн-курси та платформи для дистанційного навчання, які можуть бути інтегровані у державну систему освіти.

Освітні ініціативи та підготовка кадрів.

ГО "Українська студентська ліга" (USL) активно залучає молодь до навчання цифрових навичок та управлінських компетенцій. В рамках своїх програм USL може співпрацювати з державними структурами для розробки спільних навчальних курсів для державних службовців. Це дозволить не лише підвищити рівень підготовки кадрів, але й створити нові можливості для впровадження цифрових технологій у державне управління.

Інтеграція інновацій у сферу освіти.

Приклади діяльності ГО, такі як "Освіта 360" та "Міжнародний інститут інновацій", демонструють ефективні рішення, що можуть бути запозичені державою для модернізації освітньої системи. Наприклад, платформа для підготовки до ЗНО, розроблена "Освітою 360", може бути інтегрована в державну систему, що значно спростить доступ до якісних навчальних матеріалів для учнів. Це дозволить масштабувати освітні ініціативи, спрямовані на підвищення рівня підготовки молоді.

Рекомендації щодо покращення співпраці між ГО та державою.

Спрощення регуляторних процедур. Необхідно розробити механізми, що дозволять ГО швидше впроваджувати свої інноваційні рішення у співпраці з державними органами. Це може включати скорочення термінів розгляду заявок на реалізацію проєктів, а також спрощення процедур державних закупівель для ГО.

Фінансова підтримка. Розвиток державних програм грантового фінансування, спрямованих на підтримку інноваційних проєктів ГО. Це дозволить організаціям отримати стабільне фінансування для реалізації своїх ініціатив.

Навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. ГО можуть організовувати тренінги для державних службовців, що допоможе їм краще зрозуміти нові технології та швидше інтегрувати їх у свою роботу. Такі освітні програми сприятимуть підвищенню рівня обізнаності державних службовців у сфері цифрового врядування та інновацій.

Публічно-приватне партнерство. Залучення приватних компаній для реалізації спільних інноваційних проєктів разом із ГО та державними структурами. Це дозволить знизити навантаження на державні бюджети та прискорити впровадження нових рішень.

Інноваційні технології у публічному управлінні стають ключовим чинником модернізації державних процесів в Україні, і громадські організації відіграють важливу роль у цьому процесі. Діяльність таких організацій, як ГО "Освіта 360", "Міжнародний інститут інновацій" та "Українська студентська ліга", демонструє, що вони є не лише ініціаторами інноваційних рішень, але й потужними партнерами держави у впровадженні сучасних підходів до управління.

ГО виступають рушійною силою для впровадження нових технологій та підходів у публічному управлінні. Зокрема, вони ефективно реагують на сучасні виклики, такі як військовий стан, економічні обмеження та цифровізація. Це дозволяє їм адаптувати свої проєкти до реальних потреб громадян, забезпечуючи швидкий та гнучкий доступ до державних послуг.

Інноваційні освітні платформи, розроблені ГО "Освіта 360", створюють нові можливості для молоді, що має обмежений доступ до традиційних освітніх ресурсів. Це свідчить про те, що ГО здатні впроваджувати ефективні та гнучкі рішення, які можуть бути масштабовані на рівні держави.

ГО мають значний потенціал для співпраці з державними структурами. Вони можуть забезпечити технічну експертизу та запропонувати інноваційні рішення, які сприятимуть підвищенню ефективності державного управління. Однак важливо створити відповідні механізми для підтримки цієї співпраці, зокрема спрощення регуляторних процедур, розвиток фінансової підтримки та залучення міжнародного досвіду.

Одним із успішних прикладів такої співпраці є визнання діяльності ГО "Міжнародний інститут інновацій", що отримала відзнаку від комітету освіти та інновацій Верховної Ради України. Це показує, що держава визнає важливість залучення громадських організацій до процесу впровадження нових технологій.

Перспективи розвитку інновацій у публічному управлінні.

Подальший розвиток інноваційних технологій у публічному управлінні в Україні залежить від тісної співпраці між ГО та державними структурами. Ініціативи, спрямовані на цифрове врядування, розвиток електронних послуг та дистанційного навчання, можуть стати основою для майбутніх реформ. Зокрема, платформи, розроблені ГО "Українська студентська ліга", можуть стати інструментами для розвитку лідерських та громадянських навичок серед молоді, що сприятиме формуванню нового покоління лідерів державного управління.

Водночас, залучення приватного сектору та міжнародних партнерів може сприяти покращенню фінансової стійкості інноваційних проєктів. Співпраця з міжнародними програмами, такими як Horizon 2020, відкриває нові можливості для фінансування та розвитку технологічних рішень на рівні державних структур.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Громадські організації мають перевагу в гнучкості та швидкості впровадження нововведень. На відміну від державних структур, які часто обмежені складними процедурами та регуляторними вимогами, ГО можуть швидше реагувати на потреби суспільства. Це дозволяє їм бути першими у впровадженні нових рішень, які потім можуть бути масштабовані на рівні держави.

Такі організації, як "Освіта 360", показують, що освітні інновації, впроваджені громадськими ініціативами, можуть бути не лише альтернативою державним програмам, але й їх доповненням. Зокрема, цифрові платформи, створені цією ГО, показали, що інноваційні підходи можуть суттєво покращити доступ до освіти та якості підготовки учнів.

Література:

1. Москалец І.М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 2 (8). С. 89—103.

2. Нижник Н., Дубенко С., Пашко Л. Соціальне партнерство як виклик сьогодення. *Політичний менеджмент*. 2005. № 2 (11). С. 46—54.

3. Новохацький В. Тенденції забезпечення громадського інтересу в суспільстві та державі. *Політичний менеджмент*. № 6 (9). 2004. С. 64—78.

References:

1. Moskalets, I.M. (2023), "The role of innovations in increasing the efficiency of public administration", *Economic Synergy*, vol. 2 (8), pp. 89—103.

2. Nyzhnyk, N., Dubenko, S. and Pashko, L. (2005), "Social partnership as a challenge of today", *Politychnyy menedzhment*, vol. 2 (11), pp. 46—54.

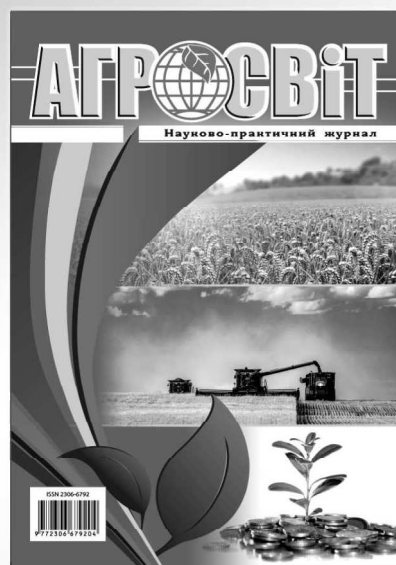
3. Novokhatskyi, V. (2004), "Trends in ensuring public interest in society and the state", *Politychnyy menedzhment*, vol. 6 (9), pp. 64—78.

Стаття надійшла до редакції 24.02.2025 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 334.72:338.43]-043.86

Р. М. Дмитренко,
к. е. н., старший викладач кафедри Адміністративного менеджменту
та альтернативних джерел енергії, факультет Менеджменту та права,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2461-5184>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.241

МЕХАНІЗМ ВУГЛЕЦЕВОГО ОПОДАТКУВАННЯ АГРОВИРОБНИКІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДО НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

R. Dmitrenko,
PhD, Associate Professor of the Department of Administrative Management
and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University

MECHANISM OF CARBON TAXATION OF AGRICULTURAL PRODUCERS IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION TO A LOW-CARBON ECONOMY

У статті констатовано, що глобальна зміна клімату є однією із надзвичайних загроз збалансованому розвитку аграрного сектору економіки України. Тож, адаптація агробізнесу до зміни клімату, підвищення його опірності та скорочення обсягів викидів парникових газів є одним з найпріоритетніших завдань, вирішення якого має бути розпочато вже сьогодні. Підкреслено, що діючий наразі механізм державного регулювання процесу декарбонізації є недостатньо дієвим через неефективну систему вуглецевого оподаткування. Розглянуто норми Податкового кодексу України щодо вуглецевого оподаткування. Проаналізовано тенденції змін вуглецевих викидів агробізнесом та домогосподарствами за період з 1990—2021 рр. Керуючись принципом "забруднювач платить", обґрунтовано потребу перегляду системи вуглецевого оподаткування шляхом внесення доповнень до: п.240.1 ПКУ в частині розширення переліку платників вуглецевого податку через включенням до їх складу домогосподарств; п.240.5 ПКУ в частині повного анулювання пільг щодо сплати екологічного податку на викиди вуглецю; п. 243.4 ПКУ у частині визначення ставки вуглецевого податку за кожну голову ВРХ, що перебуває на утриманні та відгодівлі в агропідприємствах та домогосподарствах, а також за кожен га рілля, що перебуває у власності чи користуванні агровиробників. Наголошено, що податкові надходження з екологічного податку на викиди вуглецю мають спрямовуватись до Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації, перелік напрямків спрямування коштів, якого має бути розширено шляхом внесення коректив до постанови КМУ "Про затвердження Порядку використання коштів державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації" від 21.06.2024 р. за №761 в частині надання кредитів та інвестицій для забезпечення успішної реалізації проектів, спрямованих на декарбонізацію аграрного виробництва та "чисте" енергозабезпечення як аграрного сектору економіки, так і домогосподарств. Обґрунтовано, що внесення запропонованих коректив до механізму вуглецевого оподаткування забезпечить прискорення трансформації агробізнесу до низьковуглецевого виробництва.

The article states that global climate change is one of the most urgent threats to the balanced development of the agricultural sector of the Ukrainian economy. Therefore, the adaptation of agribusiness to climate change, increasing its resilience and reducing greenhouse gas emissions is one of the most priority tasks, the solution of which should be started today. It is emphasized that the currently operating mechanism of state regulation of the decarbonisations process is not effective enough due to the ineffective carbon taxation system. The norms of the Tax Code of Ukraine on carbon taxation are considered. The trends in changes in carbon emissions by agribusiness and households for the period from 1990 to 2021 are analysed. Guided by the "polluter pays" principle, the need to revise the carbon taxation system is justified by making amendments to: p.240.1 of the Tax Code of Ukraine in terms of expanding the list of carbon tax payers by including households in their composition; p.240.5 of the Tax Code of Ukraine in terms of the complete cancellation of privileges for paying

the environmental tax on carbon emissions; p. 243.4 of the Tax Code of Ukraine in terms of determining the carbon tax rate for each head of cattle kept and fattened in agricultural enterprises and households, as well as for each arable land owned or used by agricultural producers. It was emphasized that tax revenues from the environmental tax on carbon emissions should be directed to the Decarbonisation and Energy Efficient Transformation Fund, the list of areas for directing funds, which should be expanded by making amendments to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the Procedure for the Use of Funds of the State Decarbonisation and Energy Efficient Transformation Fund" dated 21.06.2024. under No. 761 in terms of providing loans and investments to ensure the successful implementation of projects aimed at decarbonisations of agricultural production and "clean" energy supply to both the agricultural sector of the economy and households. It is substantiated that the proposed adjustments to the carbon taxation mechanism will accelerate the transformation of agribusiness to low-carbon production.

Ключові слова: агробізнес, екологічний податок на викиди вуглецю, система вуглецевого оподаткування, декарбонізація, державне регулювання трансформації до низьковуглецевої економіки.

Key words: agribusiness, environmental carbon tax, carbon taxation system, decarbonisation, state regulation of transformation to a low-carbon economy.

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

Загострення кліматичної кризи, все більша інтенсивність стихійних лих, посилення їх руйнівних наслідків та масштабність економічних збитків потребують на прискорення процесу трансформації до низьковуглецевої економіки, а отже, і на запровадження дієвого механізму державного регулювання процесу декарбонізації.

Яскравим прикладом такого механізму наразі слугує механізм державного регулювання пом'якшення кліматичних змін Європейського Союзу, заснований на принципі: якщо діяти вчасно, не відкладаючи боротьбу з поглибленням кліматичної кризи на наступні покоління, вартість переходу до низьковуглецевої економіки буде значно нижчою, ніж ціна бездіяльності [1]. Тож, усвідомлюючи значимість вжиття заходів щодо пом'якшення кліматичних змін, ЄС втілює програми, покликані сукупно відповісти на кліматичні, геополітичні, економічні та енергетичні виклики сьогодення. Так, у грудні 2019 року Європейським парламентом було презентовано Європейську зелену угоду (the European Green Deal) [2], якою визначено політику ЄС у досягненні кліматичної нейтральності до 2050 року. Для забезпечення її реалізації у лютому 2020 року ЄС затверджено Інвестиційний план (European Green Deal Investment Plan) [3], у межах якого розроблено, так званий, Механізм справедливого переходу (The Just Transition Mechanism) [4] — механізм, що спрямований на пом'якшення соціально-економічних наслідків процесу декарбонізації завдяки наданню підтримки найуразливішим регіонам (зі значними викидами вуглецю та/або великою кількістю людей, які працюють у секторі викопних енергоресурсів) [1].

Важливим для ефективної реалізації European Green Deal стало і прийняття у липні 2020 року Таксономії ЄС

[5], яка разом з директивами "Про нефінансову звітність" (Non-Financial Reporting Directive) [6] та "Про регулювання розкриття інформації для сталого фінансування" (Sustainable Finance Disclosure Regulation) [7] стали основними інструментами для сприяння сталому фінансуванню European Green Deal [1].

Навіть цей короткий опис вжитих заходів, дає підстави констатувати, що ЄС сміливо і впевнено, керуючись принципом "навчаємось працюючи", здійснює кроки для забезпечення задекларованих цілей щодо досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року.

Україна ж як кандидат у члени ЄС поділяє цінності та цілі ЄС щодо кліматичної політики. Зокрема, у Плані відновлення України [8] за напрямом "Функціонування фінансової системи, її реформування" у сфері оподаткування передбачено: проведення аналітичної роботи та впровадження зміни механізму оподаткування екологічним податком викидів двоокису вуглецю (CO₂); проведення аналітичної роботи, необхідної для гармонізації функціонуючої системи національного екологічного оподаткування з податковою системою Європейського Союзу; гармонізація наявної системи національного екологічного оподаткування в Україні з податковою системою Європейського Союзу тощо.

Відтак, Україна переймає успішні практики щодо регулювання переходу до вуглецевої нейтральності. Втім, навіть за готових рішень, варто все ж створити власний дієвий механізм вуглецевого оподаткування, адаптований до локальних умов та історичного розвитку, перспектив євроінтеграції та взятих міжнародних зобов'язань щодо низьковуглецевої трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових публікацій свідчить, що віраж активізації наукових досліджень з проблематики вуглецевого оподаткування з кожним роком суттєво масштабується через загострення кліматичної кризи та нама-

гання досягти, поставлених амбітних цілей щодо скорочення викидів парникових газів. Втім, ставлення науковців щодо податку на викиди вуглецю досить різняться. Якщо одні обґрунтовують потребу посилення впливу вуглецевого оподаткування на досягнення країнами вуглецевої нейтральності, то інші — доводять нехтування вуглецевим оподаткуванням очевидної різниці між платниками податків і дотримання принципу "забруднювач платить", що породжує існування вуглецевої нерівності, як серед населення, так і серед регіонів та країн.

Зокрема, Zhang L. та Shi Y. [9] наголошують, що існуючі механізми вуглецевого оподаткування без особливих інвестиційних стимулів "зеленої" трансформації, працюють лише на короткострокове скорочення викидів вуглецю. Тож, підприємства з величезним потенціалом скорочення викидів вуглецю не мають достатньо стимулів для скорочення вуглецевого сліду. Тим часом як інші підприємства, що стикаються зі значним тиском вуглецевого оподаткування, щоб досягти цільових показників скорочення викидів, не мають іншого вибору, окрім як призупинити виробництво або нормувати електроенергію, завдаючи серйозної шкоди власному економічному розвитку [9]. Тож, як стверджують H?nzel M., Franks M. та Kalkuhl M. [10] має бути знайдений компроміс між справедливістю та ефективністю вуглецевого оподаткування, оскільки його відсутність призводить до політичних дебатів, які часто створюють живильне середовище для конфліктів та потрясінь. На прикладі руху "жовтих жилетів", створеного на знак протесту посилення тиску вуглецевого оподаткування (Франція, листопад 2018), автори доводять потребу при коригуванні механізму вуглецевого оподаткування враховувати як вертикальну, так і горизонтальну справедливість податку на викиди вуглецю [10].

