

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 7 квітень 2025

Головний редактор:

Ємельянов В.М.,
доктор наук з державного управління,
професор, заслужений діяч науки
і техніки України

Заступники головного редактора:

Антонова Л.В.,
кандидат економічних наук, доктор наук
з державного управління, професор
Нора Г.А.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 7 квітень 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.nauka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:

**Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
ТОВ "ДКС Центр"**
Видавець:
ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 03.04.25 р.
Підписано до друку 03.04.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 38.5.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0304/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

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

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

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

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

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

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

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

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 7 квітень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Цибуляк А. Г.

Міжнародний досвід цифрової трансформації логістичних систем в умовах зеленого і енергетичного переходів 7

Рибчук А. В., Андібур А. П., Андібур Н. І.

Трансформація методологічних основ економічного аналізу 16

Жуков С. А., Зарічна О. В., Бондаренко В. М., Сойма С. Ю., Федурця В. П.

Роль персоналізації у сучасному маркетингу 21

Сазонець О. М., Гессен А. Є., Седлецька О. В., Лучанська Ю. Г.

Стандарти формування безбар'єрного простору в готелях України на основі інклюзивних підходів 27

Скопченко Н. С., Кириченко О. М., Левченко О. В.

Інвестиційна привабливість: теоретичні підходи до визначення та напрями підвищення 33

Дєєва Н. Е., Дякун А. М.

Цифрові технології управління капіталізацією корпоративного підприємства торгівлі 41

Захарченко В. І., Швагірев М. Д.

Методичний підхід до оцінки стійкості об'єктів оборонно-промислового комплексу 48

Морозова А. С., Галка В. М.

Економічна сутність державно-приватного партнерства 55

Орел А. М., Рабчук С. В.

Основи та формування кластерної концепції бізнес-середовища 60

Парасій-Вергуненко І. М., Юрчишин Я. В.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища торговельного підприємства 66

Шолойко А. С., Хоу П. А.

Циклічність фінансового трейдингу в умовах глобалізації 77

Турило А. А., Лашкун Г. А.

Розвиток категорії "цінність людини" та фінансово-економічні аспекти формування людського капіталу у підприємстві 82

Пугач А. М., Пугач В. А.

Транзит робочої сили в міжнародній міграційній системі 87

Сас А. С., Кузьмін Т. А., Лещук Г. В., Бурак Б. Б.

Обліково-правові аспекти функціонування державних некомерційних підприємств як об'єкта консалтингового та аутсорсингового супроводу 96

Бойко Р. В.

Обґрунтування положень територіально-орієнтованого інвестиційно-інноваційного механізму розвитку регіону 102

Кузнєцова Т. В., Ковтун О. В., Рibaкова Т. О., Черняєв О. С.

Синергія інформаційних систем і бренд-інвестиційного менеджменту як проєкт організації логістичного підприємництва в англomовному бізнес-середовищі 109

Кулініч Т. В., Шафранова К. В., Глівінська Ю. В.

Сучасні практики покращення ефективності та гнучкості бізнес-процесів виробничих підприємств 117

Олійник Т. І.

Якість медичних послуг як основа ефективного маркетингу та управління в медичних установах 124

Хахула В. С., Хахула Б. В., Панченко Т. В., Федорук Ю. В.

Інтеграція інноваційних цифрових технологій в комунікаційну політику консалтингу в агросфері 130

Юркевич О. М., Гурова Ю. С., Носик А. Ю.

Особливості механізму функціонування ісламського ринку пайовий цінних паперів 136

Квасниця О. В., Дармограй І. В., Братівник І. В.

Корпоративна соціальна відповідальність банків та територіальних громад у фінансуванні проєктів відновлення 144

Кушнір А. В., Крисюк А. М., Коваленко М. О., Поляков А. С.

Методичні основи управління фінансовими ризиками в процесі логістичного обслуговування ланцюгів постачань 151

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 7 квітень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Скотний П. В., Лепак Т. А.

Використання механізмів державно-приватного партнерства для стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу 157

Однорог М. А., Ткаченко О. В., Побережний А. М., Денисова А. М., Манзій Д. О.

Економіка праці та соціально-трудова відносини 163

Чайковський І. А.

Диверсифікація діяльності підприємств зерно-продуктового підкомплексу України як чинник економічного зростання 169

Чеботок В. В.

Парадигма класифікації бізнес-процесів в умовах цифровізації економіки 175

Шевченко М. Г.

Формування інституційно-методологічного забезпечення оподаткування лісових ресурсів в Україні: суб'єктно-об'єктна база та суперечності 182

Яворовський С. М., Тиндик О. І., Татарин М. П.

Формування ресурсів фінансової системи України в умовах воєнного стану 189

Яценко О. О.

Довіра до брендів у часи цифрової дезінформації: виклики та шляхи подолання 198

Державне управління

Кіцак Т. М.

Закони архітекτονіки місцевого самоврядування 203

Мунтян Л. Я.

Громадські організації та їх взаємозв'язок із державними установами в період воєнного часу 210

Король А. П.

Стан реалізації публічного управління у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України 216

Костик Р. П.

Основні підходи до вдосконалення публічного регулювання стійкого розвитку територій 222

Лагойда Ю. В.

Регламентация правового статусу територіальних громад в Україні: теоретичні та практичні аспекти 227

Здоровко С. С.

Правова політика держави протидії тероризму 236

Татарнікова Т. О.

Роль і місце інститутів місцевого самоврядування у процесах забезпечення внутрішньої безпеки 240

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 7 / 2025

CONTENTS:

Economy

Tsybuliak A.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GREEN AND ENERGY TRANSITIONS 7

Rybuchuk A., Andybur A., Andybur N.

TRANSFORMATION OF METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ECONOMIC ANALYSIS 16

Zhukov S., Zarichna O., Bondarenko V., Soima S., Fedurtsia V.

THE ROLE OF PERSONALIZATION IN MODERN MARKETING 21

Sazonets O., Hessen A., Sedletska O., Luchanska Yu.

STANDARDS FOR CREATING BARRIER-FREE SPACE IN UKRAINIAN HOTELS BASED ON INCLUSIVE APPROACHES 27

Skopenko N., Kyrychenko O., Levchenko A.

INVESTMENT ATTRACTIVENESS: THEORETICAL APPROACHES TO THE DEFINITION AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT 33

Dyeyeva N., Diakun A.

DIGITAL TECHNOLOGIES FOR MANAGING THE CAPITALIZATION OF A CORPORATE TRADING ENTERPRISE 41

Zakharchenko V., Shvahirev M.

METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE STABILITY OF DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX FACILITIES 48

Morozova L., Halka V.

THE ECONOMIC ESSENCE OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP 55

Orel A., Rabchuk S.

FUNDAMENTALS AND FORMATION OF THE CLUSTER CONCEPT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT 60

Parasii-Verhunenko I., Yurchyshyn Y.

STRATEGIC ANALYSIS OF THE INTERNAL ENVIRONMENT OF A TRADE ENTERPRISE 66

Sholoiko A., Hou P.

CYCLICALITY OF FINANCIAL TRADING UNDER GLOBALIZATION 77

Turylo A., Lashkun H.

DEVELOPMENT OF THE CATEGORY "HUMAN VALUE" AND FINANCIAL AND ECONOMIC ASPECTS OF THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL IN ENTREPRENEURSHIP 82

Puhach A., Puhach V.

LABOR TRANSIT IN THE INTERNATIONAL MIGRATION SYSTEM 87

Sas L., Kuzmin T., Leshchuk H., Burlak B.

ACCOUNTING AND LEGAL ASPECTS OF THE FUNCTIONING OF STATE NON-COMMERCIAL ENTERPRISES AS OBJECTS OF CONSULTING AND OUTSOURCING SUPPORT 96

Boiko R.

SUBSTANTIATION OF THE PROVISIONS OF THE TERRITORIALLY ORIENTED INVESTMENT AND INNOVATION MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE REGION 102

Kuznietsova T., Kovtun O., Rybakova T., Cherniaiev O.

SYNERGY OF INFORMATION SYSTEMS AND BRAND INVESTMENT MANAGEMENT AS A PROJECT FOR ORGANIZING LOGISTICS ENTREPRENEURSHIP IN AN ENGLISH-SPEAKING BUSINESS ENVIRONMENT 109

Kulinich T., Shafranova K., Hlivinska Y.

MODERN PRACTICES FOR IMPROVING THE EFFICIENCY AND FLEXIBILITY OF BUSINESS PROCESSES IN MANUFACTURING ENTERPRISES 117

Oliynyk T.

QUALITY OF MEDICAL SERVICES AS A BASIS FOR EFFECTIVE MARKETING AND MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS 124

Khakhula V., Khakhula B., Panchenko T., Fedoruk Y.

INTEGRATION OF INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES INTO THE COMMUNICATION POLICY OF CONSULTING IN THE AGRICULTURAL SECTOR 130

Yurkevych O., Gurova Iu., Nosyk A.

PECULIARITIES OF THE MECHANISM OF FUNCTIONING OF THE ISLAMIC MARKET FOR EQUITY SECURITIES 136

Kvasnytsia O., Darmohrai I., Brativnyk I.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BANKS AND LOCAL COMMUNITIES IN FINANCING RECONSTRUCTION PROJECTS 144

Kushnir L., Krysuk L., Kovalenko M., Poliakov A.

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT IN THE PROCESS OF LOGISTICAL SERVICE OF SUPPLY CHAINS 151

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 7 / 2025

CONTENTS:

Economy

Skotnyy P., Lepak T.

UTILIZATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISMS TO STIMULATE THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES 157

Odnorog M., Tkachenko O., Poberezhniy A., Denysova A., Manziy D.

LABOR ECONOMICS AND SOCIAL AND LABOR RELATIONS 163

Chaikovsky Il.

DIVERSIFICATION OF ACTIVITIES OF ENTERPRISES OF THE GRAIN AND FOOD SUBCOMPLEX OF UKRAINE AS A FACTOR OF ECONOMIC GROWTH 169

Chebotok V.

THE PARADIGM OF BUSINESS PROCESS CLASSIFICATION IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION 175

Shevchenko M.

FORMATION OF INSTITUTIONAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR THE TAXATION OF FOREST RESOURCES IN UKRAINE: SUBJECT AND OBJECT BASE AND CONTRADICTIONS 182

Yavorovskyi S., Tyndyk O., Tataryn M.

FORMATION OF RESOURCES OF THE FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE 189

Iashchenko O.

TRUST IN BRANDS IN THE AGE OF DIGITAL DISINFORMATION: CHALLENGES AND WAYS TO OVERCOME THEM 198

Public administration

Kitsak T.

LAWS OF ARCHITECTONICS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT 203

Muntian L.

PUBLIC ORGANIZATIONS AND THEIR RELATIONSHIP WITH STATE INSTITUTIONS IN WARTIME 210

Korol A.

STATUS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS OF UKRAINE 216

Kostyk R.

MAIN APPROACHES TO IMPROVEMENT PUBLIC REGULATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES 222

Lahoida Yu.

REGULATION OF THE LEGAL STATUS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS 227

Zdorovko S.

STATE LEGAL POLICY TO COUNTER TERRORISM 236

Tatarnikova T.

ROLE AND PLACE OF LOCAL SELF-GOVERNMENTS IN INTERNAL SECURITY PROCESSES 240

А. Г. Цибуляк,
д. е. н., професор кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та менеджменту,
Українсько-Американський університет "Конкордія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9601-0391>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.7

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО І ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДІВ

A. Tsybuliak,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of International Economics,
Business and Management, Ukrainian-American Concordia University

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GREEN AND ENERGY TRANSITIONS

В представленій роботі проаналізовано міжнародний досвід, визначено ключові тенденції та механізми, що дозволяють інтегрувати цифрові технології в логістичні системи в умовах зеленого і енергетичного переходів, а також виявлено найбільш успішні стратегії для адаптації до нових вимог сталого розвитку. Міжнародний досвід цифрової трансформації логістичних систем у контексті зеленого та енергетичного переходів набуває особливої актуальності в умовах глобальних екологічних викликів та необхідності досягнення сталого розвитку. Сучасний світ стикається з необхідністю здійснення швидких змін в енергетичній та промисловій сферах для боротьби зі змінами клімату, зменшення викидів парникових газів і збереження ресурсів. Водночас цифрові технології виступають потужним інструментом, що забезпечує ефективне управління логістичними процесами, знижуючи їх екологічний слід і оптимізуючи енергетичні витрати. Цифровізація логістичних систем дозволяє інтегрувати інноваційні рішення, такі як Інтернет речей, великі дані, штучний інтелект та блокчейн для покращення управлінських процесів, моніторингу поставок та створення екологічно чистих ланцюгів постачання. Водночас ці технології можуть стати ключовими інструментами у здійсненні зеленого переходу, оскільки дозволяють знижувати енергоспоживання, оптимізувати маршрути доставки та впроваджувати стратегії сталого розвитку. Міжнародний досвід цифрової трансформації логістики в умовах зеленого та енергетичного переходу вже демонструє значні результати, зокрема в таких регіонах, як Європейський Союз, США та Японія. Ці країни активно впроваджують стратегії для досягнення цілей сталого розвитку, де цифрові інструменти сприяють підвищенню ефективності енергетичних систем, зменшенню викидів і забезпеченню екологічної відповідальності.

Однак успішна інтеграція цифрових технологій у логістичні системи вимагає значних інвестицій, впровадження інфраструктурних змін і підготовки кадрів, а також усвідомлення необхідності відповідності до міжнародних екологічних стандартів. Тому важливо продовжувати обмін досвідом між країнами та регіонами, що дозволяє враховувати специфіку локальних умов і знаходити оптимальні стратегії для забезпечення сталого розвитку в умовах цифрових перетворень. Узагальнюючи, можна сказати, що цифровізація логістичних систем є важливим етапом у забезпеченні зеленого та енергетичного переходу. Це не лише дозволяє досягти високої ефективності, але й сприяє формуванню відповідальних та сталих бізнес-моделей, що відповідають викликам сучасного світу.

The presented work analyzes international experience, identifies key trends and mechanisms that allow integrating digital technologies into logistics systems in the context of green and energy transitions, and also identifies the most successful strategies for adapting to the new requirements of sustainable development. International experience in the digital transformation of logistics systems in the context of green and energy transitions is becoming particularly relevant in the context of global environmental challenges and the need to achieve sustainable development. The modern world is faced with the need to implement rapid changes in the energy and industrial sectors to combat climate change, reduce greenhouse gas emissions and conserve resources. At the same time, digital technologies are a powerful tool that ensures effective management of logistics processes, reducing their environmental footprint and optimizing energy costs. Digitalization of logistics systems allows integrating innovative solutions such as the Internet of Things, big data, artificial intelligence and blockchain to improve management processes, monitor supplies and create environmentally friendly supply chains. At the same time, these technologies can become key tools in implementing the green transition, as they allow reducing energy consumption, optimizing delivery routes and implementing sustainable development strategies. International experience in the digital transformation of logistics in the context of the green and energy transition has already demonstrated significant results, in particular in regions such as the European Union, the United States and Japan. These countries are actively implementing strategies to achieve sustainable development goals, where digital tools contribute to increasing the efficiency of energy systems, reducing emissions and ensuring environmental responsibility. However, the successful integration of digital technologies into logistics systems requires significant investments, implementing infrastructure changes and training personnel, as well as awareness of the need to comply with international environmental standards. Therefore, it is important to continue the exchange of experience between countries and regions, which allows taking into account the specifics of local conditions and finding optimal strategies to ensure sustainable development in the context of digital transformation. In summary, we can say that the digitalization of logistics systems is an important stage in ensuring the green and energy transition. This not only allows for high efficiency, but also contributes to the formation of responsible and sustainable business models that will meet the challenges of the modern world.