Chen, X., Yang, H., Wang, X. та ін. [11] пропонують оптимальний дизайн податку на викиди вуглецю з урахуванням кількох ключових характеристик ланцюжка поставок. Дослідники наголошують, що незалежно від того, чутливі клієнти до викидів вуглецю чи ні, податок на вуглець слід диференціювати між галузевими секторами з урахуванням специфіки ланцюга постачання та економічної ефективності скорочення викидів вуглецю [11].

Eisner A., Kulmer V., Kortschak D. [12] розширюють попередні дослідження, зосереджуючись на гетерогенності домогосподарств та їх вразливість до підвищення ставок вуглецевого податку. На прикладі досвіду Австрії автори доводять що вуглецеве оподаткування повинно бути водночас і ефективним, і соціально справедливим, бо лише у такий спосіб можливо уникнути соціальної напруженості [12].

Li Y., Su X. та Bai M. [13] фокусують увагу на оптимальному поєднанні вуглецевого оподаткування та субсидування декарбонізації. Авторі наголошують, що параметри податку на викиди вуглецю мають визначатися залежно від обсягів викидів, а параметри субсидії — залежно від темпів скорочення викидів вуглецю. Відтак, уряди країн мають обирати політику оптимального поєднання цих двох інструментів регулювання скорочення вуглецевого сліду, щоб заохотити компанії збільшувати інвестиції у скорочення викидів вуглецю [13].

Безумовно, твердження кожного з дослідників має певне раціональне зерно, втім важливо, щоб Україна створила власний дієвий механізм вуглецевого оподаткування, адаптований до локальних умов та історичного розвитку, перспектив євроінтеграції та взятих міжнародних зобов'язань щодо "зеленої" трансформації. А відтак, існує нагальна потреба у подальшому пошуку шляхів модифікації нині діючого механізму вуглецевого оподаткування задля посилення його дієвості у досягненні, поставлених Україною амбітних цілей щодо скорочення викидів вуглецю.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є пошук шляхів модифікації нині діючого механізму вуглецевого оподаткування задля посилення його дієвості у досягненні, поставлених Україною амбітних цілей щодо скорочення викидів вуглецю та прискорення трансформації до низьковуглецевої економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобальною світовою проблемою, яка наразі не сходить з повістки дня засідань усіх найбільших міжнародних організацій, різних світових форумів, громадських рухів, наукових досліджень, є проблема викидів у атмосферу парникових газів, обсяги яких, як було наголошено, під час COP-29 (Conference of the Parties of Baku, 2024), продовжують невпинно зростати, незважаючи на всі зусилля, що вживаються світовим співтовариством зі стримування негативних змін клімату [14, с. 122].

Чітко усвідомлюючи гостроту проблеми розвитку парникового ефекту та викликаних ним негативних екологічних наслідків для планети та людства, на міжнародному рівні ініційовано запровадження низки інструментів державного регулювання процесу трансформації до низьковуглецевої економіки [14, с. 122]. Зокрема, такими є: податок на викиди вуглецю, СТВ (система торгівлі вуглецевими квотами), СВМ, систем лімітування та квотування вуглецевих викидів, субсидування та стимулювання "зеленої" трансформації тощо.

Серед перелічених інструментів найбільшого поширення у європейській практиці набули податок на викиди вуглецю та СТВ. Так, згідно зі Звітом World Bank "State and Trends of Carbon Pricing 2024" [15] загальні надходження від податків на викиди вуглецю та СТВ у 2023 році досягли рекордного рівня в 104 млрд. дол.

Станом на 1 квітня 2024 р. надходження від СТВ (ETS) і податку на викиди вуглецю покривали практично 13 Гт CO₂-екв, що склало майже 24% глобальних викидів парникових газів [15].

Проте, досягнуті темпи декарбонізації за твердженням експертів лишаються несумісним з амбітними кліматичними цілями, визначеними Паризькою угодою [16]. Щоб досягти суттєвих змін, необхідно покращити як охоплення викидів вуглецю, так і підняти рівень ціни на вуглець, зокрема, через СТВ та вуглецеве оподаткування. Тож, практично для кожної з країн пом'якшення наслідків та адаптація до зміни клімату наразі стали головним пріоритетом внутрішньої і зовнішньої політики.

Таблиця 1. Динаміка викидів парникових газів у розрізі ТОП 5 секторів — найбільших в Україні забруднювачів атмосфери парниковими газами протягом 1990—2021 рр.

Сектор економіки	Роки											
	1990	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
											Мт. CO ₂ -е	частка, %
Енергетика	725,3	431,4	311,3	315,1	286,4	210,8	217,8	226,3	219,2	208,0	209,7	61,4
Промисловість	118,2	58,2	67,5	81,0	74,7	56,4	51,9	56,5	57,6	56,0	58,4	17,1
Сільське господарство	86,8	60,6	37,3	33,9	33,5	39,4	41,0	44,4	44,8	41,7	47,0	13,8
ЗЗЗЛГ	-31,4	-32,1	-22,9	-8,9	-9,0	19,7	13,4	24,9	23,3	-0,4	14,2	4,2
Відходи	12,4	12,0	11,8	12,4	12,7	12,5	12,7	12,6	12,6	12,4	12,1	3,5
Разом	911,4	530,0	405,0	433,5	398,3	338,9	336,7	364,7	357,4	317,6	341,5	100

*ЗЗЗЛГ — сектор землекористування, змін у земле користуванні та лісового господарства.
Джерело: [25].

Україна також є активним учасником цього процесу [17]. Втім, наразі лише здатна переглянути норми податкового законодавства, оскільки СТВ, не дивлячись на зроблені урядом перші кроки щодо її запровадження ще у 2019 р., так в країні і не запрацювала.

Прийнятий Закон України "Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів" від 12.12.2019 р. за №377-IX [18] вступив в дію з 1 січня 2021 р. Тож, оператори установок, зареєстровані у 2021 р. в Єдиному реєстрі з моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів (далі — МЗВ), мали звітувати про викиди парникових газів (далі — ПГ) до червня 2022 р. [19]. Однак, повномасштабне вторгнення РФ на територію України та масштабне руйнування енергетичної інфраструктури стали на заваді звітування операторів. Тож, урядом було прийнято рішення про тимчасове припинення здійснення МЗВ викидів ПГ і поновлено його лише з січня 2025 р. з введенням в дію Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів від 08.01.2025 р. за №4187-IX [20], яким на КМУ покладено обов'язок у тримісячний строк з дня набрання чинності Закону №4187-IX [20] забезпечити прийняття нормативно-правових актів, необхідних для реалізації його норм та привести у відповідність діючі нормативно-правові акти з МЗВ ВПГ [21—24]. Втім, наскільки швидко вдасться відновити МЗВ викидів вуглецю говорити досить складно, оскільки війна продовжується і руйнування об'єктів електроенергетики внаслідок активних бойових дій не припиняється.

Тож, наразі можливо і доцільно сфокусуватись на пошуку шляхів модифікації механізму вуглецевого оподаткування. І не тільки шляхом підвищення ставки податку (яка є найнижчою серед європейських країн), а й шляхом перегляду бази оподаткування. Зокрема, через охоплення галузей та об'єктів забруднення атмосфери парниковими газами, які до тепер лишаються поза увагою урядовців.

Насамперед, варті уваги агробізнес та домогосподарства. Таке твердження обґрунтовується тим, що

Таблиця 2. Динаміка викидів парникових газів агросектором України по категоріям джерел протягом 1990—2021 рр., CO₂-е

Роки	Емісія викидів парникових газів за категоріями джерел походження					
	А. Кишкова ферментація	В. Гній та відходи	С. Вирощування рису	Д. Сільськогосподарські угіддя	Г. Вапнування	Н. Urea application
1990	39311.34	6774.76	216.43	37678.18	2592.08	270.14
1995	32063.18	4608.23	165.17	22140.14	1351.26	86.33
2000	18468.6	2441.46	187.12	15264.85	63.47	82.2
2005	15719.51	2222.95	158.57	17011.59	90.92	138.32
2010	12191.9	2334.19	217.31	19348.96	127.46	334.73
2015	10970.24	2224.99	86.7	25979.33	169.83	372.5
2016	10752.01	2126.43	89.07	28876.25	140.09	457.62
2017	8597.04	2022.17	94.11	29697.25	168.6	512.07
2018	8298.21	2002.73	93.58	33479.29	163.74	201.18
2019	7918.02	1958.37	94.83	33004.02	163.23	316.84
2020	7447.05	1944.66	82.99	31845.55	131.35	235.51
2021	7047.92	1907.75	74.84	37575.04	176.23	235.60

Джерело: [25].

згідно Національного кадастру антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів за 1990—2021 рр. [25], затвердженого Секретаріатом РКЗК ООН у 2023 році, до складу ТОП 5 секторів економіки — найбільших забруднювачів атмосфери парниковими газами відноситься і аграрне виробництво, частка якого від загального обсягу викидів склала в 2021 р. майже 14% (табл. 1).

Серед галузей аграрного виробництва за обсягами викидів парникових газів лідирує галузь рослинництва, про що переконливо свідчать дані табл. 2.

Найбільші обсяги викидів парникових газів у 2021 р. спостерігаються за категорією "Сільськогосподарські ґрунти", за якою у порівнянні з 1990 роком викиди парникових газів скоротились лише на 0,3%, проте у порівнянні з попереднім роком — зросли на 17,9% [25]. Така динаміка пояснюється зростанням площ, зайнятих під вирощування сільськогосподарських культур (табл. 3), збільшенням обсягів внесених мінеральних добрив і здійсненням переходом на більш виснажливе використання ґрунтів з меншими показниками внесення органічних добрив.

Втім, в тваринництві протягом 1990—2023 рр. спостерігається протилежна ситуація [27]. Чисельність поголів'я худоби на відгодівлі з року в рік невинно скорочується (табл. 4).

Призупинити тенденцію скорочення чисельності поголів'я худоби ледве вдалось в 2024 р. Станом на 1 липня 2024 року в присадибному і промисловому сек-

Таблиця 3. Динаміка посівної площі сільськогосподарських культур, тис. га

Роки	Площа посівна уточнена сільськогосподарських культур, тис. га					Площа насаджень культур плодкових та ягідних (загальна)
	культури зернові та зернобобові	бурак цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	
1990	14671	1558	1601	1533	477	842
1995	14152	1475	2020	1532	507	794
2000	13646	856	2943	1629	541	425
2005	15005	652	3743	1514	467	299
2010	15090	501	4572	1408	465	255
2015	14739	237	5105	1291	446	235
2016	14401	292	6073	1312	447	224
2017	14624	316	6034	1323	445	226
2018	14839	276	6117	1319	439	228
2019	15318	222	5928	1309	452	225
2020	15392	220	6457	1325	464	219
2021	15995	227	6622	1283	460	217
2022	12171	184	5293	1208	378	193
2023	10985	250	5220	1210	397	187

Джерело: [26].

Таблиця 4. Чисельність поголів'я худоби станом на 1 січня в сільськогосподарських підприємствах та домогосподарствах, тис. гол

Роки	Кількість худоби станом на 1 січня в сільськогосподарських підприємствах та домогосподарствах, тис. гол.		
	Сільськогосподарські підприємства	Домогосподарства	Разом
1990	21 373.90	3 535.20	24 909.10
1995	14 735.10	3 855.70	18 590.80
2000	5 871.45	4 153.65	10 025.10
2005	2 591.20	4 117.30	6 708.50
2010	1 576.75	3 083.80	4 660.55
2015	1 320.55	2 677.39	3 997.94
2016	1 277.35	2 632.33	3 909.68
2017	1 227.97	2 576.51	3 804.48
2018	1 192.14	2 438.09	3 630.23
2019	1 133.44	2 277.04	3 410.48
2020	1 045,5	2 067,5	3 113,0
2021	1 008,4	1 656,6	2 665,0
2022	1 003,4	1 640,6	2 644,0
2023	942,1	1 365,0	2 307,1

Джерело: [26].

торі України вже утримувалось 2377,1 тис. голів ВРХ, з яких близько 39% на агропідприємствах та 61% (тобто 1454,6 тис. голів ВРХ) — в господарствах населення [28], що саме і звертає на себе увагу.

Щоб зрозуміти чому саме частка, утримуваного поголів'я ВРХ в домогосподарствах звертає на себе увагу, здійснимо короткий огляд норм Податкового кодексу України (далі — ПКУ) [29] в частині сплати екологічного податку на викиди вуглецю.

Наразі згідно п.240.5 ПКУ [29] платниками податку на викиди вуглецю є лише суб'єкти, зазначені в п.240.1 ПКУ, в яких сукупний річний обсяг викидів двоокису вуглецю перевищує 500 т. на рік [29]. Такі суб'єкти зобов'язані зареєструватися платниками податку у податковому (звітному) періоді, в якому відбулося таке перевищення, скласти та подати податкову звітність, нарахувати та сплатити податок за податковий (звітний) період, у якому відбулося таке перевищення, у порядку, передбаченому ПКУ [29].

При визначенні суми податкових зобов'язань, базою оподаткування податку на викиди вуглецю є обсяги емісії CO₂ в атмосферне повітря стаціонарними джерелами, зменшені на 500 т. за результатами податкового (звітного) року. Ставка податку за викиди вуглецю відповідно до п.243.4 ПКУ [29] становить 30 грн за 1 т., що є найнижчою серед європейських країн.

Занадто низька ставка податку на викиди вуглецю абсолютно не стимулює платників до інвестування коштів у новітні кліматично-дружні технології. А отже, говорячи про модифікацію механізму вуглецевого оподаткування, слід переглянути нині існуючу ставку шляхом її поетапного збільшення до рівня не нижче 10Є.

Втім, зростання податкової ставки без відповідних змін бази оподаткування не сприятиме суттєвому скороченню викидів CO₂ [30, с.18, 31]. Так, за даними Державної служби статистики України, у 2019 р. екологічний податок за викиди двоокису вуглецю в атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення мав би становити 1212,8 млн грн (121282,9 тис. т * 10 грн/т).

Втім, фактично за даними Міністерства фінансів України становив 951469,0 тис. грн. Тобто державний бюджет недоотримав 261,4 млн грн екологічного податку, а частка неоподатковуваних викидів вуглецю становила 21,5 %, або 26,1 млн т. [32, с. 45]. Недоотримання коштів від податку за викиди вуглецю, насамперед, пояснюється необгрунтованою наявністю пільг, передбачених п. 242.4 ПКУ [29].

Необгрунтованим вважаємо і рішення уряду [33] щодо встановлення ставки 0 грн податку на викиди вуглецю для установок зі спалювання біопалива, оскільки не можна не помітити вже присутню в законодавстві ЄС тенденцію щодо перегляду усталених концептуальних засад моніторингу та звітності про викиди від спалювання біомаси. Зокрема, у грудні 2020 р. до Регламенту Європейської комісії (ЄС) 2018/2066 щодо моніторингу та звітності про викиди парникових газів відповідно до Директиви 2003/87/ЄС були внесені зміни, покликані забезпечити відповідність біомаси з нульовим показником викидів КССВПГ. Якщо біомаса, що спалюється, не відповідає цим критеріям, то викиди вуглецю від неї вважаються звичайними викидами вуглецю і підлягають оподаткуванню [34, с. 48]. Щоб перекозатись у вірності твердження щодо недостатньої обгрунтованості, передбачених ПКУ пільг, звернемось до даних звітності агрохолдингу МХП, поданих в табл. 5.

З 2012 р. МХП займається реалізацією проєктів з біоенергетики, а з 2018 р. є оператором з продажу електричної енергії. Втім, загальний обсяг викидів CO₂ за SCOPE 1 та SCOPE 2 протягом аналізованого періоду практично не змінився, і навіть незначно зріс [35]. Тож, постає питання доцільності застосування до даного агрохолдингу нульової ставки податку на викиди вуглецю, навіть за умови, що МХП визнається лідером в біоенергетиці.

Вважаємо, що усі пільги, передбачені ПКУ [29] щодо оподаткування викидів вуглецю мають бути анульовані. Перехід до низьковуглецевої економіки має бути, на-

самперед, справедливим, а дотримання принципу "забруднювач платить" — обов'язковим.

Відтак, і агровиробники, і домогосподарства мають сплачувати податок з викидів вуглецю. У галузі тваринництва він має стягуватись, виходячи з чисельності поголів'я ВРХ у вигляді твердої ставки у розрахунку на 1 гол., що суттєво спростить визначення суми податкового зобов'язання та процес його адміністрування. У рослинництві даний податок має визначатись, виходячи з площі ріллі, що перебуває у власності і користуванні, а також ставки податку, визначеної у відсотках від нормативної грошової оцінки ріллі (з урахуванням коефіцієнта індексації, якщо нормативна грошова оцінка не змінювалася в попередньому році [32, с. 105]).