Ключові слова: сталий розвиток, трансформація, кліматично-нейтральна економіка, цифровий перехід, енергетичний перехід, зелений перехід, цифровізація, цифрова логістика, цифрова економіка, міжнародна логістика, логістична система, ланцюги поставок, ринковий механізм, логістичний потік, логістична операція, маркетингова система, 3PL, міжнародна економіка, цифрові технології, енергетичний перехід, зелена економіка, зелені ланцюги поставок, зелена логістика, міжнародний досвід.

Key words: sustainable development, transformation, climate-neutral economy, digital transition, energy transition, green transition, digitalization, digital logistics, digital economy, international logistics, logistics system, supply chains, market mechanism, logistics flow, logistics operation, marketing system, 3PL, international economy, digital technologies, energy transition, green economy, international experience.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Цифрова трансформація логістичних систем є важливим аспектом сучасного розвитку глобальної економіки, оскільки вона сприяє ефективному управлінню ланцюгами постачання, зниженню витрат і покращенню взаємодії між учасниками ринку в умовах загострення запиту на розбудову кліматично-нейтральної економіки як середовища реалізації ідейних засад зеленого і енергетичного переходів і сталого розвитку. При цьому в контексті глобальних екологічних та енергетичних викликів цифрові технології набувають особливої актуальності, оскільки вони можуть стати ключовим інструментом у досягненні цілей сталого розвитку, забезпеченні зеленого та енергетичного переходів.

Зелений перехід передбачає скорочення викидів парникових газів і перехід до сталих та екологічно чи-

стих виробничих процесів, а енергетичний перехід є оптимізацію використання енергоресурсів та перехід на відновлювальні джерела енергії. Логістичні системи в умовах цих переходів повинні адаптуватися до нових викликів, зокрема шляхом впровадження технологій, які знижують негативний вплив на навколишнє середовище та оптимізують енергетичні потоки.

Цифрові інструменти, такі як Інтернет речей, великі дані, штучний інтелект та блокчейн, дозволяють логістичним компаніям не тільки знижувати витрати та підвищувати ефективність, але й мінімізувати вплив своїх операцій на екологію. Вони сприяють розвитку екологічно чистих ланцюгів постачання, поліпшенню управління енергетичними процесами та створенню нових, більш сталих моделей бізнесу.

Представлене підкреслює особливу актуальність та своєчасність представленої проблематики та відкриває новітні вектори для дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В трансформаційних умовах сьогодення зелений перехід і енергетична трансформація ставлять перед логістичними системами нові завдання, що включають не лише скорочення викидів CO₂ і впровадження відновлювальних джерел енергії, але й досягнення ефективності в управлінні ресурсами та зниженні екологічного сліду операцій. У цьому контексті цифровізація логістики є ключовим фактором, що дозволяє інтегрувати інноваційні рішення, які сприяють оптимізації процесів транспортування, зберігання та обробки товарів, а також зниженню витрат на енергію і зменшенню шкідливих викидів. Серед робіт на представлену тематику сучасних дослідників можливо виділити наступні: Булатова О., Резнікова Н., Іващенко О. [1], Гриценко А. [2], Карпіщенко О., Ващенко Т. [3], Конованова І. [4], Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О. [5], Reznikova N., Panchenko V., Karp V., Grod M., Stakhurska S. [6], Панченко В., Пінчук Ю. [7], Резнікова Н., Іващенко О. [8], Резнікова Н., Булатова О., Шлапак А., Іващенко О. [9], Резнікова Н., Тарасенко Л. [10], Reznikova N., Ivashchenko O., Rubtsova M. [11], Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. [12], Levchenko I. [13], Антонюк І. [14]. Оскільки як з боку пропозиції, так і з боку попиту в рамках руху корпоративної відповідальності та відповідального споживання компаніям і споживачам все частіше доводиться враховувати екологічні міркування у своїх ланцюжках поставок продукції, така тенденція спонукала компанії прагнути створення зелених ланцюжків поставок, які врівноважують максимізацію прибутку з екологічними цілями, що відображено у працях в авторстві Гончарука В. [15], Маслій Н. [16], Птащенко О. [17], Сохацької О. [18], Сидельникова О. [19], Супрун І. [20], Prokopenko O., Kichuk Ya., Ptashchenko O., Yurko I., Cherkashyna M. [21], Ляшенко В., Вишневецького О. [22], Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. [23], Крисоватого А., Десятнюк О., Птащенко О. [24, 25].

Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. [26], Oleksiyuk T., Ptashchenko O., Krasnoshchok V., Grytsyshen D., Sergiienko L. [27] акцентують на окремих трансформаційних аспектах економічних процесів та логістичних систем, а також всебічно досліджують процес цифрової трансформації. Представлене дозволяє підкреслити необхідність уточнюючих досліджень окремих аспектів представленої проблематики через динамічні зміни глобального економічного простору сьогодення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою представленої роботи є визначення особливостей імплементації міжнародного досвіду цифрової трансформації логістичних систем в умовах зеленого та енергетичного переходів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародний досвід цифрової трансформації логістичних систем в умовах зеленого і енергетичного переходів є надзвичайно важливим для розуміння того, як глобальні виклики, пов'язані з екологічними та енергетичними змінами, впливають на модернізацію логістичних процесів. У контексті швидко зростаючої потреби в екологічній сталості та ефективному використанні енергетичних ресурсів, цифрові технології набувають критичної значущості як інструменти, що можуть радикально змінити логістичні стратегії та практики на глобальному рівні.

Міжнародний досвід демонструє здатність не лише країн і провідних корпорацій, але і малих і середніх компаній успішно використовувати цифрові технології для досягнення цих цілей. Наприклад, в Європейському Союзі, США та Японії активно розвиваються системи "розумної" логістики, де технології Інтернет речей, блокчейн, штучний інтелект та великі дані використовуються для створення більш екологічних і енергоефективних ланцюгів постачання [1, 10, 17, 21, 25, 28]. Цифрові рішення не тільки дозволяють оптимізувати маршрути і скоротити витрати, але й підтримують сталий розвиток, знижуючи вплив логістичних операцій на навколишнє середовище.

Цифрові технології пропонують нові рішення для створення зелених ланцюжків постачання. Існуюча література фокусується на наступних сферах:

(1) Зелена логістика. Технології оцифрування, такі як Інтернет речей, можуть використовуватися для моніторингу інформації про споживання енергії, викиди та стан завантаженості доріг під час транспортування товарів і, таким чином, сприяти оптимізації способу транспортування товарів. Крім того, цифрові технології можуть забезпечити відстеження та керування товарами та активами, а також прогнозувати попит у всіх частинах ланцюжка поставок

(2) Аналіз життєвого циклу є важливим інструментом у зелених ланцюжках поставок для оцінки впливу продукції/товарів на довкілля протягом усього їхнього життєвого циклу. Від закупівлі сировини до утилізації, цифрові технології, такі як великі дані та хмарні обчислення, можуть збирати та аналізувати ці дані, щоб надати компаніям основу для прийняття рішень у сфері сталого розвитку.

(3) Транспарентність ланцюжків постачання має вирішальне значення для створення зелених ланцюжків поставок. Блокчейн може забезпечити простежуваність та прозорість на кожному етапі ланцюжка поставок.

(4) Управління партнерами є важливим фактором розбудови зовнішнього середовища у зеленому ланцюжку поставок. Цифрові технології, такі як мережі ланцюжків поставок, можуть покращити співпрацю та комунікацію між компаніями та їхніми партнерами, оптимізуючи процеси та ефективність у ланцюжку поставок.

Співвідношення праці та капіталу як факторів виробництва є критично важливим при визначенні способу інтеграції цифрових технологій у бізнес-моделі та прийнятті рішення про оцифрування та озеленення ланцюжків поставок. У Китаї трудомісткі галузі, такі як

Таблиця 1. Основні аспекти енергетичного переходу

Аспект	Опис
Диверсифікація джерел енергії	Відновлювальні джерела зменшують викиди парникових газів, що є однією з основних причин змін клімату
Енергоефективність	Передбачає використання нових технологій для зменшення енергоспоживання в різних секторах економіки, зокрема в промисловості, будівництві та транспортуванні. Енергоефективність також включає впровадження технологій для кращого управління енергетичними потоками
Декарбонізація енергетичних систем	Зниження рівня викидів вуглекислого газу та інших парникових газів, що викидаються в атмосферу через спалювання викопних видів палива
Інновації та цифровізація в енергетиці	Включає розвиток інтелектуальних мереж і «розумних» міст, де енергетичні системи інтегровані з іншими технологіями для досягнення максимальної ефективності
Зміна структури ринку енергії	Ринок енергетики переходить до більш відкритих і прозорих моделей, де важливу роль відіграють відновлювальні джерела енергії, що дозволяє знижувати залежність від великих постачальників і дає можливість для створення більш динамічних і конкурентоспроможних ринків
Соціально-економічний аспект	Вимагає значних інвестицій, але також може створити нові можливості для розвитку економік, забезпечуючи робочі місця в галузях відновлювальної енергетики, енергоефективних технологій, а також сприяючи розвитку нових галузей економіки

Джерело: систематизовано [1—28].

Таблиця 2. Важливість енергетичного переходу

Аспект	Опис
Боротьба зі змінами клімату	Однією з основних причин енергетичного переходу є необхідність зменшити викиди парникових газів, що сприяють глобальному потеплінню і змінам клімату
Сталий розвиток	Перехід на відновлювальні джерела енергії допомагає забезпечити сталий розвиток, зменшуючи навантаження на природні ресурси і зберігаючи екологічну рівновагу
Енергетична безпека	Диверсифікація джерел енергії зменшує залежність від імпорту енергоресурсів, що сприяє більшій енергетичній незалежності країн і зменшує вразливість до зовнішніх політичних або економічних чинників
Економічний розвиток і нові технології	Перехід до відновлювальної енергетики створює можливості для розвитку нових технологій та інновацій, що може стимулювати економічне зростання в нових і перспективних галузях

Джерело: укладено на основі [1—28].

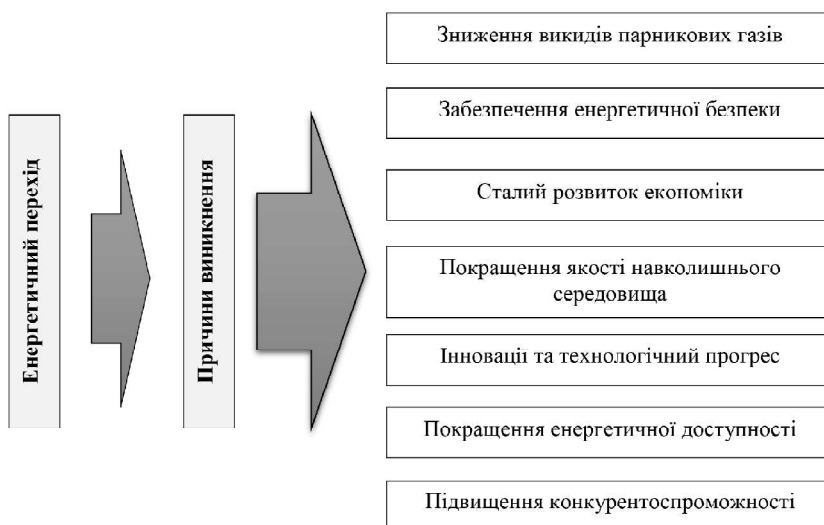


Рис. 1. Причини виникнення енергетичного переходу

Джерело: авторське бачення.

текстильна промисловість, зіткнулися з труднощами при впровадженні цифрових технологій, і своєчасним рішенням став розвиток програм навчання працівників, які сприяють використанню цифрових технологій для підвищення продуктивності та зниження впливу на навколишнє середовище. Наприклад, програма Green Textile Production, реалізована Міжнародною фінансовою корпорацією, спрямована на сприяння прийняттю стійких і сталих практик шляхом навчання працівників енергоефективним методам виробництва та використання цифрових технологій, таких як автоматизація та аналітика даних. Спираючись на теоретичний базис [1—28] дослідження можливо запропонувати наступне визначення сутності енергетичного переходу, як особливого процесу трансформації енергетичної системи, спрямований на перехід від традиційних джерел енергії (нафта, вугілля, природний газ) до більш сталих і екологічно чистих джерел енергії, таких як відновлювальні джерела енергії (сонячна, вітрова, гідроелектрична енергія) та енергоефективні технології. Він включає в себе зміни в енергетичній інфраструктурі, технологіях виробництва, транспортуванні та використанні енергії. Основні аспекти енергетичного переходу представимо в таблиці 1.

Також важливо окреслити важливість енергетичного переходу в таблиці 2 та причини його виникнення на рис. 1. Енергетичний перехід є ключовим етапом у боротьбі з глобальними екологічними проблемами та забезпеченні сталого розвитку. Перехід від викопних видів палива до більш чистих, відновлювальних джерел енергії має великий вплив не тільки на екологічну ситуацію, але й на економічну та соціальну сферу.

Аналіз наукового доробку свідчить, що лише помірно конкурентне ринкове середовище може використати стимулюючий вплив цифрової трансформації на розвиток глобальних ланцюгів поставок. З одного боку, коли ринок монополізований, компанії-монополісти мають мало стимулів до цифрової трансформації або прийняття рішень, які сприяють розвитку екологічних ланцюгів поставання. Це робить вплив цифрової трансформації на розвиток глобальних ланцюгів поставок незначним, що відповідає найнижчим рівням ринкової конкуренції. З іншого боку, коли на ринку висока конкуренція, фірми зазвичай хочуть прийняти бізнес-стратегії, які можуть контролювати витрати в короткостроковій перспективі, а не проводити капіталointensивні науково-дослідні роботи з цифровізації чи озеленення глобальних ланцюгів поставок.

Також слід зауважити, що перехід до зеленої енергетики дозволяє країнам і компаніям знизити витрати на енергію та підвищити свою конкурен-

тоспроможність на міжнародних ринках. Водночас інвестиції у відновлювальні джерела енергії допомагають привернути іноземний капітал і створити сприятливі умови для економічного розвитку.