Зауважимо, що при визначенні бази оподаткування, площа ріллі, що перебуває у власності і користуванні має бути зменшена на площу земельних ділянок, які зазнали забруднень унаслідок бойових дій і є тимчасово вилученими з обробітку.

Податкові надходження від екологічного податку на викиди вуглецю мають спрямовуватись до щойно створеного Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації України, кошти якого мають спрямовуватись за напрямками, визначеними постановою КМУ "Про затвердження Порядку використання коштів державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації" від 21.06.2024 р. за №761 [36]. Втім, внесення запропонованих змін щодо бази оподаткування податком на викиди вуглецю, потребує на розширення переліку напрямків, визначеного постановою КМУ №761 [36]. Тож, кошти Фонду декарбонізації мають спрямовуватись за наступними напрямками (рис. 1).

Фінансове забезпечення інших заходів (крім державних цільових програм), передбачених п.3.1 Порядку [36], має здійснюється шляхом надання державної фінансової підтримки її одержувачам для здійснення заходів у сфері енергоефективності, збільшення вико-

Таблиця 5. Динаміка вуглецевих викидів агрохолдингом МХП протягом 2016-2023 рр., м. тон CO₂-е

Показники	Роки							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
SCOPE 1 – прямі викиди парникових газів від спалювання використаного вичопного палива								
Спалювання природного газу	212,4	151,6	186,4	160,1	165,3	212,5	195,9	201,2
Спалювання дизельного палива	14,5	167,3	161,9	155,3	142,5	148,4	145,5	149,3
Спалювання бензинового палива	116,4	181,8	6,9	10,7	8,5	8,3	7,8	7,8
Спалювання стисненого/зрідженого газу	4,9	4,4	3,9	2,5	5,2	4,4	4,2	4,1
Разом	425,2	343,8	359,1	328,6	321,4	373,7	353,4	362,3
SCOPE 2 – непрямі викиди – споживання електроенергії								
Обсяги викидів від споживання електроенергії	143	131	152	236,6	232,3	237,8	220,9	227,7
Разом	143	131	152	236,6	232,3	237,8	220,9	227,7
Всього	568,2	474,8	511,1	565,2	553,7	611,5	574,3	590,0

Джерело: [35].

ристання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення обсягу викидів вуглецю.

Очікується, що новостворений фонд стане дієвим механізмом для реалізації кроссекторальної політики енергоефективності та декарбонізації на рівні країни, громади, домогосподарств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, за результатами дослідження констатовано, що глобальна зміна клімату є однією із надзвичайних загроз збалансованому розвитку аграрного сектору економіки України. Тож, адаптація агробізнесу до зміни клімату, підвищення його опірності та скорочення обсягів викидів парникових газів є одним з найпріоритетніших завдань, вирішення якого має бути розпочато вже сьогодні. Підкреслено, що діючий наразі механізм державного регулювання процесу декарбонізації є недостатньо дієвим через неефективну систему вуг-

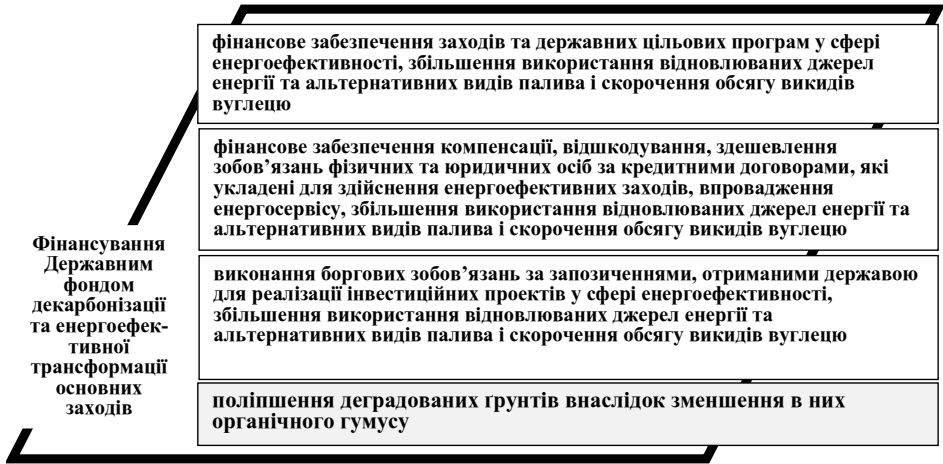


Рис. 1. Фінансування Державним фондом декарбонізації та енергоефективної трансформації основних заходів

Джерело: [36].

лецевого оподаткування. Розглянуто норми Податкового кодексу України щодо вуглецевого оподаткування та встановлено існуючі прогалини.

Проаналізовано тенденції змін вуглецевих викидів агробізнесом та домогосподарствами за період з 1990—2021 рр. Встановлено, що їх обсяги змінюються не внаслідок вжиття дієвих інструментів державного регулювання, а внаслідок скорочення чисельності поголів'я худоби та змін площі рілля, що перебуває на правах власності та користування у агровиробників.

Керуючись принципом "забруднювач платить", обґрунтовано потребу перегляду системи вуглецевого оподаткування шляхом внесення доповнень до: п.240.1 ПКУ в частині розширення переліку платників вуглецевого податку через включенням до їх складу домогосподарств; п.240.5 ПКУ в частині повного анулювання пільг щодо сплати екологічного податку з викидів вуглецю; п. 243.4 ПКУ у частині визначення ставки вуглецевого податку за кожну голову ВРХ, що перебуває на утриманні та відгодівлі в агропідприємствах та домогосподарствах, а також за кожен га рілля, що перебуває у власності чи користуванні агровиробників.

Наголошено, що податкові надходження з екологічного податку на викиди вуглецю мають спрямовуватись до Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації, перелік напрямків спрямування коштів, якого має бути розширено шляхом внесення коректив до постанови КМУ "Про затвердження Порядку використання коштів державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації" від 21.06.2024 р. за №761.

Обґрунтовано, що внесення запропонованих коректив до механізму вуглецевого оподаткування забезпечить прискорення трансформації агробізнесу до низьковуглецевого виробництва.

Подальші дослідження будуть спрямовані на визначення оптимальних ставок екологічного податку на викиди вуглецю для агровиробників та домогосподарств.

Література:

1. Цапко-Піддубна О.І. Енергетичний перехід до вуглецевої нейтральності: роль державного та приватних секторів. Економіка та суспільство. 2022. №45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1984>
2. European Commission. The European Green Deal. 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
3. European Parliament. European Green Deal Investment Plan. 2020. URL: <https://www.europarl.europa.eu>
4. European Commission. The Just Transition Mechanism: making sure no one is left behind. 2019. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_en
5. European Comission. EU taxonomy for sustainable activities. 2020. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
6. European Parliament. Non-financial Reporting Directive. 2014. URL: <https://www.europarl.europa.eu/>

RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI-(2021)654213_EN.pdf

7. European Parliament. Sustainability-related disclosure in the financial services sector. 2018. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en

8. План відновлення України. Національна рада з відновлення. 2023. URL: <https://recovery.gov.ua/>

9. Zhang L., Shi Y. (2025). A dynamic multi-objective optimization model for inner-industry carbon responsibility allocation based on carbon tax and carbon offsets accounting, *Applied Energy*, vol. 377, URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4902705

10. Hansel M., Franks M. and Kalkuhl M. (2022). Edenhofer O. Optimal carbon taxation and horizontal equity: A welfare-theoretic approach with application to German household data. *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 116, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0095069622000833>

11. Chen, X., Yang, H., Wang, X. et al. (2020). Optimal carbon tax design for achieving low carbon supply chains. *Ann Oper Res*. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-020-03621-9>

12. Eisner A., Kulmer V. and Kortschak D. (2021). Distributional effects of carbon pricing when considering household heterogeneity: An EASI application for Austria. *Energy Policy*, vol. 156. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421521003487>

13. Li Y., Su X., Bai M. (2024). A stochastic dynamic programming model for the optimal policy mix of the carbon tax and decarbonization subsidy, *Journal of Environmental Management*, vol. 353, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479724002287>

14. Помулева В.М. Світовий досвід вуглецевого оподаткування та його імплементація у вітчизняну практику. *Інноваційна економіка*. 2022. №1. С. 122—128.

15. World Bank. (2024). State and Trends of Carbon Pricing 2024. Washington, World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/b0d66765-299c-4fb8-921f-61f6bb979087>

16. Про ратифікацію Паризької угоди. Закон України від 14.7.2016 року №1469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#n2>

17. Звіт про результати аудиту ефективності виконання заходів із зменшення обсягів викидів парникових газів від 30.08.22 року №18-2. Рахункова палата. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/18-2_2022/Zvit_18-2_2022.pdf

18. Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів. Закону України від 12.12.2019 року №377-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/377-20#Text>

19. Порядок здійснення моніторингу та звітності щодо викидів парникових газів. Постанова КМУ від 23.09.2020 року №960. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D0%BF#Text>

20. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення моніторингу, звітності та верифікації

викидів парникових газів. Закон України від 08.01.2025 року №4187-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4187-IX#Text>

21. Перелік видів діяльності, викиди парникових газів в результаті провадження яких підлягають моніторингу, звітності та верифікації, затвердженому. Постанова Кабінету Міністрів України від 23.09.2020 року № 880. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/880-2020-%D0%BF#Text>

22. Порядок здійснення моніторингу та звітності щодо викидів парникових газів. Постанова КМУ від 23.09.2020 року №960. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D0%BF#Text>

23. Порядок верифікації звіту оператора про викиди парникових газів. Постанова КМУ від 23.09.2020 року №959. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-2020-%D0%BF#Text>

24. Про затвердження Порядку державної реєстрації установок у Єдиному реєстрі з моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 01.04.2021 року №75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0428-21#Text>

25. Ukraine's greenhouse gas inventory 1990-2021. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. 2023. URL: <https://unfccc.int/documents/628276>

26. Сільське господарство України. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf

27. Datsii, O., Levchenko, N., Shyshkanova, G., Dmytrenko, R. and Abuselidze G. (2021). State Decoupling Audit of Low-Carbon Agricultural Production. Rural Sustainability Research. Vol. 45, pp. 94—112.

28. Скорочення поголів'я БРХ призупинилось. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/skorochnennya-pogoliv-ya-vrh-prizupinilos>

29. Податковий кодекс України. Закон України від 02.12.2010 року №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

30. Новицька Н., Хлебнікова І. Шляхи вдосконалення податку на викиди двоокису вуглецю в Україні. Аналітичний звіт. LibMod. 2021. URL: https://ukraineverstehen.de/wp-content/uploads/LibMod_

31. Левченко Н. М. Державна підтримка фінансового забезпечення розвитку аграрного сектора економіки. Державне будівництво. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_21

32. Ільчук М., Березовська Л., Томашевська О., Іванов Є. Удосконалення системи екологічного оподаткування викидів двоокису вуглецю в Україні в повоєнний період. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2023. Вип. 9. № 1. С. 91—115.

33. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Податкового кодексу України щодо встановлення ставки нуль гривень екологічного податку за викиди двоокису вуглецю для установок, якими здійснюються такі викиди в результаті спалювання біопалива. Постанова ВРУ від 16.07.2024 року №3864-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3864-20#Text>

34. Третьуб О.А. Пільгове оподаткування викидів двоокису вуглецю від спалювання біопалива у контексті переоцінки впливу біоенергетики на клімат. Економіка та право. 2023. № 2. С. 43—51.

35. Звіт про сталий розвиток МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>

36. Про затвердження Порядку використання коштів державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації. Постанова КМУ від 21.06. 2024 року №761. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D0%BF#n13>

References:

1. Tsapko-Piddubna, O. I. (2022), "Energy transition to carbon neutrality: The role of the public and private sectors", *Economy and Society*, vol. 45, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1984> (Accessed 14 January 2025).

2. European Commission (2019), "The European Green Deal", available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (Accessed 11 January 2025).

3. European Parliament (2020), "European Green Deal Investment Plan", available at: <https://www.europarl.europa.eu> (Accessed 17 January 2025).

4. European Commission (2019), "The Just Transition Mechanism: Making sure no one is left behind", available at: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019—2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_en (Accessed 15 January 2025).

5. European Commission (2020), "EU taxonomy for sustainable activities", available at: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en (Accessed 20 January 2025).

6. European Parliament (2014), "Non-financial Reporting Directive", available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI\(2021\)654213_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf) (Accessed 09 January 2025).

7. European Parliament (2018), "Sustainability-related disclosure in the financial services sector", available at: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en (Accessed 11 January 2025).

8. National Recovery Council of Ukraine. (2023), "Ukraine's Recovery Plan", available at: <https://recovery.gov.ua/> (Accessed 14 January 2025).

9. Zhang, L., and Shi, Y. (2025), "A dynamic multi-objective optimization model for inner-industry carbon responsibility allocation based on carbon tax and carbon offsets accounting", *Applied Energy*, vol. 377, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4902705 (Accessed 08 January 2025).

10. Hansel, M., Franks, M. and Kalkuhl, M. (2022), "Edenhofer, O. Optimal carbon taxation and horizontal equity: A welfare-theoretic approach with application to German household data". *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 116, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0095069622000833> (Accessed 14 January 2025).

11. Chen, X., Yang, H. and Wang, X. (2020), "Optimal carbon tax design for achieving low-carbon supply chains", *Annals of Operations Research*, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-020-03621-9> (Accessed 22 January 2025).
12. Eisner, A., Kulmer, V., and Kortschak, D. (2021), "Distributional effects of carbon pricing when considering household heterogeneity: An EASI application for Austria". *Energy Policy*, vol. 156, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421521003487> (Accessed 21 January 2025).
13. Li, Y., Su, X., and Bai, M. (2024), "A stochastic dynamic programming model for the optimal policy mix of the carbon tax and decarbonization subsidy". *Journal of Environmental Management*, vol. 353, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.120242> (Accessed 17 January 2025).
14. Pomulieva, V. M. (2022). "Global experience in carbon taxation and its implementation in domestic practice". *Innovative Economy*, vol. 1, pp. 122—128.
15. World Bank (2024), "State and trends of carbon pricing", available at: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/b0d66765-299c-4fb8-921f-61f6bb979087> (Accessed 11 January 2025).
16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On the ratification of the Paris Agreement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#n2> (Accessed 12 January 2025).
17. Accounting Chamber of Ukraine (2022), "Report on the results of the audit of the effectiveness of measures to reduce greenhouse gas emissions", available at: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/18-2_2022/Zvit_18-2_2022.pdf (Accessed 08 January 2025).
18. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "On the principles of monitoring, reporting, and verification of greenhouse gas emissions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/377-20#Text> (Accessed 22 January 2025).
19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On Procedure for monitoring and reporting greenhouse gas emissions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 18 January 2025).
20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On amendments to certain laws of Ukraine regarding the restoration of monitoring, reporting, and verification of greenhouse gas emissions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4187-IX#Text> (Accessed 14 January 2025).
21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On list of activities whose greenhouse gas emissions are subject to monitoring, reporting, and verification", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/880-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 08 January 2025).
22. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On procedure for monitoring and reporting greenhouse gas emissions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 10 January 2025).
23. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020), Resolution "Procedure for verification of operator's greenhouse gas emissions report", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 24 January 2025).
24. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the procedure for state registration of installations in the unified register for monitoring, reporting, and verification of greenhouse gas emissions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0428-21#Text> (Accessed 23 January 2025).
25. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2023), Resolution "On Ukraine's greenhouse gas inventory 1990-2021", available at: <https://unfccc.int/documents/628276> (Accessed 19 January 2025).
26. State Statistics Service of Ukraine (2023), *Agriculture of Ukraine. Statistical yearbook [Agriculture of Ukraine. Statistical yearbook]*, Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.
27. Datsii, O., Levchenko, N., Shyshkanova, G., Dmytrenko, R. and Abuselidze G. (2021), "State decoupling audit of low-carbon agricultural production". *Rural Sustainability Research*, vol. 45, pp. 94—112.
28. AgroPortal. (2025), "Reduction in cattle numbers has stopped", available at: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/skorochennya-pogoliv-ya-vrh-prizupinilo> (Accessed 17 January 2025).
29. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 23 January 2025).
30. Novytska, N. and Khlebnikova, I. (2021), "Ways to improve the carbon dioxide emission tax in Ukraine", *LibMod, Ukraine*, available at: https://ukraineverstehen.de/wp-content/uploads/LibMod_ (Accessed 14 January 2025).
31. Levchenko, N.M. (2008), "State support for financial security of the agricultural sector", *State Building*, vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_21 (Accessed 16 January 2025).
32. Ilchuk, M., Berezovska, L., Tomashevskaya, O. and Ivanov, Ye. (2023), "Improving the system of environmental taxation of carbon dioxide emissions in Ukraine in the post-war period". *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 9 (1), pp. 91—115.
33. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Resolution "On adoption as a basis of the draft Law of Ukraine on amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the establishment of a zero-hryvnia rate of environmental tax on carbon dioxide emissions for installations burning biofuels", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3864-20#Text> (Accessed 22 January 2024).
34. Trehub, O. A. (2023), "Preferential taxation of carbon dioxide emissions from biofuel combustion in the context of reassessing the impact of bioenergy on the climate". *Economics and Law*, vol. 2, pp. 43—51.
35. MHP (2025), "Sustainable development report", available at: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok> (Accessed 15 January 2024).
36. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the procedure for the use of funds from the state decarbonization and energy efficiency transformation fund", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D0%BF#n13> (Accessed 17 January 2024).