Енергетичний перехід є необхідною умовою для забезпечення сталого і безпечного майбутнього, де економіка, навколишнє середовище та соціальні системи розвиваються в гармонії. Це великий виклик для всього світу, але він також несе значні можливості для інновацій, розвитку нових індустрій та забезпечення енергетичної безпеки для кожної країни.

Наступним кроком поточного дослідження є визначення сутності зеленого переходу. Так спираючись на представлений теоретичний базис дослідження [1—28] надалі під поняттям зеленого переходу будемо розуміти стратегічний процес, спрямований на перехід до сталого розвитку через зменшення негативного впливу людської діяльності на навколишнє середовище. Основною метою зеленого переходу є мінімізація викидів парникових газів, зниження забруднення та перехід на відновлювальні джерела енергії, що допомагають зберегти екологічну рівновагу. Зелений перехід охоплює кілька важливих аспектів, що представлено на рис. 2.

Зелений перехід безпосередньо впливає на логістичні системи, оскільки ефективно управління ланцюгами постачання та транспортування товарів потребує змін в технологіях, інфраструктурі та стратегіях. Наведемо кілька основних напрямків, у яких зелений перехід змінює логістичні системи на рис. 3.

Зелений перехід стає важливою складовою розвитку логістичних систем. Впровадження екологічно чистих технологій, оптимізація витрат на енергію, перехід до більш ефективних видів транспорту та управління відходами дозволяє зменшити екологічний слід логістичних операцій. Це не лише відповідає вимогам до сталого розвитку, але й забезпечує економічну вигоду для компанії через зменшення витрат і підвищення ефективності.

Міжнародний досвід цифрової трансформації логістичних систем в умовах зеленого і енергетичного переходів показує значні досягнення в поєднанні екологічної стійкості з передовими цифровими технологіями. Водночас багато чого залежить від структури ринку. Олігополії та монополії можуть мати значний вплив на внесок цифрової трансформації в екологічні ланцюжки поставок. Це пояснюється тим, що цифрова трансформація вимагає значних інвестицій, які можуть бути нездійсненними для невеликих компаній або компаній, які не мають значної ринкової влади. Крім того, більші фірми з більшою ринковою владою можуть мати менше стимулів застосовувати сталі практики у своїх ланцюгах поставок, особливо якщо вони не стикаються із значною конкуренцією. За олігопольної структури рин-

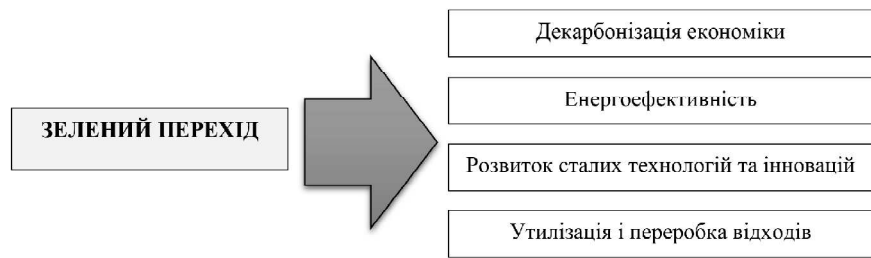


Рис. 2. Важливі аспекти зеленого переходу

Джерело: авторське бачення.



Рис. 3. Напрями змін логістичної системи в умовах зеленого переходу

Джерело: авторське бачення.

ку невелика кількість великих фірм домінує в галузі. Ці фірми часто мають значну ринкову владу, що означає, що вони можуть впливати на ціну та якість товарів і послуг. Що стосується "зелених" ланцюгів постачання, компанії-олігополії можуть мати менше стимулів інвестувати в цифрову трансформацію через свою ринкову владу. Наприклад, у 2022 році на Air China, China Southern і China Eastern припадатиме понад 80% авіапасажирських і вантажних перевезень Китаю. Однак ці великі компанії домінують в галузі авіаперевезень, і, незважаючи на вплив авіаперельотів на навколишнє середовище, інвестиції в екологічні технології авіаційного палива були обмеженими. Частково це пояснюється тим, що витрати на інвестиції в ці технології будуть розподілені між меншою кількістю гравців у галузі, зменшуючи віддачу для будь-якої окремої фірми. Навпаки, у монополістичній ринковій структурі одна фірма домінує в галузі з невеликою конкуренцією. У цій ситуації домінуючий гравець має право встановлювати ціни та визначати умови торгівлі, що ускладнює конкуренцію новим учасникам. У монополій може бути ще менше стимулів інвестувати в цифрову трансформацію для екологічних ланцюгів поставок, оскільки вони вже мають значну ринкову владу. Наприклад, у галузі логістики деякі компанії-гіганти логістики зазнали критики за їхній вуглецевий слід, але їхнє домінування на ринку означає, що вони стикаються з невеликим тиском щодо впровадження більш екологічних практик.

Багато країн активно інтегрують ці інновації для зниження впливу на навколишнє середовище, оптимізації енергоспоживання та забезпечення ефективності логістичних процесів. В таблиці 3 наведено деякі з найбільш успішних прикладів.

Таблиця 3. Приклади міжнародного досвіду

Країна	Приклад досвіду
Європейський Союз	У ЄС цифровізація логістичних процесів є важливою частиною Стратегії «Зеленого курсу». Європейські країни активно впроваджують інтелектуальні транспортні системи (ITS), що дозволяють зменшити викиди CO ₂ , поліпшити управління трафіком та знизити витрати на паливо. У 2020 році ЄС ухвалив законодавство, яке вимагає від країн-членів інтегрувати відновлювальні джерела енергії в логістичні системи, а також розробляти цифрові платформи для моніторингу та звітності про екологічний вплив ланцюгів постачання Проект «ЕКО-Mobility». Впровадження «зелених» транспортних засобів, що функціонують на електричній енергії або водневих паливних елементах, разом з платформами для оптимізації маршрутів, дозволяє значно знизити викиди CO ₂ . Цифрові системи управління ланцюгами постачання. Використання платформ для управління ланцюгами постачання, де всі етапи процесу від закупівлі до доставки проводять моніторинг за допомогою датчиків Інтернет речей, що дозволяє зменшити використання ресурсів.
США	У США цифрова трансформація логістичних систем зосереджена на використанні великих даних та аналітики для оптимізації вантажних перевезень та зниження енергоспоживання. Одним з найбільших інвестиційних напрямів є розвиток безпілотних вантажівок та електричних транспортних засобів, які можуть значно знизити викиди вуглецю Amazon. Компанія Amazon активно впроваджує електричні вантажівки для доставки товарів, а також використовує алгоритми для оптимізації маршрутів з урахуванням екологічних параметрів. Digital Freight Matching. Дозволяє поєднувати перевізників з клієнтами через цифрові платформи, що дозволяє знизити порожні пробіги вантажівок, зменшуючи таким чином споживання палива та викиди CO ₂ .
Японія	Японія є світовим лідером у використанні новітніх технологій для розвитку «зелених» логістичних систем. Японські компанії активно впроваджують «розумні» складські системи та автоматизацію перевезень, що використовують штучний інтелект та робототехніку для оптимізації логістичних процесів Проект «Smart Logistics». Японські компанії активно використовують штучний інтелект для моніторингу та управління логістичними процесами, що дозволяє зменшити витрати на енергію та оптимізувати використання транспортних засобів. Роботизовані склади та «зелені» вантажівки. В Японії розвиваються повністю автоматизовані склади, які працюють на відновлювальних джерелах енергії. Вантажівки, які використовуються для доставки, мають електричні двигуни, що дозволяє значно знизити екологічний вплив
Китай	Китай є одним з лідерів в області впровадження цифрових технологій в логістику Система «Зелених» портів. Китай розвиває проекти для енергетичної трансформації портів, в яких використовується сонячна енергія для забезпечення електричних перевезень вантажів у портах. Цифровізація ланцюгів постачання. Китайські компанії активно використовують системи для моніторингу енергоспоживання в реальному часі та оптимізації транспортування товарів, знижуючи викиди CO ₂
Австралія	Австралія активно впроваджує цифрові технології для покращення ефективності логістичних систем у межах зеленого переходу. Однією з важливих складових є розвиток енергозберігаючих транспортних рішень та інфраструктури для електричних вантажівок Green Transport Projects. Австралійські компанії підтримують ініціативи по створенню електричних вантажівок та розробляють інфраструктуру для їх підтримки, зокрема мережу зарядних станцій для електричних транспортних засобів

Джерело: систематизовано на основі [1, 2, 5, 6, 8, 9, 18, 22, 23, 25, 26, 27, 28].

Уряди шляхом заохочення інновацій, співпраці та впровадження сталих ініціатив та стійких практик, здатних сприяти становленню більш екологічно відповідальної та ефективної екосистеми ланцюжка поставок, можуть сприяти створенню середовища, в якому цифрові технології стимулюють реалізацію зеленого і енергетичного переходів без шкоди здоровій ринковій конкуренції. Досвід демонструє, що функціонери повинні адаптувати свою політику для сприяння цифровій трансформації на основі врахування специфічних ознак різних фірм, таких як структура капіталу, структура власності та інші характеристики, щоб стимулювати озе-

лення ланцюгів поставок без шкоди загальній кон'юктурі внутрішніх ринків [28].

Міжнародний досвід показує, що цифрова трансформація логістичних систем в умовах зеленого та енергетичного переходів є ефективним інструментом для досягнення сталого розвитку. Інтеграція відновлювальних джерел енергії, впровадження цифрових платформ для управління ланцюгами постачання, а також розвиток енергозберігаючих технологій дозволяють знижувати викиди CO₂, зменшувати енергоспоживання та підвищувати ефективність логістичних процесів. Такі міжнародні ініціативи служать прикладом для інших країн, які праг-

нуть впровадити інноваційні та екологічно стійкі технології у свою логістичну інфраструктуру.

ВИСНОВКИ

Міжнародний досвід цифрової трансформації логістичних систем в умовах зеленого та енергетичного переходів демонструє вагомий досягнення в інтеграції сучасних технологій з екологічними стандартами. Цей процес не тільки сприяє зниженню екологічного впливу логістики, але й оптимізує витрати, підвищує ефективність та забезпечує стійкість на всіх етапах ланцюгів постачання.

Саме тому у якості висновків зазначимо наступні блоки:

(1) Багато країн, зокрема Європейський Союз, Японія, США та Китай, активно впроваджують стратегії з переходу на відновлювальні джерела енергії у логістичних системах. Зазначені країни розвивають інфраструктуру для зарядки електричних транспортних засобів, створюють зони для водневих вантажівок та покращують енергоефективність складів і портів. Це дозволяє знижувати залежність від традиційних джерел енергії та значно скорочувати викиди парникових газів, що є ключовим аспектом зеленого переходу;

(2) Цифровізація логістичних систем стає важливою складовою енергетичного та зеленого переходів. Використання великих даних, Інтернету речей, штучного інтелекту та автоматизації дозволяє ефективно управляти логістичними процесами, оптимізувати маршрути транспорту, знижувати витрати на паливо та час доставки. У США та Європі впроваджуються цифрові платформи для моніторингу енергоспоживання в реальному часі, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність логістичних процесів;

(3) Розвиток електричних вантажівок та водневих транспортних засобів, що активно впроваджуються в таких країнах, як Японія, Китай і США, є важливим аспектом енергетичного переходу в логістичній сфері. Такі транспортні засоби мають значно менший екологічний вплив у порівнянні з традиційними дизельними або бензиновими транспортними засобами. Крім того, оптимізація маршрутів за допомогою цифрових технологій дозволяє зменшити порожні пробіги, що знижує споживання палива та викиди;

(4) Важливою частиною зеленого переходу є зменшення кількості відходів, що виникають у логістичних процесах, та використання екологічно чистих матеріалів для упаковки і транспортування. У США та Європі активно розвиваються ініціативи щодо зменшення пластикових відходів, впровадження переробки упаковок та використання біорозкладних матеріалів. Цифрові технології дозволяють ефективно відстежувати використання матеріалів та відходів на кожному етапі ланцюга постачання, що підвищує екологічну відповідальність компаній;

(5) Міжнародна практика показує, що цифрові платформи для управління ланцюгами постачання допомагають компаніям відслідковувати екологічний вплив їхніх операцій і відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку. В ЄС і США розвиваються системи сертифікації та моніторингу екологічної стійкості логістичних процесів, що дозволяє знизити ризики та забезпечити прозорість на всіх етапах ланцюгів постачання;

(6) Зелена логістика включає не тільки транспорт, але й інфраструктуру. У країнах Європи та Азії активно розвиваються порти, що використовують відновлювальні джерела енергії для забезпечення своєї діяльності.

Окреслене доводить, що країни, які активно впроваджують такі інновації, стають лідерами у сфері сталого розвитку та створюють нові можливості для глобальних ринків. Цей досвід є важливим орієнтиром для інших держав і компаній, які прагнуть досягти реалізації Цілей сталого розвитку та зменшити негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. Важливу роль й надалі відіграватиме нормативно-регуляторна роль міжнародних організацій, що впроваджують міжнародні стандарти й підходи до сертифікації, які сприяють розвитку екологічно чистих логістичних процесів на глобальному рівні.

Література:

1. Булатова О. В., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку в умовах техноглобалізму. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2023. № 13 (25). С. 45—57. URL: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>.
2. Гриценко А. К. (ред.) Відтворювальна динаміка економічних систем: Інститути та діяльність: монографія. НАН України, 2018.
3. Карпіщенко О., Ващенко Т. Експортоорієнтовна індустріалізація як стратегічна мета розвитку промисловості України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16 (1). URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/30.pdf.
4. Конованова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12 (1). С. 167—171. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/39.pdf.
5. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Від вільних економічних зон до угод про вільну торгівлю: інтеграційний вимір міжнародної конкурентоспроможності економіки Китайської Народної Республіки. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8526>.
6. Резнікова Н., Панченко В., Карп В., Грод М., Станхурська С. Взаємозв'язок "зеленої" та цифрової економіки в концепції сталого розвитку. Economic Affairs. 2024. Т. 69, спецвыпуск. С. 389—399. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z15.pdf>.
7. Панченко В., Пінчук Ю. Роль політики сприяння експорту в індустріальному розвитку (на прикладі азіатських країн). Агросвіт. 2024. № 10. С. 68—77. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.68>.
8. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Нова норма світової економіки: зміст та ключові ознаки глобальних ризиків у контексті неозалежності. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 9. С. 5—10.
9. Резнікова Н. В., Булатова О. В., Шлапак А. В., Іващенко О. А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму.

Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 5—12. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>

10. Резнікова Н., Тарасенко Л. Сучасні тренди в міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталів в умовах нових викликів глобальному співробітництву. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>

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

12. Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. Y-Reality as a shift from "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of global macroeconomic and crisis processes through the prism of generational dialogue and development issues. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 6 (11). С. 9—20. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>.

13. Levchenko I. War as an Influencing Factor on the Logistics Management Processes of Foreign Economic Activity of Enterprises. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21. P. 661—668. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.70>.