Стаття надійшла до редакції 12.02.2025 р.

О. Б. Іноземцева,
к. держ. упр., заступник начальника відділу вищої освіти та науки
Управління освіти, науки та спорту апарату,
Державна служба України з надзвичайних ситуацій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3764-0389>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.250

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРІВ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ

О. Inozemtseva,
PhD in Public Administration, deputy head of the Higher Education and Science
Division of the Department of Education, Science and Sports, State Emergency Service of Ukraine

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE FIELD OF CIVIL PROTECTION IN UKRAINE

У статті проведено дослідження механізмів державного управління розвитком кадрів у сфері цивільного захисту України. Визначено стратегічну роль підготовки висококваліфікованих фахівців у забезпеченні національної безпеки, особливо в умовах сучасних загроз, що включають військово-політичні виклики, техногенні аварії та природні катастрофи. Досліджено основні механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу, серед яких сертифікація та атестація персоналу, моніторинг та контроль якості освітніх програм, механізми мотивації та соціальних гарантій, прогнозування потреб у фахівцях та міжнародне співробітництво. Проаналізовано державний нагляд за підготовкою кадрів, що включає моніторинг рівня кваліфікації, перевірку освітніх програм та контроль за дотриманням нормативних вимог. Зазначено, що міжнародна співпраця з такими організаціями, як ОБСЄ, НАТО та ООН, сприяє впровадженню найкращих світових практик у систему підготовки кадрів цивільного захисту. Доведено, що для підвищення ефективності системи підготовки кадрів необхідно впроваджувати сучасні інформаційно-аналітичні системи, що дозволять здійснювати стратегічне планування кадрових потреб та оперативне реагування на виклики. Встановлено, що інтеграція України до Механізму цивільного захисту ЄС (UCPM) розширює можливості для міжнародної співпраці, впровадження європейських стандартів у сфері навчання та застосування інноваційних методів підготовки спеціалістів. Розглянуто проблеми, що стримують розвиток кадрового потенціалу у сфері цивільного захисту, серед яких недостатнє фінансування, відсутність єдиної методології підготовки та перепідготовки, застарілі нормативно-правові акти та низька координація між органами державної влади. Узагальнено підходи до їх подолання шляхом удосконалення освітніх програм, збільшення тривалості практичної підготовки, оптимізації кадрового планування та запровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації фахівців. На основі проведеного аналізу зроблено висновок про необхідність модернізації системи державного управління розвитком кадрів у сфері цивільного захисту, адаптації освітніх програм до сучасних викликів, підвищення рівня фінансування та розвитку міжнародної співпраці.

The article explores the mechanisms of public administration in development of human resources within the civil protection sector of Ukraine. It highlights the strategic role of training highly qualified specialists in ensuring national security, particularly in the face of modern threats, including military-political challenges, man-made accidents, and natural disasters. The study examines key mechanisms of public administration for developing human resource potential, such as personnel certification and attestation, monitoring and quality control of educational programs, motivation mechanisms and social guarantees, forecasting specialist needs, and international cooperation. The article analyzes state oversight of personnel training, which includes monitoring qualification levels, verifying educational programs, and ensuring compliance with regulatory requirements. It emphasizes that international collaboration with organizations such as the OSCE, NATO, and the UN facilitates the integration of global best practices into the civil protection training system. It is argued that enhancing the effectiveness of the training system requires the implementation of modern information-analytical systems, enabling strategic workforce planning and rapid responses to emerging challenges. The study establishes that Ukraine's integration into the EU Civil Protection Mechanism (UCPM) broadens opportunities for international cooperation, the adoption of European standards in education, and the application of innovative training methods for specialists. The article addresses challenges hindering the development of human resources in the civil protection sector, including insufficient funding, the absence of a unified methodology for training and retraining, outdated regulatory frameworks, and weak coordination among government bodies. Approaches to overcoming these challenges are summarized, including the improvement of educational programs, extending the duration of practical training, optimizing human resource planning, and implementing a system of continuous education and professional development. Based on the analysis, the article concludes that there is a need to modernize the public administration system for human resource development in civil protection, adapt educational programs to contemporary challenges, increase funding levels, and foster international cooperation.

Ключові слова: цивільний захист, державне управління, кадровий потенціал, сертифікація, атестація, міжнародне співробітництво, інформаційно-аналітичні системи, безперервне навчання, стратегічне планування.

Key words: civil protection, public administration, human resources, certification, attestation, international cooperation, information-analytical systems, continuous learning, strategic planning.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах зростання техногенних, природних і військових загроз ефективно функціонування системи цивільного захисту безпосередньо залежить від рівня підготовки, компетентності та мотивації її персоналу. Забезпечення наявності висококваліфікованих кадрів, здатних оперативно реагувати на надзвичайні ситуації та запобігати їх негативним наслідкам, є одним із ключових завдань державного управління. У зв'язку з цим особливого значення набувають механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу у сфері цивільного захисту.

Державна кадрова політика у сфері цивільного захисту України формується відповідно до національних стратегічних пріоритетів, міжнародних стандартів та євроатлантичних інтеграційних процесів. Розбудова ефективної системи управління кадрами передбачає комплекс заходів, спрямованих на професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, мотивацію та соціальний захист працівників цивільного захисту. Важливим завданням залишається вдосконалення нормативно-правового забезпечення, інтеграція інноваційних технологій у навчальний процес, а також впровадження сучасних підходів до кадрового планування та оцінки ефективності персоналу.



Рис. 1. Механізми державного управління розвитком кадрів у сфері цивільного захисту

Джерело: розроблено автором.

На сьогодні механізми державного управління розвитком кадрів у сфері цивільного захисту включають систему стратегічного планування, нормативно-правове регулювання, інституційні структури, фінансове забезпечення та контроль за реалізацією кадрової політики. Водночас важливими напрямками залишаються цифровізація процесів управління персоналом, розвиток кадрового резерву, удосконалення механізмів ротації та атестації працівників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування ефективної системи цивільного захисту в Україні є важливим завданням державного управління, особливо в умовах сучасних викликів, пов'язаних із військово-політичними загрозами, природними катастрофами та техногенними аваріями. Як зазначають вітчизняні та зарубіжні науковці (К. Белікова, Л. Берг, А. Воденичаров, С. Домбровська, С. Калояннідіс, Е. Дж. Кіршнер, Н. Клименко, О. Крюков, О. Лещенко, П. Махортов, О. Подскальна, С. Потеряйко, А. Терент'єва, О. Твердохліб та ін.), проблематика публічного управління щодо формування системи безпеки та здійснення цивільного захисту є багатовимірною і вимагає комплексного підходу. Серед ключових аспектів цього процесу є питання розвитку кадрового потенціалу, оскільки рівень підготовки спеціалістів напряму впливає на ефективність реагування на надзвичайні ситуації та загрози національній безпеці.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз основних механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу у сфері цивільного захисту України, а також визначення ключових викликів та перспектив їх удосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективність цивільного захисту України безпосередньо залежить від якісного управління кадровими ресурсами. Механізми державного управління розвитком кадрів мають стратегічне значення для забезпечення стійкості та функціональності системи.

Для ефективної підготовки та розвитку кадрів у сфері цивільного захисту застосовуються різні механізми

державного управління. Одним із ключових є сертифікація та експертиза, що дозволяють перевірити відповідність знань і навичок фахівців встановленим державним стандартам. Проведення атестації персоналу забезпечує підтвердження їхньої кваліфікації, що підвищує рівень готовності до виконання завдань цивільного захисту.

Важливу роль відіграє державний нагляд і контроль, який включає моніторинг рівня підготовки фахівців, перевірку освітніх програм, а також контроль за дотриманням нормативних вимог у процесі навчання та діяльності спеціалістів. Цей механізм сприяє

підвищенню стандартів підготовки персоналу та гарантує відповідність вимогам системи цивільного захисту.

Додатковим інструментом є механізми мотивації та соціальних гарантій, що передбачають створення системи соціального захисту для працівників цивільного захисту, а також розробку фінансових механізмів для підготовки та перепідготовки фахівців. Це сприяє не лише підвищенню рівня кваліфікації кадрів, а й їхній мотивації до професійного зростання.

Одним із важливих механізмів є моніторинг та прогнозування потреб у кадрах. Він передбачає застосування сучасних інформаційно-аналітичних систем для оцінки стану кадрового потенціалу, а також прогнозування майбутніх потреб з урахуванням змін у системі загроз. Це дозволяє державі ефективно планувати підготовку фахівців та коригувати навчальні програми відповідно до актуальних викликів.

Також важливим аспектом є інституційний розвиток та міжнародне співробітництво, що передбачає впровадження сучасних підходів до підготовки кадрів, зокрема, шляхом обміну досвідом із міжнародними партнерами та співпраці з такими організаціями, як ОБСЄ, НАТО та ООН. Це сприяє впровадженню найкращих світових практик у систему підготовки спеціалістів з цивільного захисту.

Таким чином, для ефективного управління розвитком кадрів у сфері цивільного захисту застосовуються комплексні механізми державного управління, включаючи сертифікацію та атестацію персоналу, моніторинг і контроль освітніх програм, стимулювання фахівців через мотиваційні та соціальні гарантії, а також стратегічне прогнозування кадрових потреб. Інституційний розвиток та міжнародне співробітництво дозволяють адаптувати українську систему цивільного захисту до європейських стандартів, забезпечуючи її відповідність сучасним викликам. Для наочної демонстрації механізмів державного управління розвитком кадрів у сфері цивільного захисту рекомендуємо переглянути рис. 1.

На рис. 1 підкреслено взаємозв'язок між нормативно-правовим забезпеченням, організаційними структурами та практичними заходами з підготовки та розвитку кадрового персоналу у сфері цивільного захисту.

Таблиця 1. Заходи, спрямовані на розвиток кадрового потенціалу у сфері цивільного захисту

Напрями заходів	Опис заходу
Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу	Організація навчання, тренувань та семінарів для фахівців цивільного захисту з метою вдосконалення їхніх професійних навичок та знань.
Розробка та впровадження освітніх програм	Створення нових та оновлення існуючих навчальних програм, які відповідають сучасним вимогам та стандартам у сфері цивільного захисту.
Атестація та сертифікація кадрів	Проведення заходів з оцінки професійної підготовки персоналу, що сприяє підвищенню якості виконання завдань у надзвичайних ситуаціях.
Мотивація та соціальний захист	Впровадження механізмів стимулювання та забезпечення соціальних гарантій для працівників цивільного захисту, що підвищує їхню зацікавленість у професійному розвитку та ефективному виконанні службових обов'язків.

Джерело: сформовано на основі [12].

Державне управління розвитком кадрів у сфері цивільного захисту неможливе без ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення. К. Белікова наголошує, що нинішній стан інформаційно-аналітичних систем потребує суттєвої модернізації та інтеграції з міжнародними стандартами, що забезпечить оперативний обмін даними та підвищить ефективність управлінських рішень [1]. Погоджуємося з даним твердженням, оскільки без цифровізації та автоматизації процесів моніторингу кадрового потенціалу неможливо швидко реагувати на виклики та забезпечити стратегічне планування розвитку професійних компетенцій фахівців цивільного захисту.

Критично важливим аспектом ефективного державного управління є налагодження взаємодії між органами цивільного захисту. К. Белікова, Ю. Кравченко, С. Потеряйко та О. Марченко визначають основні проблеми в цій сфері, зокрема низьку координацію між державними структурами, розрізненість відповідальності та недостатню фінансову підтримку механізмів взаємодії [2]. Вважаємо, що для покращення ситуації необхідно посилити нормативно-правову базу та впровадити єдиний координаційний центр на національному рівні, який об'єднував би всі ключові державні органи, відповідальні за реагування на надзвичайні ситуації.

Державне регулювання розвитку кадрів у сфері цивільного захисту в Україні ґрунтується на Кодексі цивільного захисту України [8]. Водночас, нормативно-правова база потребує адаптації до сучасних викликів, зокрема у контексті євроінтеграції. Ми погоджуємося з думкою Н. Клименко, яка стверджує, що для ефективного реформування системи цивільного захисту необхідно гармонізувати українське законодавство з механізмами цивільного захисту ЄС [7].

Варто зазначити, що згідно із Планом основних заходів цивільного захисту України на 2025 рік [12], затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2024 року № 1313-р, у 2025 році передбачена низка заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу у сфері цивільного захисту, детально відображених у табл. 1.

Вказані заходи сприяють удосконаленню механізмів державного управління розвитком кадрів у

сфері цивільного захисту України, забезпечуючи підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно реагувати на надзвичайні ситуації.

Для оцінювання якості підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування використовується "Перелік індикаторів оцінювання якості підвищення кваліфікації", затверджений Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) [10]. Перелік включає такі індикатори:

- актуальність навчання: відповідність змісту навчальних програм сучасним вимогам та потребам служби.
- дієвість навчання: ступінь застосування набутих знань та навичок у практичній діяльності.
- практикоорієнтованість: наявність практичних занять та тренінгів у програмі навчання.
- результативність навчання: покращення показників службової діяльності після проходження навчання.

Дані індикатори дозволяють оцінити ефективність управління персоналом та виявити напрями для подальшого вдосконалення системи підготовки кадрів у сфері цивільного захисту України.

Механізм цивільного захисту Європейського Союзу (далі УСРМ) є важливим інструментом міжнародної координації з реагування на надзвичайні ситуації, що відкриває для України нові можливості у сфері державного управління розвитком кадрів цивільного захисту. Включення України до УСРМ у квітні 2023 року не лише розширило доступ до міжнародної допомоги, але й сприяє професійному розвитку національних фахівців завдяки обміну досвідом, участі у міжнародних навчаннях та застосуванню європейських стандартів управління персоналом [16].

Одним із ключових аспектів інтеграції до УСРМ є адаптація механізмів підготовки кадрів відповідно до стандартів ЄС, що передбачає впровадження сучасних методів навчання, використання новітніх цифрових технологій у сфері моделювання кризових ситуацій та проведення спільних міжнародних навчань із країнами ЄС. Тому участь України у механізмі сприяє створенню кадрового резерву для оперативного залучення спеціалістів до реагування на надзвичайні ситуації як у межах держави, так і за її кордонами.

Крім того, інтеграція до УСРМ посилює інституційний розвиток системи цивільного захисту України через залучення міжнародної технічної та методичної допомоги, що дозволяє вдосконалити механізми управління людськими ресурсами, забезпечити професійне зростання кадрів і покращити координацію між державними органами, що відповідають за цивільний захист.

Таким чином, участь України в УСРМ не лише сприяє ефективнішому реагуванню на надзвичайні ситуації, а й стає важливим механізмом розвитку національної кадрової політики у сфері цивільного захисту, забезпечуючи її відповідність європейським стандартам та кращим практикам.

А. Помаза-Пономаренко, Д. Тарадуда та С. Порока наголошують, що для повноцінного членства України у цьому механізмі необхідно адаптувати організаційно-правові засади управління цивільним захистом до європейських стандартів [11].

Одним із найгостріших викликів є недостатнє фінансування системи підготовки кадрів, що призводить до кадрового дефіциту та низького рівня професійної підготовки. Зокрема, у звіті Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) за 2023 рік зазначено, що органами та формуваннями ДСНС було забезпечено оперативне реагування на 109 класифікованих надзвичайних ситуацій. Це свідчить про значне навантаження на систему цивільного захисту та підкреслює важливість належного фінансування для забезпечення ефективної підготовки кадрів [5]. Також у 2024 році було проведено закупівлю послуг з підготовки робітничих кадрів для сфери цивільного захисту на суму 19 158,20 грн, що вказує на недостатнє фінансування даної сфери [3].

О. Іноземцева та О. Ружанський підкреслюють, що держава має розробити дієві фінансові механізми для підтримки професійного розвитку кадрів у сфері цивільного захисту [6].

Реформування системи цивільного захисту має базуватися на сучасних наукових підходах, зокрема розробках К. Белікової [1], Н. Клименко [7], О. Іноземцевої [6] та інших дослідників, які вказують на необхідність створення комплексної, інтегрованої системи державного управління кадровим потенціалом у цій сфері.

Отже, аналіз механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу у сфері цивільного захисту України дозволяє визначити низку ключових викликів, серед яких недостатня координація органів влади, застарілі нормативно-правові акти, низький рівень фінансування та відсутність єдиної інформаційно-аналітичної системи. Водночас, адаптація до механізмів цивільного захисту ЄС відкриває значні перспективи для покращення ситуації, зокрема через впровадження міжнародних стандартів підготовки кадрів, розвиток фінансових механізмів підтримки та підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії.

Однак, попри наявність сформованої системи управління кадрами у сфері цивільного захисту, існує низка проблем. Основними з них є відсутність єдиної методології навчання та перепідготовки, брак сучасних технічних ресурсів для практичної підготовки, а також недостатня координація між відповідальними відомствами. Для подолання цих викликів необхідно створити єдину інформаційну систему для координації навчального процесу, запровадити інноваційні технології, такі як віртуальна реальність та симуляційні тренінги, підвищити фінансування підготовки кадрів, а також посилити міжнародну співпрацю для залучення кращих практик.

Ефективне управління кадровими ресурсами у сфері цивільного захисту України потребує комплексного підходу, який включає формування сучасної освітньої політики, розробку адміністративних регламентів та механізмів контролю за якістю підготовки персоналу.

Важливу роль у цьому процесі відіграють заклади освіти ДСНС, серед яких Національний університет цивільного захисту України (НУЦЗУ) та Львівський державний університет безпеки життєдіяльності (ЛДУБЖД). Згідно з публічним звітом ДСНС за 2023 рік, було організовано заходи щодо проведення атестації керівних педагогічних кадрів та інших педагогічних працівників закладів освіти ДСНС, що сприяло підвищенню якості освітнього процесу та професійної підготовки фахівців у сфері цивільного захисту [5].

Аналіз діяльності цих закладів показав, що наразі в їхній роботі існують певні прогалини, зокрема відсутність внутрішніх документів, які б чітко визначали алгоритм моніторингу та контролю за всіма видами освітньої діяльності. Це може призводити до неефективного використання ресурсів, зниження якості підготовки фахівців і невідповідності освітніх програм сучасним потребам системи цивільного захисту.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень оцінки ризиків під час планування освітнього процесу та розподілу ресурсів. Незважаючи на те, що навчальні заклади ДСНС періодично проводять оцінку ризиків та оновлюють свої стратегії, чинні "Реєстр ризиків" і "План управління ризиками" потребують системного оновлення та адаптації до сучасних викликів [6].

Сучасні дослідники О. Іноземцева та О. Ружанський провели дослідження, результати якого висвітлюють проблемні аспекти в підготовці кадрів у сфері цивільного захисту [6]. Зокрема, результати опитувань випускників і керівників підрозділів ДСНС засвідчили низку проблем, які негативно впливають на ефективність навчального процесу:

- 58,7% випускників вказали на недостатню тривалість практичної підготовки та стажування у навчальних закладах;

- 45,8% випускників заявили про обмежені можливості у виборі професійно-орієнтованих дисциплін;

- 23,4% керівників підрозділів вважають, що рівень підготовки випускників не відповідає сучасним вимогам служби [6].

Дані результати підтверджують необхідність перегляду навчальних програм, удосконалення методик викладання та забезпечення посилення практичної складової в освітньому процесі.

Важливим аспектом є також відповідність спеціальностей реальним потребам системи цивільного захисту. Аналіз навчальних планів показав, що хоча підготовка фахівців здійснюється за різними освітніми програмами, їхній розподіл між навчальними закладами ДСНС не завжди враховує реальні запити служб цивільного захисту. Це підтверджують результати опитування керівників територіальних підрозділів, згідно з якими 27,7% респондентів вважають, що механізм формування потреб у випускниках є застарілим, а 40,4% заявили про невідповідність спеціальності випускників їхнім майбутнім посадовим обов'язкам.

Актуальним завданням для державного управління залишається оптимізація механізмів підготовки кадрів у сфері цивільного захисту з метою усунення розриву між потребами служби та якістю підготовки випускників. Для цього необхідно:

— модернізувати освітні програми, враховуючи актуальні виклики у сфері цивільного захисту, використовуючи передові методики навчання та сучасні технології;

— збільшити тривалість та інтенсивність стажувань у реальних умовах служби, що дозволить випускникам набувати практичних навичок роботи в екстремальних ситуаціях;

— оптимізувати кадрове планування шляхом тісної взаємодії навчальних закладів ДСНС із територіальними підрозділами, щоб підготовка фахівців відповідала реальним запитам служби;

— розробити ефективні механізми оцінки ризиків та контролю якості освіти для забезпечення системного аналізу та вдосконалення навчального процесу;

— запровадити систему безперервного навчання та підвищення кваліфікації для працівників цивільного захисту, що сприятиме професійному зростанню персоналу та підвищенню загального рівня компетентності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу у сфері цивільного захисту України виявив низку ключових викликів, серед яких недостатня координація між органами влади, застарілі нормативно-правові акти, низький рівень фінансування, відсутність єдиної інформаційно-аналітичної системи та недостатня інтеграція з європейськими стандартами. Водночас адаптація до механізмів цивільного захисту ЄС відкриває перспективи вдосконалення кадрової політики, підвищення стандартів підготовки фахівців, розвитку фінансових механізмів та покращення міжвідомчої взаємодії.

Ефективне управління кадровими ресурсами потребує комплексного підходу, включаючи модернізацію освітніх програм, покращення практичної підготовки, запровадження контролю якості навчання та посилення міжнародної співпраці. Важливу роль відіграють навчальні заклади ДСНС, які потребують оновлення програм та методик викладання для відповідності сучасним вимогам служби цивільного захисту.

Важливим напрямом є цифровізація та створення єдиної інформаційно-аналітичної системи моніторингу кадрового потенціалу, що дозволить оперативно оцінювати потреби у фахівцях, коригувати навчальні програми та оптимізувати кадрове планування. Інтеграція України до UCPM сприяє адаптації навчальних стандартів, розвитку інституційної спроможності та міжнародної співпраці, що покращує професійну підготовку спеціалістів.

Для вдосконалення кадрової політики необхідно оновити освітні програми відповідно до сучасних викликів, збільшити практичну складову навчання, покращити кадрове планування через співпрацю навчальних закладів ДСНС із територіальними підрозділами, створити єдину систему координації навчального процесу, забезпечити безперервне підвищення кваліфікації персоналу та розширити фінансування на інноваційні методи підготовки кадрів.

Реалізація вищезазначених заходів підвищить рівень професійної підготовки фахівців цивільного захисту, покращить ефективність реагування на надзвичайні ситуації та забезпечить відповідність кадрової політики міжнародним стандартам.

Література:

1. Бєлікова К. Г. Теоретико-методологічні засади функціонування та розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення цивільного захисту України: дис. ... д-ра наук держ. упр.: 25.00.02 — механізми державного управління / Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Київ, 2021. 504 с.

2. Бєлікова К., Кравченко Ю., Потеряйко С., Марченко О. Організація взаємодії між органами управління у надзвичайних ситуаціях: правовий, організаційний та економічний аспекти. Науковий вісник: Державне управління. 2020. № 4 (6). С. 6—29.

3. Закупівля послуг з підготовки робітничих кадрів для сфери цивільного захисту // Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2024-06-11-008163-a>

4. Захист населення і територій від надзвичайних ситуацій. Т. 2: Організація управління в надзвичайних ситуаціях / за заг. ред. В. М. Антонця. Київ: Вид. Купріянова О. О., 2007. 304 с.

5. Звіт про основні результати діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій у 2023 році // Державна служба України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/2/0/4/5/2/3/6/zvit-pro-osnovni-rezultati-diialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf>.

6. Іноземцева О. Б., Ружанський О. Б. Підготовка кадрів у сфері цивільного захисту: аудиторський аспект. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2021. № 3 (73). С. 91—97.

7. Клименко Н. Г. Сутність механізму цивільного захисту ЄС та перспективи набуття Україною повноправного членства в ньому. Публічне урядування. 2022. № 5 (33). С. 23—33.

8. Кодекс цивільного захисту України: Кодекс від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.

9. Лещенко О. Я. Трансформація системи цивільного захисту України в умовах сучасних воєнно-політичних конфліктів гібридного типу: дис. ... канд. політ. наук: 21.01.01 — основи національної безпеки держави (політичні науки) / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2020. 293 с.

10. Перелік індикаторів оцінювання якості підвищення кваліфікації // Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://surl.li/lmzbhw>.

11. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В., Порока С. Г. Організаційно-правові засади імплементації механізму цивільного захисту ЄС в Україні в контексті гарантування національної безпеки. Державне будівництво. 2023. № 2 (34). С. 67—79.

12. Про затвердження Плану основних заходів цивільного захисту України на 2025 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2024 р. № 1313-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1313-2024-%D1%80>.

13. Садковий В. П. Державний механізм дослідження проблеми підготовки фахівців у сфері цивільного захисту в Україні. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 2. С. 191—195.

14. Садковой В., Ромін О., Островерх О., Домбровська С. Державне управління у сфері цивільного захисту в Україні: нормативно-правовий аспект: монографія. Харків: Оберіг, 2013. 190 с.

15. Терент'єва А. В., Твердохліб О. С. Механізм цивільного захисту ЄС в умовах пандемії COVID-19. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. Вип. 2. С. 110—117.

16. Україна приєдналася до Механізму цивільного захисту ЄС // Представництво Європейського Союзу в Україні. URL: <https://surl.li/wbogdf>.

References:

1. Bielikova, K. H. (2021), "Theoretical and Methodological Principles of Functioning and Development of the Information-Analytical Support System of Civil Protection in Ukraine", Abstract of doctoral dissertation, Mechanisms of Public Administration, Inter-regional Academy of Personnel Management, Kyiv, Ukraine.

2. Bielikova, K., Kravchenko, Yu., Poteriaiko, S. and Marchenko, O. (2020), "Organization of Interaction between Management Bodies in Emergencies: Legal, Organizational, and Economic Aspects", *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 4 (6), pp. 6—29.

3. Prozorro (2024), "Procurement of training services for civil protection workforce", available at: <https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2024-06-11-008163-a> (Accessed 01 February 2025).

4. Antonets, V. M. (2007), *Zakhyst naselennia i terytorii vid nadzvychnykh sytuatsii. T. 2: Orhanizatsiia upravlinnia v nadzvychnykh sytuatsiakh* [Protection of Population and Territories from Emergencies. Vol. 2: Organization of Management in Emergencies], Publisher Kupriianova O. O., Kyiv, Ukraine.

5. State Emergency Service of Ukraine (2024), "Report on the main results of the activities of the State Emergency Service of Ukraine in 2023", available at: <https://dsns.gov.ua/upload/2/0/4/5/2/3/6/zvit-pro-osnovni-rezultati-diialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf> (Accessed 14 February 2025).

6. Inozemtseva, O. B. and Ruzhanskyi, O. B. (2021), "Training of Personnel in the Field of Civil Protection: Audit Aspect", *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 3 (73), pp. 91—97.

7. Klymenko, N. H. (2022), "The Essence of the EU Civil Protection Mechanism and the Prospects for Ukraine's Full Membership in It", *Publichne uriaduvannia*, vol. 5 (33), pp. 23—33.

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "Code of Civil Protection of Ukraine", available at: <https://zakon-rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (Accessed 19 February 2025).

9. Leshchenko, O. Ya. (2020), "Transformation of Ukraine's Civil Protection System under Conditions of Modern Hybrid-Type Military-Political Conflicts", Abstract of Ph.D. dissertation, Fundamentals of national security

of the state (political sciences), National Institute for Strategic Studies, Kyiv, Ukraine.

10. National Agency of Ukraine on Civil Service (2024), "List of indicators for assessing the quality of professional development", available at: <https://surl.li/lmzbhw> (Accessed 01 February 2025).

11. Pomaza-Ponomarenko, A. L., Taraduda, D. V. and Poroka, S. H. (2023), "Organizational and Legal Principles of the Implementation of the EU Civil Protection Mechanism in Ukraine in the Context of National Security Assurance", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 2 (34), pp. 67—79.

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Plan of main civil protection measures of Ukraine for 2025", available at: <https://zakon-rada.gov.ua/laws/main/1313-2024-%D1%80> (Accessed 07 February 2025).

13. Sadkovyi, V. P. (2014), "State Mechanism for Studying the Problem of Training Specialists in the Field of Civil Protection in Ukraine", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 191—195.

14. Sadkovyi, V., Romin, O., Ostroverkh, O. and Dombrovskaya, S. (2013), *Derzhavne upravlinnia u sferi tsyvilnoho zakhystu v Ukraini: normatyvno-pravovyi aspekt: monohrafiia* [Public Administration in the Field of Civil Protection in Ukraine: Regulatory and Legal Aspect: Monograph], Oberih, Kharkiv, Ukraine.

15. Terentieva, A. V. and Tverdokhlib, O. S. (2020), "EU Civil Protection Mechanism under Conditions of the COVID-19 Pandemic", *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 2, pp. 110—117.

16. Delegation of the European Union to Ukraine (2023), "Ukraine joined the EU Civil Protection Mechanism", available at: <https://surl.li/wbogdf> (Accessed 10 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 20.02.2025 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

І. В. Хребтій,
к. держ. упр., начальник управління Центру оцінювання кандидатів
на зайняття посад державної служби, Вища школа публічного управління
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6957-6704>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.257

КЛЮЧОВІ ОЗНАКИ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

I. Khrebtiiy,
PhD in Public Administration, Head of the Center for Evaluation of Candidates
for Public Service Positions, Higher School of Public Administration

KEY FEATURES OF LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION

Аксіомою є той факт, що від успішності проведення реформи національної системи публічного управління залежить побудова ефективної держави, яка здатна перемогти у війні, подолати корупцію, залучити інвестиції, зробити економіку конкурентоспроможною на світовому ринку.

При цьому, це виконання замовлення з боку суспільства на ефективне, відповідальне та відкрите урядування. З іншого боку — ефективна держава є зобов'язанням України відповідно до договору про асоціацію з ЄС.

Головним рушієм проведення комплексних реформ у різних сферах публічного управління завжди були і незмінно залишаться люди — фахівці-управлінці, які готови не лише по-новому мислити, але й діяти в складних умовах невизначеності, постійних змін та криз, їх здатності до генерації ідей, постійного самовдосконалення у професійної діяльності, здатності мислити і діяти системно, демонструвати лідерські якості та приймати управлінські рішення тощо.

Тобто успішність реформаційних процесів, які нині відбуваються в системі публічного управління цілком та повністю буде залежати від сформованості високопрофесійної управлінської команди, команди нової формації — лідерів. Саме лідерство, як складний і багатогранний феномен є одним із ключових елементів успіху у досягненні встановлених цілей.

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство — це нова якість управління людськими ресурсами.

Проведення теоретико-методологічного аналізу концептуальних підходів до розуміння суті лідерства дозволить нам охарактеризувати основні теорії лідерства, які стануть підґрунтям для визначення ключових ознак лідерства у публічному управлінні, адже важливо виявляти лідерський потенціал ще на етапі підбору та формування команди дозволить публічній службі запобігти зайвим витрат (фінансових та часових), а також підвищить точність прогнозування успішності роботи.

It is an axiom that the success of the reform of the national public administration system depends on building an effective state that is able to win the war, overcome corruption, attract investments, and make the economy competitive in the global market.

At the same time, this is the fulfillment of the public demand for effective, responsible and open governance. On the other hand, an effective state is an obligation of Ukraine under the Association Agreement with the EU.

The main driver of comprehensive reforms in various areas of public administration has always been and will always remain people — management professionals who are ready not only to think in new ways but also to act in difficult conditions of uncertainty, constant change and crises, their ability to generate ideas, continuous self-improvement in their professional activities, the ability to think and act systematically, demonstrate leadership qualities and make management decisions, etc.