14. Антонюк І. Б. Світовий досвід використання логістичних систем в стратегіях національного розвитку за умов глобалізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5, Т. 1. С. 194—200.

15. Гончарук В. М. Логістика в сучасній економіці: проблеми та перспективи: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 240 с.

16. Маслій Н. Д. Транспортне забезпечення змішаних перевезень для реалізації державної політики міжрегіональної інтеграції. / Домінанти сталого розвитку регіонів України: монографія. Одеса: Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України, 2020. С. 566-580. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/30293>.

17. Птащенко О. В., Куц Я. М. Особливості логістичної діяльності в різних умовах господарювання. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 234—239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-234-239>.

18. Птащенко О., Сохацька О. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2022. Вип. 6 (276). С. 50—54. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/view/35>.

19. Сідельников О. М. Логістика в умовах глобалізації: виклики та можливості: монографія. Київ: Аверс, 2020. 300 с.

20. Супрун І. В. Логістичні технології в управлінні економічними системами: монографія. Одеса: ОДЕУ, 2015. 190 с.

21. Prokopenko O., Kichuk Ya., Ptashchenko O., Yurko I., Cherkashyna M. Logistics Concepts to Optimise Business Processes. Estudios de Economia Aplicada. 2021. Vol. 39(3). Article number 4712. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4712>.

22. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: Ін-т економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.

23. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 6 (53). P. 334—347.

24. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 3 (14). С. 93—102. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.10>.

25. Krysovatty A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. African Journal of Applied Research. 2024. Vol. 10 (1). P. 431—441. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713>.

26. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation. Journal of Information Systems Engineering and Management. 2025. Vol. 10(2s). P. 397-407. e-ISSN: 2468-4376. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.328>.

27. Oleksiyuk T., Ptashchenko O., Krasnoshchok V., Grytsyshen D., Sergiienko L. Development of Information Policy of Ukraine under Martial Law. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21. P. 1432—1437. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.157>

28. Русак Д. М., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Ризик-менеджмент глобальних ланцюгів поставок: вразливість і стійкість у фокусі стратегічного управління в умовах глобальної невизначеності економічної кон'юнктури. Агросвіт. 2022. № 21. <https://orcid.org/0000-0001-6603-0761>

References:

1. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries of socio-economic development and international trade in the conditions of technoglobalism", Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 13, no 25, pp.45—57. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>

2. Hrytsenko, A. K. (Ed.). (2018). Vidtvoriuvalna dynamika ekonomichnykh system: Instytuty ta diialnist: Monohrafiia [Reproductive dynamics of economic systems: Institutions and activities: Monograph], NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

3. Karpishchenko, O. and Vashchenko, T. (2017), "Export-oriented industrialization as a strategic goal of Ukraine's industrial development", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 16, no 1, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/30.pdf (Accessed 25 Feb 2025).

4. Konovanova, I. V. (2017), "Classification of development strategies for socio-economic systems", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, Vol. 12, no 1, pp. 167—171, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/39.pdf (Accessed 25 Feb 2025).

5. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V., & Ivashchenko, O. A. (2021), "From free economic zones to free trade

agreements: The integration dimension of international competitiveness of the People's Republic of China economy", *Efektivna ekonomika*, Vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8526> (Accessed 25 Feb 2025).

6. Reznikova, N., Panchenko, V., Karp, V., Grod, M., & Stakhurska, S. (2024), "The relationship between the green and digital economy in the concept of sustainable development", *Economic Affairs*, Vol. 69(Special Issue), pp. 389—399, available at: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z15.pdf> (Accessed 25 Feb 2025).

7. Panchenko, V. and Pinchuk, Yu. (2024), "The role of export promotion policy in industrial development (on the example of Asian countries)", *Ahrosvit*, Vol. 10, pp. 68—77. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.68>

8. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2017), "The new norm of the world economy: content and key features of global risks in the context of interdependence", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 9, pp. 5—10.

9. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., & Ivashchenko, O. A. (2023), "Innovations as a driver of the digital transformation of the world economy under technoglobalism", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, Vol. 12, pp. 5—12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>

10. Reznikova, N., & Tarasenko, L. (2024), "Current trends in international trade and international capital flows under new challenges to global cooperation", *Efektivna ekonomika*, Vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>

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

12. Reznikova, N., Ptashchenko, O., Chugayev, O., & Ivashchenko, O. (2022), "Y-Reality as a shift from "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of global macroeconomic and crisis processes through the prism of generational dialogue and development issues", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, Vol. 6, no 11, pp. 9—20. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>

13. Levchenko, I. (2023), "War as an Influencing Factor on the Logistics Management Processes of Foreign Economic Activity of Enterprises", *Review of Economics and Finance*, vol. 21, pp. 661—668. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.70>

14. Antoniuk, I. B. (2011), "Global experience of using logistics systems in national development strategies under globalization conditions", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, Vol. 5 (1), pp. 194—200.

15. Honcharuk, V. M. (2018), *Lohistyka v suchasni ekonomitsi: problemy ta perspektyvy* [Logistics in modern economy: problems and perspectives], LNU im. Ivana Franka, Lviv, Ukraine.

16. Maslii, N. D. (2020), "Transport support of mixed transport for implementing the state policy of interregional integration", *Dominanty staloho rozvytku rehioniv Ukrainy* [Dominants of sustainable development of regions of Ukraine], *In-t problemy rynku ta ekonomiko-ekol. doslidzh. NAN Ukrainy*, Odesa, Ukraine, pp. 566—580, available at: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/30293> (Accessed 25 Feb 2025).

17. Ptashchenko, O. V. & Kushch, Y. M. (2019), "Features of logistics activity in different management conditions", *Biznes Inform*, Vol. 12, pp. 234—239. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-234-239>

18. Ptashchenko, O. & Sokhatska, O. (2022), "Features of logistics activity in the conditions of digitalization", *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, Vol. 6 (276), pp. 50—54, available at: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/view/35> (Accessed 25 Feb 2025).

19. Sidelnikov, O. M. (2020), *Lohistyka v umovakh hlobalizatsii: vyklyky ta mozhlyvosti* [Logistics in the conditions of globalization: challenges and opportunities], Avers, Kyiv, Ukraine.

20. Suprun, I. V. (2015), *Lohistychni tekhnolohii v upravlinni ekonomichnykh systemamy* [Logistics technologies in the management of economic systems], ODEU, Odesa, Ukraine.

21. Prokopenko, O., Kichuk, Ya., Ptashchenko, O., Yurko, I. and Cherkashyna, M. (2021), "Logistics Concepts to Optimise Business Processes", *Estudios de Economia Aplicada*, Vol. 39, no 3. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4712>

22. Liashenko, V. I. and Vyshnevskyy, O. S. (2018), *Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku* [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development], *In-t ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.

23. Shlapak, A., Yatsenko, O., Ivashchenko, O., Zarytska, N. and Osadchuk, V. (2023), "Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no 53, pp. 334—347.

24. Krysovatty, A., Desyatnyuk, O. and Ptashchenko, O. (2023), "Digital inclusion: financial and marketing aspects", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, Vol. 3, no 14, pp. 93—102. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10

25. Krysovatty, A., Desyatnyuk, O. and Ptashchenko, O. (2024), "Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security", *African journal of applied research*, Vol. 10, no 1, pp. 431—441. <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713>

26. Desyatnyuk, O., Krysovatty, A., Ptashchenko, O., Kyrylenko, O. and Kurtsev, O. (2025) "Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation", *Journal of Information Systems Engineering and Management*, vol. 10, no 2s, pp. 397—407, <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.328>

27. Oleksiyuk, T., Ptashchenko, O., Krasnoshchok, V., Grytsyshen, D. and Sergiienko, L. (2023), "Development of Information Policy of Ukraine under Martial Law", *Review of Economics and Finance*, Vol. 21, pp. 1432—1437. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.157>

28. Rusak, D. M., Reznikova, N. V., & Ivashchenko, O. A. (2022), "Risk management of global supply chains: Vulnerability and resilience in the focus of strategic management under global economic uncertainty", *Agrosvit*, Vol. 21.