In other words, the success of the reform processes currently taking place in the public administration system will depend entirely on the formation of a highly professional management team, a team of a new formation — leaders. Leadership, as a complex and multifaceted phenomenon, is one of the key elements of success in achieving the set goals.

Leadership is a modern concept of management, including change management, for which the degree of influence of a person's activities is not important, but the level of position. Leadership is a new quality of human resource management.

Whereas classical management involved systematically pushing employees to do what the manager deems necessary, leadership is about leading employees toward a common goal, inspiring them so that they themselves want to do what is necessary. Leadership is based on the ideals of creativity, proactivity, strategic thinking, trust and respect for people.

A theoretical and methodological analysis of conceptual approaches to understanding the essence of leadership will allow us to characterize the main leadership theories that will form the basis for determining the key features of leadership in public administration, since it is important to identify leadership potential at the stage of recruitment and team formation, which will allow the public service to prevent unnecessary costs (financial and time), and will increase the accuracy of predicting the success of work.

Ключові слова: публічне управління, лідерство, компетентності державних службовців.

Key words: public administration, leadership, competencies of civil servants.

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

Головним рушієм проведення комплексних реформ у різних сферах публічного управління завжди були і незмінно залишаться люди — фахівці-управлінці, які готови не лише по-новому мислити, але й діяти в складних умовах невизначеності, постійних змін та криз, їх здатності до генерації ідей, постійного самовдосконалення у професійної діяльності, здатності мислити і діяти системно, демонструвати лідерські якості та приймати управлінські рішення тощо.

Тобто успішність реформаційних процесів, які нині відбуваються в системі публічного управління цілком та повністю буде залежати від сформованості високопрофесійної управлінської команди, команди нової форми — лідерів. Саме лідерство, як складний і багатогранний феномен є одним із ключових елементів успіху у досягненні встановлених цілей.

Проведення теоретико-методологічного аналізу концептуальних підходів до розуміння суті лідерства дозволить нам охарактеризувати основні теорії лідерства, які стануть підґрунтям для визначення ключових

ознак лідерства у публічному управлінні, адже важливо виявляти лідерський потенціал ще на етапі підбору та формування команди дозволить публічній службі заощадити зайвих витрат (фінансових та часових), а також підвищить точність прогнозування успішності роботи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання лідерства та керівництва, власних, набутих та професійних якостей досліджувалися за допомогою різних підходів ще з давніх часів. Серед науковців, які досліджували різні аспекти лідерства, вважаємо за потрібне виділити таких дослідників, як: А. Вишневський, Л. Гогіна, Н. Гончарук, А. Ліпенцев, О. Нестуля, К. Процак, М. Варій, Л. Ліфарєва, Л. Х'єлл, К. Платонов, Р. Стогділ, Ф. Тейлор, О. Тід, А. Файоль, К. Левін, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон та інші.

Безперечно, їхні наукові доробки мають важливе значення для публічної служби і є методологічним підґрунтям для подальших досліджень. Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ключових ознак лідерства у публічному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведення теоретико-методологічного аналізу концептуальних підходів до розуміння суті лідерства дозволить нам охарактеризувати основні теорії лідерства, які стануть підґрунтям для визначення ключових ознак лідерства у публічному управлінні. Отже, спробуємо узагальнено представити основні напрями дослідження лідерства.

Проаналізувавши наукові погляди представників теорії рис (М. Варій [1], Л. Ліфарєва [4], Л. Х'єлл, К. Платонов, Р. Стогділ, Ф. Тейлор, О. Тід, А. Файоль), з'ясовано що ключовою ідеєю в них є розуміння того, що якщо лідер обдарований якостями, які відрізняють його від послідовників, то повинна існувати можливість визначення чи виділення цих якостей. Відтак, процес лідерства є виявом тих чи інших рис характеру індивіда.

Дослідниками М. Варій, Дж. Дункан, Дж. Канджемі, Дж. Ковальські, Л. Копець, А. Маслоу, Д. Макклелланд, К. Платонов, Р. Стогділ, Ф. Тейлор, О. Тід, Х. Хекхаузен, Л. Х'єлл, А. Файоль та ін., було охарактеризовано що теорія рис враховує: структуру особистості (її підструктури — біологічну, психологічну, соціального досвіду, спрямованості особистості); структуру характеру [2]; процес мислення, емоційні типи особистості, емоційний інтелект [3]; потреби та мотиви, які спонукають людей до руху й активності.

Досліджуючи наукові погляди представників поведінкової теорії лідерства (К. Левін, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон [7]), з'ясували, що в них акцентується увага на таких поняттях як "стиль лідерства", "стиль управління", ці теорії у своїй основі спираються на вивчення, оцінку та класифікації поведінки лідера, його взаємодію з послідовниками.

Проаналізувавши наукові погляди представників ситуативних теорій лідерства (К. Бланшар [12], В. Врум, Р. Танненбаум, У. Шмідт, Ф. Фідлер [10; 11], Т. Мітчелл і Р. Хауса), визначені такі погляди, в яких здатність до лідерства розглядається, як вміння адаптувати свою

поведінку та стиль до реальних умов та обставин ситуації. При цьому стиль лідера, який може гарантувати ефективність його діяльності в одній ситуації, не обов'язково забезпечуватиме такий же результат в іншій.

Досліджуючи феномен лідерства, варто звернутися до теорій функціонального лідерства (Дж. Адаїр [6], І. Адізес). У межах цієї теорії статус лідера розглядається через такі фактори, або змінні як: особистісні якості й характеристики; ситуаційний: частково стабільні, частково мінливі; груповий (колектив): потреби й цінності її членів.

Представники цього підходу розглядають лідерство "як інструмент — засіб виконання завдання, й підтримання командної роботи, задоволення індивідуальних і групових потреб членів колективу", для цього лідер повинен виконувати певні функції — це те, що лідер робить, на відміну від якостей, які говорять про те, яким він є. Тобто лідерство виражається у функціях, а не в особистості лідера [5].

Проаналізувавши наукові погляди представників ціннісних теорій лідерства (К. Ходжкінсон [13], Г. Фейрхольм [10], Т. Кучмарські [14], С. Кучмарські, С. Кові), з'ясували, що автори визнають фундамен-



Рис. 1. Ознаки лідерства, притаманні сфері публічного управління

тальне значення цінностей в структурі особистості, їх потужну мотиваційну роль. Тому вважають, що підґрунтям лідерства є ціннісна парадигма, яка наповнює життя лідера особистим і, водночас, соціально значимим сенсом.

На підставі аналізу наукових поглядів представників теорій трансакційного та трансформаційного лідерства (Дж. Хоманса, Е. Холландера та ін.), визначили, що головні положення цієї теорії полягають у тому, що у процесі трансакційного лідерства йде обмін впливом між лідером і послідовниками — процес двостороннього впливу, де трансакційні лідери, пояснюють послідовникам їх ролі й завдання, ураховують їх соціальні бажання й потреби, забезпечують відповідні винагороди, ініціюють створення нових виробничих структур тощо. У той же час, у певних ситуаціях, лідер може змінювати погляди й поведінку послідовників, тобто стає трансформаційним агентом впливу, у якому лідери й послідовники допомагають один одному перейти на більш високий рівень морального духу й мотивації [9].

В процесі аналізу концептуальних підходів до розуміння суті лідерства було встановлено, що лідерство — це складний і багатогранний феномен, який розглядається з різних точок зору: історичної, політичної, психологічної, соціальної, організаційної та ін. Перелік якостей, запропонований науковцями дуже різноманітний, а іноді й протилежний, більш того є впевненість, що цей список не остаточний. Зазначимо, що ці якості виявляються у людей по-різному залежно від риси характеру та життєвої ситуації.

Аналіз наукових підходів у межах дослідження дозволів з'ясувати та виокремити ознаки, які характеризують першокласних лідерів.

У аналізованому аспекті, ці якості можна класифікувати на наступні групи:

- когнітивно-емоційні (когнітивний, емоційний та соціальний інтелект особистості тощо);
- морально-вольові (рівень морального розвитку, спрямованість на успіх, цінності особистості тощо);
- соціально-комунікативні (комунікативні та організаційні здібності, емпатія, вміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду тощо);
- соціально-особистісні (здатність до навчання, ініціативність, активність, товарищескість, особиста привабливість, відповідальність, толерантність, почуття обов'язку, усвідомлення шляхів досягнення мети, впевненість у собі, відчуття ситуацій тощо);
- функціональні.

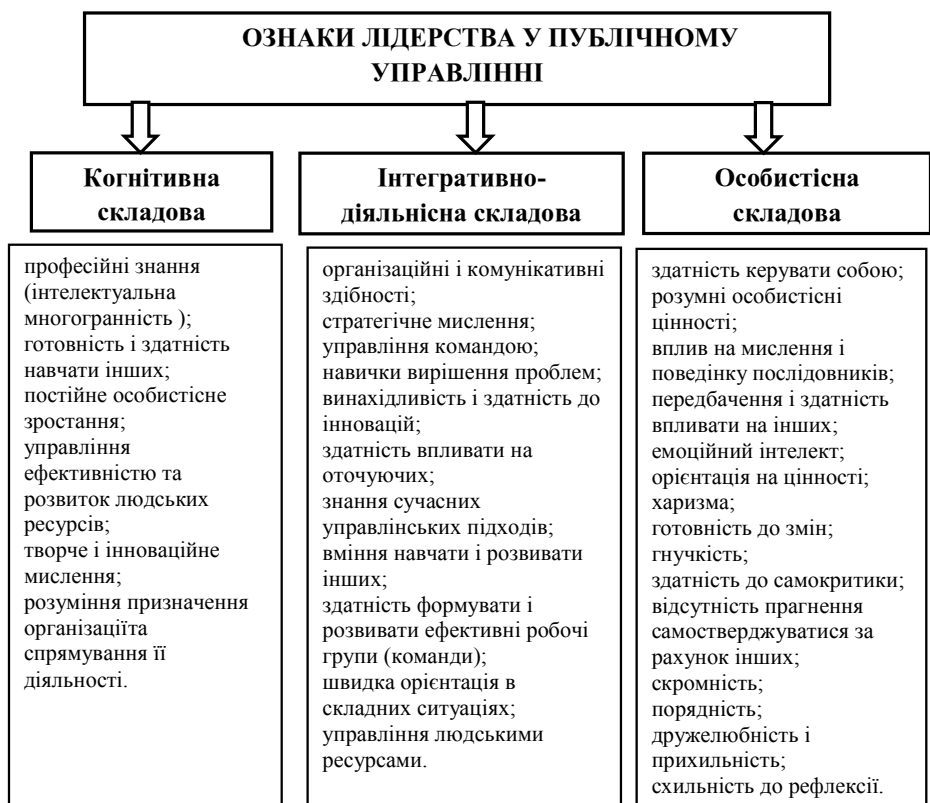


Рис. 2. Структура ключових ознак лідерства у публічному управлінні

Цілковито виправданою у контексті нашого дослідження є увага до визначення ключових ознак лідерства у публічному управлінні. Для цього нами було застосовано метод експертного оцінювання, який дозволив нам виокремити декілька груп ознак лідерства у публічному управлінні, що відображено на рис. 1.

З точки зору важливості практичної діяльності, в рамках цього дослідження було здійснено спробу визначити, які якості впливають на успішність людини, а саме на наявність лідерських якостей. Нами були визначені такі ключові ознаки лідерства у публічному управлінні, які можна згрупувати в такі блоки:

Когнітивна складова — професійні знання (інтелектуальна багатогранність); готовність і здатність навчати інших; постійне особистісне зростання; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; творче і інноваційне мислення; розуміння призначення організації та спрямування її діяльності.

Інтегративно-діяльнісна складова — організаційні і комунікативні здібності; стратегічне мислення; управління командою; навички вирішення проблем; винахідливість і здатність до інновацій; здатність впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; вміння навчати і розвивати інших; здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи (команди); швидка орієнтація в складних ситуаціях; управління людськими ресурсами;

Особистісна складова — здатність керувати собою; розумні особистісні цінності; вплив на мислення і поведінку послідовників; передбачення і здатність впливати на інших; емоційний інтелект; орієнтація на цінності; харизма; готовність до змін; гнучкість; здатність до самокритики; відсутність прагнення самостверджуватися

за рахунок інших; скромність; порядність; дружжелюбність і прихильність; схильність до рефлексії.

Представимо перелік ключових ознак лідерства у публічному управлінні відображено на рис. 2.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо констатувати, що лідерство в публічному управлінні має ключові ознаки, які можна згрупувати в блоки: когнітивна складова, інтегративно-діяльнісна складова та особистісна складова.

Керівник-лідер повинен володіти такими якостями, як професійні знання (інтелектуальна многогранність); готовність і здатність навчати інших; постійне особистісне зростання; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; творче і інноваційне мислення; розуміння призначення організації та спрямування її діяльності, організаційні і комунікативні здібності; стратегічне мислення; управління командою; навички вирішення проблем; винахідливість і здатність до інновацій; здатність впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; вміння навчати і розвивати інших; здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи (команди); швидка орієнтація в складних ситуаціях; управління людськими ресурсами; здатність керувати собою; розумні особистісні цінності; вплив на мислення і поведінку послідовників; передбачення і здатність впливати на інших; емоційний інтелект; орієнтація на цінності; харизма; готовність до змін; гнучкість; здатність до самокритики; відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших; скромність; порядність; дружжелюбність і прихильність; схильність до рефлексії.

Для підвищення конкурентоспроможності публічної служби, розробки стратегії подальшого розвитку необхідно грамотно побудувати процеси, розробити оптимальну організаційну структуру, зібрати згуртовану команду управлінців та створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат. Все це в змозі забезпечити тільки лідер-керівник, який вміє правильно розставити управлінців у складній ієрархічній структурі публічної служби.

Література:

1. Варій М. Й. Загальна психологія: підручник для студ. психол. і педагог. спеціальностей. 2-ге вид., випр. і допов. Київ: Центр учбової літератури. 2007. 968 с.
2. Варій М. Й. Психологія особистості: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2008. 592 с.
3. Копець Л. В. Психологія особистості: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2-ге вид. Київ: Вид. дім "Києво-Могилянська академія". 2008. 458 с.
4. Ліфарєва Л. В. Психологія особистості: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2003. 240 с.
5. Нестуля С. І., Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX — початок XXI ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ. 2016. 375 с.
6. Adair J. Action-centred leadership. London: McGraw-Hill. 1973.
7. Blake R., Mouton J. A comparative analysis of situationalism and 9,9 Management by principle. Organizational Dynamics. 1982. Spring. P. 20—43.

8. Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row. 1978. IX. 530 p.
9. Fairholm G. W. Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership. N.Y.: Praeger. 1991. 264 p.
10. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. N.-Y.: McGraw-Hill. 1967. 454 p.
11. Fiedler F.E. Leadership, New York: General Learning Press. 1971. 208 s.
12. Hersey P., Blanchard K. Management of organizational behavior: Utilizing human Resource. 7-th ed. NJ, US: Prentice-Hall. 1996. 627 p.
13. Hodgkinson C. Philosophy of Leadership. Oxford: B. Blackwell. 1983. 247 p.
14. Kuczmarski S., Kuczmarski Th. Values-Based Leadership: Rebuilding Employee Commitment, Performance and Productivity. NJ: Prentice Hall. 1995. 304 p.

References:

1. Variy, M.Y. (2007), Zahal'na psykholohiia: pidruchnyk dlia stud. psykhol. i pedahoh. spetsial'nostej [General psychology: a textbook for students of psychology and pedagogical specialties], 2nd ed, Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
2. Variy, M.Y. (2008), Psykholohiia osobystosti [Personality psychology], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
3. Kopets, L. V. (2008), Psykholohiia osobystosti: navch. posib. dlia stud. vysch. navch. zakl. [Psychology of personality: a textbook for students of higher educational institutions], Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, Kyiv, Ukraine.
4. Lifarieva, L. V. (2003), Psykholohiia osobystosti: navch. posib. [Psychology of personality: a textbook], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
5. Nestulia, S.I. and Nestulia, O.O. (2016), Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (seredyna XX — pochatok XXI) navch. posib. [Fundamentals of leadership. Scientific concepts (mid-twentieth — early twenty-first century) a textbook], PUET, Poltava, Ukraine.
6. Adair, J. (1973), Action-centred leadership, McGraw-Hill, London, UK.
7. Blake, R. and Mouton, J. (1982), "A comparative analysis of situationalism and 9,9 Management by principle", Organizational Dynamics, pp. 20-43.
8. Burns, J. M. (1973), Leadership, Harper & Row, New York, USA.
9. Fairholm, G. W. (1991), Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership, Praeger, New York, USA.
10. Fiedler, F.E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York, USA.
11. Fiedler, F.E. (1971), Leadership, General Learning Press, New York, USA.
12. Hersey, P. and Blanchard, K. (1996), Management of organizational behavior: Utilizing human Resource, Prentice-Hall, New York, USA.
13. Hodgkinson, C. (1983), Philosophy of Leadership, B. Blackwell, Oxford, UK.
14. Kuczmarski, S. and Kuczmarski, Th. (1995), Values-Based Leadership: Rebuilding Employee Commitment, Performance and Productivity, Prentice Hall, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2025 р.

*Е. А. огли Нурієв,
аспірант кафедри публічного управління ННІ "Інститут державного управління"
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3408-7522>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.262

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ

*Е. А. ogli Nuriev,
Postgraduate student, department of Public Administration, Education and Research Institute "Institute of Public Administration", V.N. Karazin Kharkiv National University*

THEORETICAL FOUNDATIONS OF MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION REGIONAL DEVELOPMENT IN UKRAINE

У статті акцентовано на актуальності дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком, проведено огляд доробок вітчизняних та зарубіжних вчених, що присвячували увагу різним аспектам цієї тематики. З метою дослідження сутності та змісту, проведено ґрунтовний аналіз наукових підходів до визначення поняття "модернізація публічного управління регіональним розвитком". Визначено, що модернізація — багатовимірне поняття, що розглядається як процес вдосконалення, чи зміни моделі, як системне явище, чи новий вид публічного менеджменту, але всі наявні наукові підходи об'єднує те, що метою впровадження модернізації публічного управління є покращення якості системи.

Проаналізовано основні наявні концепції розвитку регіональної політики, до яких запропоновано віднести: концепцію нової регіональної політики; концепцію нового регіоналізму; концепцію багаторівневого врядування (multi-level governance); концепцію "розумного", сталого та інклюзивного розвитку регіонів. На основі аналізу наукових доробок вчених-регіоналістів, економістів та провідних фахівців з публічного управління систематизовано інформацію про зміст та методологію впровадження окреслених концепцій. Акцентовано на необхідності дотримання ключових принципів модернізації публічного управління регіональним розвитком, які забезпечують концептуальну цілісність, системність та збалансованість трансформаційних зусиль. Окреслено зміст базових принципів, таких як: принцип законності, субсидіарності, партисипативності, підзвітності та прозорості модернізаційних процесів, принцип інтегрованості, інноваційності, адаптивності, сталості, ефективності, субсидіарності та інклюзивності.

Запропоновано класифікувати основні передумови модернізації регіональної політики на загальні (типові для багатьох європейських держав та зумовлені світовими тенденціями) та спеціальні (що притаманні Україні через соціальні, економічні, політичні обставини, що склалися в країні). Проаналізовано основні стратегічні напрями модернізації, які визначають її цільові орієнтири, першочергові завдання та очікувані результати на довгострокову перспективу такі як: цифровізація управлінських процесів, інституційний вимір модернізаційних процесів, інтеграція концептуальних засад та механізмів "розумної" стратегії управління в регулятивні практики та проведення модернізації з урахуванням європейських орієнтирів.

The article emphasizes the relevance of the study of the modernization of public management of regional development, reviews the works of domestic and foreign scientists who devoted attention to various aspects of this topic. In order to study the essence and content, a thorough analysis of scientific approaches to the definition of the concept of "modernization of public management of regional development" was conducted. It was determined that modernization is a multidimensional concept that is considered as a process of improvement, or a change in the model, as a systemic phenomenon, or a new type of public management, but all existing scientific approaches are united by the fact that the purpose of implementing the modernization of public management is to improve the quality of the system. The main existing concepts of regional policy development are analyzed, which are proposed to include: the concept of a new regional policy; the concept of new regionalism; the concept of multi-level governance; the concept of "smart", sustainable and inclusive development of regions. Based on the analysis of scientific works of regional scientists, economists and leading specialists in public administration, information on the content and methodology of implementing the outlined concepts has been systematized. The emphasis is on the need to adhere to the key principles of modernization of public administration of regional development, which ensure conceptual integrity, systematicity and balance of transformation efforts. The content of basic principles has been outlined, such as: the principle of legality, subsidiarity, participation, accountability and transparency of modernization processes, the principle of integration, innovation, adaptability, sustainability, efficiency, subsidiarity and inclusiveness.

It is proposed to classify the main prerequisites for the modernization of regional policy into general (typical for many European countries and determined by global trends) and special (inherent in Ukraine due to the social, economic, political circumstances that have developed in the country). The main strategic directions of modernization, which determine its target guidelines, priority tasks and expected results in the long term, are analyzed, such as: digitalization of management processes, institutional dimension of modernization processes, integration of conceptual principles and mechanisms of "smart" management strategy into regulatory practices and modernization taking into account European guidelines.

Ключові слова: розвиток регіонів, регіональна політика, модернізація публічного управління, концепції регіональної політики, ефективність модернізації публічного управління.

Key words: regional development, regional policy, modernization of public administration, concepts of regional policy, effectiveness of modernization of public administration.

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

Система публічного управління регіональним розвитком в Україні перебуває в процесі трансформацій, аналогічних якому не було за всю історію існування нашої держави. Виклики, зумовлені наслідками війни, завданою економічною, соціальною, екологічною шкодою, поглиблення кризових явищ у всіх сферах суспільного життя, активізує необхідність об'єднання зусиль управлінців, політиків, експертів і науковців для вироблення та впровадження дієвих підходів до підвищення ефективності публічно-управлінської системи. В умовах динамічних суспільних змін все більшої актуальності набуває проблема модернізації публічного управління як ключової передумови забезпечення ефективності, результативності та адаптивності державного впливу на соціально-економічні процеси. Системне реформування передбачає перш за все, вивчення та аналіз наявної наукової парадигми та комплексу підходів та системи уявлень, як підґрунтя для подальшого аналізу стану публічного управління регіональним розвитком та пропозицій щодо його вдосконалення.

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

Досліджуючи тематику публічного управління регіональним розвитком, варто зазначити, що вітчизняні та закордонні науковці приділяють значну увагу різним аспектам цієї системи, що підкреслює актуальність обраної тематики. Так, підходи до розуміння поняття та сутності модернізації публічного управління регіональним розвитком становлять науковий інтерес для С.А. Попова, В.М. Мартиненко, В.М. Князева та Ю.В. Бакаєва та О.В. Червякової. Значний внесок у розвиток теорії модернізації публічного управління здійснили і зарубіжні дослідники, зокрема, К. Поллітт і Г. Буккаерт обґрунтували концепцію нового публічного менеджменту (New Public Management).

У науковій літературі широко висвітлюються концепції розвитку регіонів, які, в свою чергу є теоретичним підґрунтям для модернізації публічного управлін-

Таблиця 1. Концепції регіональної політики

	Назва концепції	Зміст	Методика реалізації
1	Концепція нової регіональної політики	Розуміння регіонів не лише як об'єктів, але як суб'єктів політики регіонального розвитку, які мають необхідні повноваження та ресурси для визначення та реалізації власних пріоритетів в межах загальнонаціональної стратегії.	Ефективна реалізація такого підходу можлива лише на основі послідовної децентралізації влади та ресурсів, розширення фінансової автономії та інвестиційних можливостей регіонів.
2	Концепція нового регіоналізму	Визначається як багатомірний процес регіональної інтеграції, який охоплює економічні, політичні, соціальні й культурні аспекти і спрямований на встановлення територіального контролю і зв'язку з ідентичністю (регіональне громадянське суспільство), що пов'язано з глибокою інтеграцією.	Необхідність формування мережових, горизонтальних форм міжрегіональної взаємодії та співробітництва, підвищення ролі регіонів як драйверів інноваційного розвитку. Передбачає відхід від ієрархічних моделей управління на користь гнучких, адаптивних форм регіонального менеджменту, заснованих на партнерстві державних, приватних та громадських інституцій, інтеграції ресурсів, компетенцій.
3	Концепція багаторівневого врядування (multi-level governance)	Акцентує увагу на вертикальних та горизонтальних взаємодіях між різними територіальними рівнями влади у процесі формування та реалізації регіональної політики. Дозволяє забезпечити гнучкий розподіл повноважень та відповідальності між органами публічної влади різних рівнів, налагодити міжсекторальну співпрацю, мобілізувати ресурси.	Досягається за умови: чіткого розуміння органами публічної влади та іншими учасниками процесу соціальних потреб та інтересів різних цільових груп суспільства й адресних дій щодо задоволення цих потреб та інтересів. Такі умови є проявом сервісноорієнтованої державної політики та будується на відкритості влади, громадській участі та комунікаціях на усіх етапах прийняття та реалізації управлінських рішень.
4	Концепція «розумного», сталого та інклюзивного розвитку регіонів	Наголошує на пріоритетності інноваційної трансформації регіональних економік на основі розвитку науково-інноваційного потенціалу, створення регіональних інноваційних екосистем, кластерних форм організації економічної діяльності, смарт-інфраструктури.	Потребує суттєвої модернізації системи регіонального управління у напрямі її більшої відкритості, проактивності та орієнтації на підтримку структурних змін. Вимагає відповідної модернізації цілей, пріоритетів та механізмів державної регіональної політики, впровадження принципів та інструментів «зеленої» економіки, інклюзивного зростання, соціальної відповідальності на регіональному рівні.

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6; 7; 8; 9].

ня. Так, концепція нового регіоналізму знаходить своє відображення в доробках М. Кітінга; дослідженню і обґрунтуванню концепції багаторівневого врядування приділяє значну увагу Є.Г. Матвіїшина; сучасній концепції "розумного", сталого та інклюзивного розвитку регіонів становлять науковий інтерес для П. Маккена, О.Ю. Бобровської та Т.А. Крушельницької. Дослідженню принципів модернізації публічного управління регіональним розвитком приділяють значну увагу Ю.В. Ковбасюк та К.О. Ващенко, Т.В. Безверхнюк, П.В. Жук, С.А. Попов.

З початком повномасштабного вторгнення наукова спільнота активізувала діяльність у сфері регіонального розвитку, бо з'явилися нові виклики і постали нові завдання, отже до цієї тематики звернулись вчені-регіоналісти, економісти, експерти з адміністративно-територіального поділу, політологи: О.В. Берданова, А.Ю. Васіна, І.А. Косач, І.В. Криворучко, А.Ф. Мельник, О.В. Михайловська, Г.Л. Монастирський, М.М. Шкільник, О.О. Шевченко, та багато інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування модернізації системи публічного управління регіональним розвитком в умовах сучасних викликів.

Основні завдання дослідження:

- дослідити основні наукові підходи до визначення поняття "модернізація системи публічного управління регіональним розвитком";
- проаналізувати основні концепції регіонального розвитку, їх зміст та методику впровадження;
- виокремити та охарактеризувати основні принципи модернізації публічного управління регіональним розвитком, що забезпечують концептуальну основу цілісності системи;
- систематизувати основні передумови та стратегічні напрямки модернізації регіональної політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Щоб дослідити сутність та зміст модернізації публічного управління доцільно вивчити наукові підходи до цих понять, що сформульовані передовими вченими. Багато дослідників розглядають модернізацію у контексті переходу до нової моделі публічного управління, яка відповідає вимогам постіндустріального, інформаційного суспільства. Так, на думку С.А. Попова, модернізація публічно-

го управління являє собою процес удосконалення діяльності органів влади шляхом впровадження в практику публічного адміністрування принципів, методів і технологій сучасного менеджменту, пріоритетів та підвищення ефективності та результативності управлінської діяльності, забезпечення її відкритості, прозорості та підконтрольності суспільству [1, с. 8].

Інші автори наголошують на інституційному вимірі модернізації публічного управління, яка передбачає цілеспрямовану трансформацію інституційного середовища функціонування владних інституцій з метою забезпечення їх більшої відповідності суспільним потребам та вимогам демократії. Зокрема, на думку В.М. Князева та Ю.В. Бакаєва, модернізація публічного управління — це процес якісних змін в організаційних структурах і функціях органів державного управління, фахової підготовки кадрів, удосконалення нормативно-правової бази адміністративно-державного управління, формування нової адміністративної культури [2, с. 5].

Заслужують на увагу і системні підходи до розуміння модернізації, які акцентують увагу на взаємопов'язаності та синергії змін в усіх підсистемах публічного управління — цільовій, функціональній, організаційній, нормативно-правовій, інформаційній, кадровій тощо. Так, Ю.О. Куц розглядає модернізацію як системну трансформацію публічного управління, що передбачає структурно-функціональне, нормативно-правове, кадрове, інформаційно-комунікаційне, ціннісне оновлення управлінської діяльності з метою підвищення її ефективності, прозорості, гнучкості та адаптивності до мінливих суспільних реалій [3, с. 103]. Подібної думки дотримується і Н.Т. Гончарук, наголошуючи, що модернізація має носити всеохоплюючий та взаємоузгоджений характер, поєднуючи інституційні, структурні, функціональні, кадрові, інформаційні, технологічні інновації в єдину стратегію удосконалення системи публічного управління.

Значний внесок у розвиток теорії модернізації публічного управління здійснили і зарубіжні дослідники. Зокрема, К. Поллітт і Г. Буккаерт обґрунтували концепцію нового публічного менеджменту (New Public Management), яка орієнтована на впровадження ринкових механізмів, принципів та технологій корпоративного управління в публічний сектор з метою підвищення його продуктивності, результативності та клієнтоорієнтованості. Ключовими напрямками модернізації публічного управління в рамках цієї концепції визначено: дебіюрократизацію та децентралізацію, розвиток конкуренції та альтернативних постачальників послуг, впровадження стандартів обслуговування та оцінки якості, орієнтацію на кінцеві результати та потреби споживачів [4, с. 6—10].

Отже модернізація — багатовимірне поняття, його можна розглядати як процес вдосконалення, чи зміни моделі, як системне явище, чи новий вид публічного менеджменту, але всі наявні наукові підходи об'єднують думку про те, що метою впровадження модернізації публічного управління є покращення якості системи. Саме тому, модернізація розглядається, в першу чергу, як якісне оновлення та удосконалення системи публічного управління відповідно до вимог часу, суспільних потреб та очікувань, досягнень науково-технічного прогресу та кращих світових практик. Вона передбачає комплексну трансформацію цілей, функцій, структур, механізмів та інструментів управлінської діяльності на основі сучасних концепцій належного врядування, інноваційних підходів та технологій.

Науковці і практики працюють над пошуком оптимальної концепції та відповідної моделі регіонального розвитку, застосування якої покликане розв'язати нагальні проблеми державного управління, адміністрування, територіальних громад та їх жителів, адже зараз система публічного управління потребує та формування нових підходів до застосування належної політики врядування [10, с. 59].

Ефективність модернізації публічного управління регіональним розвитком значною мірою визначається дотриманням ключових принципів, які забезпечують концептуальну цілісність, системність та збалансованість трансформаційних зусиль. Як слушно зазначає С.А. Попов, принципи публічного управління регіональним розвитком являють собою фундаментальні, науко-

во обґрунтовані положення, які відображають об'єктивні закономірності та визначають зміст, організаційну структуру та життєдіяльність компонентів регіонального управління [1, с. 17]. В умовах модернізаційних викликів формування адекватної системи принципів дозволяє забезпечити стратегічну спрямованість, адаптивність та ефективність управлінських інновацій в регіональному вимірі. Систематизуємо основні принципи модернізації публічного управління регіональним розвитком:

1) принцип законності, який передбачає здійснення модернізаційних перетворень на основі верховенства права та у чіткій відповідності конституційним нормам та діючому законодавству. Водночас, реалізація цього принципу не виключає можливості вдосконалення правової бази регіонального розвитку відповідно до нових викликів та потреб;

2) принцип субсидіарності, який вимагає передачі повноважень на найнижчий рівень, на якому вони можуть ефективно виконуватись. Дотримання цього принципу в процесі модернізації дозволяє оптимізувати розподіл владних повноважень, уникнути дублювання функцій, підвищити якість надання публічних послуг на регіональному та місцевому рівнях [2, с. 47—49];

3) принцип партисипативності, який передбачає широке залучення громадян, бізнесу, інститутів громадянського суспільства до формування та реалізації регіональної політики. Це дозволяє підвищити інклюзивність та легітимність управлінських рішень, мінімізувати опортуністичну поведінку посадовців, мобілізувати суспільні ресурси для досягнення цілей регіонального розвитку [11, с. 72—74];

4) підзвітність та прозорість модернізаційних процесів, виступають принципи транспарентності та відкритості діяльності органів регіонального управління. Згідно з принципом транспарентності регіональні органи влади мають забезпечувати повне та об'єктивне інформування громадян про свою діяльність, прийняті рішення та їх наслідки, використовувати зрозумілі форми та канали комунікації;

5) принцип інтегрованості, який орієнтує на узгодженість та синергію управлінських впливів у різних секторах та сферах. Практична реалізація принципу інтегрованості в публічному управлінні регіональним розвитком передбачає: координацію цілей, пріоритетів та інструментів регіональної, галузевих та секторальних політик; спрямування галузевих та секторальних програм на досягнення комплексних цілей регіонального розвитку; узгодження стратегій розвитку регіонального та місцевого рівнів; використання механізмів міжвідомчої та міжсекторальної співпраці, утворення координаційних структур [11, с. 13—16];

6) принцип інноваційності, який відображає вимоги постіндустріального, інформаційного суспільства. Цей принцип передбачає постійний пошук та впровадження новітніх підходів, методів та технологій у практику регіонального управління, орієнтацію на передовий досвід та кращі практики;

7) принцип адаптивності, який орієнтує на розвиток гнучкості та здатності управлінської системи швидко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища. В умовах зростання регіональної конкуренції та мінливості ринкової кон'юнктури саме адаптивність стає вирішальною передумовою життєздатності та успішності модернізаційних зусиль на регіональному рівні;

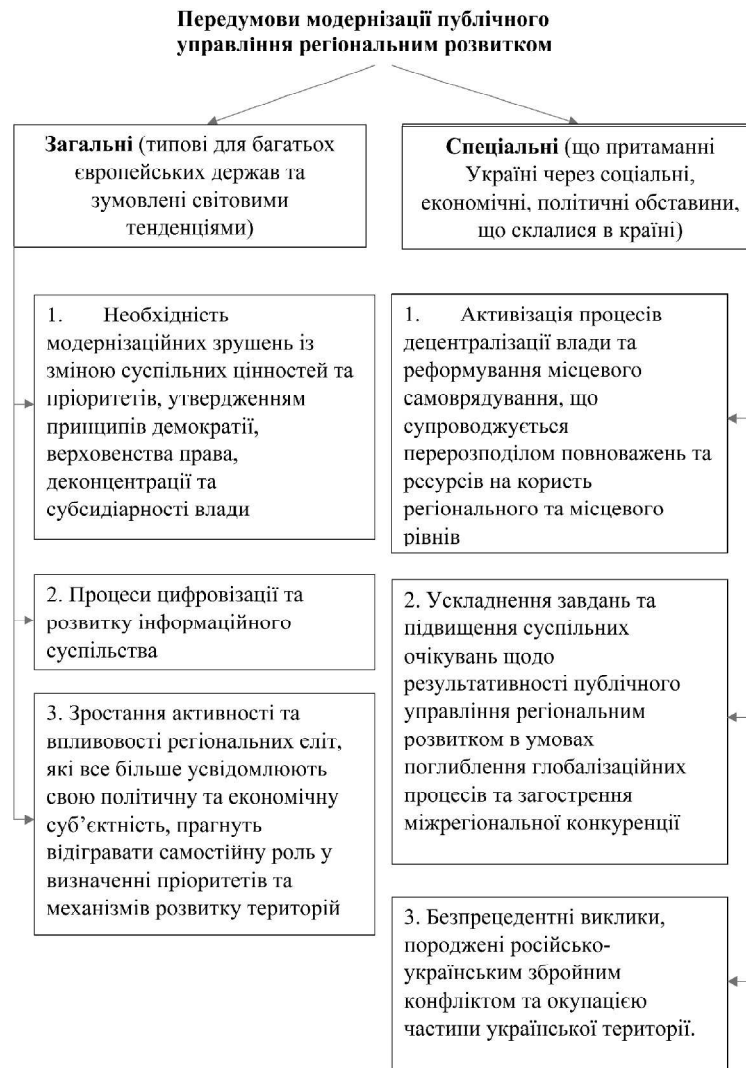


Рис. 1. Передумови модернізації управління регіональним розвитком

8) принцип сталості орієнтує модернізацію регіонального управління на забезпечення збалансованого та довготривалого розвитку територій у єдності економічного, соціального та екологічного вимірів. Реалізація цього принципу передбачає інтеграцію цілей та вимог сталого розвитку в усі аспекти діяльності регіональних органів влади — від стратегічного планування до операційного управління [42, с. 89—93];

9) принцип ефективності, який спрямовує управлінську діяльність на досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів. Критеріями ефективності при цьому виступають не лише економічні показники, але й соціальні, екологічні параметри регіонального розвитку, рівень задоволеності громадян якістю публічних послуг та власною участю в управлінні територіями;

10) принцип субсидіарності, який вимагає прийняття рішень на найнижчому з можливих територіальних рівнях за умови його відповідності масштабам проблеми. послідовна реалізація принципу субсидіарності дозволяє оптимізувати розподіл повноважень та ресурсів між різними рівнями управління, забезпечити їх збалансовану участь у процесах регіонального розвитку, підвищити мотивацію та відповідальність місцевих органів влади [9, с. 51—55];

11) принцип інклюзивності, що передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх соціальних груп та територій щодо доступу до процесів прийняття управлінських рішень та розподілу суспільних благ. Реалізація цього принципу вимагає подолання різноманітних бар'єрів та проявів дискримінації в регіональній політиці, створення інклюзивних інститутів та механізмів представництва інтересів вразливих груп, впровадження інструментів позитивної дискримінації щодо депресивних та відсталих територій [13, с. 241—245].

Таким чином, модернізація публічного управління регіональним розвитком відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних передумов та факторів, що визначають її зміст, напрями та механізми здійснення. Передумови модернізації представляють собою сукупність об'єктивних та суб'єктивних обставин, подій та явищ, які зумовлюють необхідність якісного оновлення системи регіонального управління відповідно до вимог часу. Натомість фактори модернізації — це чинники та рушійні сили, що безпосередньо впливають на перебіг та результати модернізаційних перетворень в регіональному вимірі.

За таких умов модернізація регіонального управління стає необхідною відповіддю на виклики децентралізації, передумовою повноцінної реалізації її потенційних переваг для територіального розвитку.

У цілому, модернізація публічного управління регіональним розвитком являє собою комплексний та багатовимірний процес якісної трансформації цілей, функцій, структур та механізмів управлінського впливу на регіональні системи відповідно до вимог сьогодення. Ефективність та результативність цього процесу значною мірою залежить від правильності вибору та послідовності реалізації стратегічних напрямів модернізації, які визначають її цільові орієнтири, пріоритетні завдання та очікувані результати на довгострокову перспективу. Осучаснення регіонального менеджменту на основі впровадження ринкових механізмів, принципів і технологій корпоративного управління стає обов'язковою передумовою забезпечення конкурентоспроможності українських регіонів на національному та глобальному рівнях.

Передумови модернізаційних процесів можна поділити на загальні (типові для багатьох європейських держав та зумовлені світовими тенденціями) та спеціальні (що притаманні Україні через соціальні, економічні, політичні обставини, що склалися в країні) (рис. 1).

Стратегічним напрямом модернізації публічного управління регіональним розвитком є цифровізація управлінських процесів, розбудова електронного урядування та цифрової демократії на регіональному та місцевому рівнях. Цифрова трансформація регіонального управління передбачає впровадження технологій електронного документообігу, відкритих даних, он-лайн платформ надання адміністративних послуг, автоматизованих систем підтримки прийняття управлінських рішень, просторового планування та моделювання тощо. Використання потенціалу цифрових технологій дозволяє радикально підвищити ефективність, прозорість та інклюзивність регіонального управління, мінімізувати корупційні ризики, розширити можливості для участі громадян та інститутів громадянського суспільства у вирішенні питань регіонального та місцевого розвитку.

Особливої уваги заслуговує інституційний вимір модернізаційних перетворень та пріоритетність розбудови повноцінної системи багаторівневого врядування регіональним розвитком. Остання має базуватись на принципах субсидіарності та децентралізації повноважень, забезпеченні збалансованого розподілу функцій та ресурсів між органами публічної влади різних рівнів, розширенні фінансової та управлінської автономії регіонів і територіальних громад. Невід'ємною складовою інституційної модернізації є також розвиток мережових та горизонтальних форм співпраці між регіональною та муніципальною владою, бізнесом, експертним середовищем та організаціями громадянського суспільства у вирішенні завдань регіонального розвитку. Зміцнення інституційної спроможності та дієвості органів публічного управління є ключовою передумовою для підвищення ефективності та демократичності регіональної політики.

Стратегічним напрямом модернізації публічного управління регіональним розвитком в сучасних умовах стає також інтеграція концептуальних засад та механізмів "розумної" стратегії управління в регулятивні практики. Реалізація моделі смарт-спеціалізації в Україні передбачає ідентифікацію та цільову підтримку

унікальних для кожного регіону, заснованих на знаннях та інноваціях, видів економічної діяльності, що мають потенціал забезпечення конкурентних переваг в глобальному масштабі. Орієнтація регіонального управління на зміцнення інноваційної екосистеми та розвиток потенціалу смарт-спеціалізації вимагає суттєвої трансформації регуляторного середовища та відповідного інструментарію — формування кластерної інфраструктури, преференцій для інноваційного бізнесу, розвитку публічно-приватного партнерства та венчурного інвестування, брендингу територій тощо [12, с. 13—15].

Модернізація публічного управління регіональним розвитком в умовах європейської інтеграції України має також концептуально та інструментально орієнтуватись на забезпечення сталого розвитку територій в його економічному, соціальному та екологічному вимірах згідно цілей, визначених ООН на період до 2030 року. Реалізація стратегії сталого регіонального розвитку передбачає інтеграцію принципів збалансованості, "зеленого" та інклюзивного зростання, соціальної згуртованості та справедливості в усі аспекти прийняття та реалізації управлінських рішень. Пріоритетності набувають завдання структурно-технологічної перебудови регіональних економік на засадах ресурсоефективності та низьковуглецевого розвитку, формування "зеленої" інфраструктури, впровадження кращих доступних екологічних практик та технологій, інклюзивної зайнятості.

Це актуалізує завдання інституціоналізації агенцій регіонального розвитку як ключових суб'єктів імплементації інструментів згуртованості на регіональному рівні, впровадження інтегрованих операційних програм регіонального розвитку за прикладом програм ЄС, адаптації вітчизняної системи моніторингу регіонального розвитку до європейських підходів, розвитку транскордонного та міжрегіонального співробітництва.

Отже, очікувані результати модернізації публічного управління регіональним розвитком мають охоплювати інституційні, структурні, функціональні, кадрові та технологічні аспекти трансформації управлінської діяльності з урахуванням впливу проведених змін на розвиток регіонів та задоволення потреб територіальних громад.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного джерельного аналізу підходів сучасних вітчизняних і зарубіжних вчених до визначення змісту дефініції "модернізація системи публічного управління регіональним розвитком" визначено, що в науковій літературі значна кількість визначень, які базуються на інституційному, системному, чи процесуальному підході, по-різному характеризують і описують процес, етапи та саму суть модернізації. Всі підходи об'єднують те, що наслідками впровадження модернізації є покращення якості системи публічного управління регіональним розвитком, комплексна трансформація цілей, функцій, структур, механізмів та інструментів управлінської діяльності.

До основних сучасних концепцій регіонального розвитку запропоновано віднести: концепцію нової регіональної політики; концепцію нового регіоналізму; кон-

цепцію багаторівневого врядування (multi-level governance); концепцію "розумного", сталого та інклюзивного розвитку регіонів. Кожна з означених концепцій направлена на підвищення економічної, соціальної та адміністративної спроможності регіонів, але вони різняться методичними підходами та стратегічними акцентами.

При аналізі ключових принципів модернізації публічного управління регіональним розвитком, доведено необхідність використання кожного з них, адже саме принципи законності, субсидіарності, партисипативності, підзвітності та прозорості модернізаційних процесів, принцип інтегрованості, інноваційності, адаптивності, сталості, ефективності, субсидіарності та інклюзивності забезпечують збалансованість системи публічного управління.

В результаті проведеного аналізу базових передумов модернізації регіональної політики запропоновано класифікувати їх на загальні (типові для багатьох європейських держав та зумовлені світовими тенденціями) та спеціальні (типові для України і характеризують соціальні, економічні, політичні обставини, що склалися в країні).

Перспективним напрямком для подальших наукових розвідок вбачається дослідження методології та оцінки результатів підвищення інституційної спроможності системи регіонального управління внаслідок модернізації.

Література:

1. Попов С.А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. 296 с.
2. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України: наук. доп. / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2013. 120 с.
3. Куц Ю.О. Сучасні тренди модернізаційних процесів публічного управління. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 101-106.
4. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis — Into The Age of Austerity. New York: Oxford University Press, 2017. 388 p.
5. Keating M. The New Regionalism in Western Europe: Territorial Restructuring and Political Change. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2000. 256 p.
6. Eberhardt A. The Concept of Good Governance. Studia i Analizy Europejskie. 2019. No. 1. P. 13—28.
7. Hettne B. Globalism and New Regionalism / Hettne Bjorn, Inotai Andras and Sunkel Osvaldo. New York: Macmillan, 1999. 308 p. P. 16—17.
8. Суворов В. П. Багаторівневе управління в контексті реалізації європейських політик щодо розбудови України на субнаціональному рівні. Державне будівництво. 2023. № 1 (33). С. 119—131.
9. McCann P. The Regional and Urban Policy of the European Union: Cohesion, Results-Oriented and Smart Specialisation. Edward Elgar, 2015. 304 p.
10. Шевченко О.О., Кульчицька Е.А. Модернізація механізму публічного управління розвитком регіону. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 37. С. 56—59.

11. Жук П.В. Спеціалізація регіональної економіки: теоретичні засади модернізації і практика реалізації в умовах євроінтеграції // Регіональна економіка. 2021. № 2. С. 5—16.

12. Бобровська О.Ю., Крушельницька Т.А. Теоретико-методологічні засади модернізації публічного управління на регіональному рівні в умовах реформ // Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 10. С. 80—108.

13. Червякова О.В. Механізми трансформації державного управління в умовах суспільних змін: монографія. Київ: Інститут законодавства ВРУ, 2015. 390 с.

References:

1. Popov, S. A. (2014), *Derzhavno-upravlins'ki novovvedennia: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Public administration innovations: theory, methodology, practice], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.
2. Kovbasiuk, Yu.V. Vashchenko, K.O. and Surmin, Yu.P. (2013), *Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia ta yevropeiska intehtatsiia Ukrainy* [Modernization of public administration and European integration of Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine.
3. Kuts, Y.O. (2015), "Current trends in modernization processes of public administration", *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya*, vol 43, pp. 101—106.
4. Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2017), *Public Management Reform: A Comparative Analysis — Into The Age of Austerity*, Oxford University Press, Oxford, UK.
5. Keating, M. (2000), *The New Regionalism in Western Europe: Territorial Restructuring and Political Change*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
6. Eberhardt, A. (2019), "The Concept of Good Governance", *Studia i Analizy Europejskie*, vol. 1, pp. 13—28.
7. Hettne, B., Inotai, A. and Sunkel, O. (1999), *Globalism and New Regionalism*, Macmillan, New York, USA.
8. Suvorov, V.P. (2023), "Multi-level governance in the context of the implementation of european policies regarding the development of Ukraine at the subnational level", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 1 (33), 119—131.
9. McCann, P. (2015), *The Regional and Urban Policy of the European Union: Cohesion, Results-Oriented and Smart Specialisation*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
10. Shevchenko, O.O. and Kulchytska, E.A. (2023), "Modernization of the mechanism of public management of regional development", *Publichne upravlinnya i administruvannya v Ukrayini*, Vol. 37, pp. 56—59.
11. Zhuk, P.V. (2021), "Specialization of the regional economy: theoretical principles of modernization and practical implementation in the context of European integration", *Rehional'na ekonomika*, vol 2, pp. 5—16.
12. Bobrovskaya, O.Yu. and Krushelnitska, T.A. (2020), "Theoretical and methodological principles of modernization of public administration at the regional level in the context of reforms", *Publichne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok*, vol. 10, pp. 80—108.
13. Chervyakova, O.V. (2015), *Mechanisms of transformation of public administration in conditions of social changes: monograph*. [Mekhanizmy transformatsiyi derzhavnoho upravlinnya v umovakh suspil'nykh zmin: monohrafiya], Instytut zakonodavstva VRU, Kyiv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 21.02.2025 р.*