Стаття надійшла до редакції 09.03.2025 р.

А. В. Рибчук,
д. е. н., професор, професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-7881>
А. П. Андибур,
к. е. н., завідувач відділення,
КЗ ЛОР "Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4077-5512>
Н. І. Андибур,
спеціаліст комісії з економіки підприємства та менеджменту,
КЗ ЛОР "Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2576-5894>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.16

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

A. Rybchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Mathematics and Economics,
Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych
A. Andybur,
PhD in Economics, Head of the Department,
KZ LOR "Drohobych Professional College of Oil and Gas"
N. Andybur,
Specialist of the commission on enterprise economics and management
KZ LOR "Drohobych Professional College of Oil and Gas"

TRANSFORMATION OF METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ECONOMIC ANALYSIS

У статті досліджено трансформацію методології та методики економічного аналізу як прикладного інструменту розвитку сучасної економічної науки. Зазначено, що динамічні зміни у світовій та національній економіці, зростання складності господарських процесів і тенденція до глобалізації зумовлюють необхідність активного пошуку нових підходів та вдосконалення існуючого методичного інструментарію економічного аналізу. Показано, що сучасні реалії господарювання висувають нові вимоги до методології економічного аналізу, котра потребує постійного вдосконалення, оскільки ефективне управління на рівні підприємств, галузей та економіки загалом неможливе без надійного науково-методичного забезпечення. Обґрунтовано, що методологічний інструментарій економічного аналізу як важливої галузі економічної науки розвивається на основі класичної теорії економічного аналізу, котра сформувалася завдяки внеску видатних зарубіжних та вітчизняних учених. Підтверджено необхідність розвитку методології економічного аналізу, оскільки посилення конкуренції, впровадження новітніх технологій та зростаючі вимоги до прозорості фінансової звітності, зумовлюють необхідність удосконалення методологічних підходів до аналізу економічної діяльності суб'єктів господарювання. Доведено, що теоретичні засади економічного аналізу, мають постійно еволюціонувати, спираючись на його традиційний методологічний апарат, інтегруючи сучасні підходи, інструменти та напрями дослідження економічних процесів.

The article examines the transformation of the methodology and methods of economic analysis as an applied tool for the development of modern economic science. It is noted that dynamic changes in the world and national economy, the increasing complexity of government processes and the trend toward globalization necessitate the active search for new approaches and thorough development of the fundamental methodological tools of economic analysis. It is shown that the current realities of the government are emerging in a new way to the methodology of economical analysis, which will require constant updating in order to ensure effective management at the level of enterprises, Galuzey and the economy are impossible without reliable scientific and methodological security. It is stated that the methodological tools of economic analysis, as an important part of economic science, are developed on the basis of the classical theory of economic analysis, which was formed

in recent years by the introduction of prominent foreign ancient scientists. It is emphasized that a dialectical approach to the development of economic analysis as a direct science to confirm that the analysis and synthesis of phenomena and processes are not only interconnected, but rather complement one another, creating minds for a comprehensive look at economic patterns. It has been demonstrated that the development of the methodology of economic analysis is closely related to the new trends that face current economics and management practice and the need for adaptation. enterprises to a dynamic middle ground. The need to develop the methodology of economic analysis, the rise of increased competition, the introduction of new technologies and the growing capabilities to the clarity of financial visibility, has been confirmed. There is a need to improve methodological approaches before analyzing the economic activities of government entities. The development of theoretical ambushes of economic analysis, spiraling onto its traditional methodological apparatus, may gradually evolve, integrating modern approaches, tools and directly tracking economic processes.

Ключові слова: економічний аналіз, методологія, теорія економічного аналізу, методика економічного аналізу, аналітичні дослідження, суб'єкти господарювання, інноваційні методи економічного аналізу, міждисциплінарність.

Key words: economic analysis, methodology, theory of economic analysis, method of economic analysis, analytical research, subjects of government, innovative methods of analysis, interdisciplinary.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Методологія економічного аналізу є одним із ключових прикладних напрямів сучасної економічної науки, що безпосередньо залежить від рівня розвитку підприємницьких структур, особливостей форм власності, а також повноти, достовірності та якості інформаційного забезпечення. Динамічні зміни у світовій та національній економіці, зростання складності господарських процесів і тенденція до глобалізації зумовлюють необхідність активного пошуку нових підходів та вдосконалення існуючого методичного інструментарію економічного аналізу. Важливим чинником цього процесу є не лише адаптація класичних методів аналізу до сучасних реалій, але й розробка принципово нових методологічних підходів, що відповідають вимогам практичної діяльності. Зокрема, інтеграція новітніх економіко-математичних методів, цифрових технологій та алгоритмів обробки великих масивів даних дозволяє значно підвищити точність, швидкість та ефективність аналітичних досліджень. Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління економічними суб'єктами є формування якісної інформаційно-аналітичної бази. Це вимагає постійного розвитку методичного забезпечення економічного аналізу, зокрема шляхом поєднання традиційних методів із сучасними математичними, статистичними та прогностичними моделями. Лише такий комплексний підхід дасть змогу своєчасно і точно оцінювати економічні процеси, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність діяльності організацій на всіх рівнях управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуальні основи формування економічного аналізу як спеціальної самостійної галузі економічних знань закладені цілою плеядою класиків економічної

науки, якими було сформовано базові методологічні підходи, завдяки котрим економічний аналіз набув необхідних атрибутів, що дозволило йому виділитися у самостійний науковий напрямок, що має специфічні цілі, завдання та унікальний інструментарій, котрий всебічно досліджують зарубіжні учені — В. Беллінгер, Б. Бруно [9], Л. Ейнав [11], М. Йоргенсен [10], Д. Колкінс, Дж. Левін [11], Н. Нікосія, Р. Пакула, А. Парціале [9], Н. Пласкова [12], І. Ріма [13], М. Фаджіні [19], Л. Філіпс [10], Дж. Хакетт, Й. Шумпетер [14].

Суттєві зміни в господарському механізмі діяльності організацій спричинили суттєву еволюцію теоретичних основ економічного аналізу. Це відобразилося у трансформації його ключових принципів, функціонального призначення, методів реалізації, змістового наповнення, а також використовуваних підходів і методик. В умовах стрімкого розвитку ринкових відносин, зростаючої конкуренції, цифрової трансформації бізнесу актуалізується необхідність удосконалення методології економічного аналізу, що всебічно досліджують українські дослідники — О. Будько [1], С. Довбня, Я. Ізмайлов [2], Т. Ковальчук, А. Колеватова [3], О. Краузе [6], Д. Максименко, Т. Паламарчук [4], Т. Портоварас [5], О. Русак [4], Н. Синькевич [6], О. Талавира [7], М. Шестерняк [8] та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження еволюції методології економічного аналізу як прикладного інструменту сучасної економічної науки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Останніми роками зростає потреба у подальшому розвитку як теоретичних, так і прикладних досліджень у сфері економічного аналізу, що зумовлено зростаю-

чими запитами бізнес-суб'єктів, які прагнуть застосовувати науково обгрунтовані методики для прогнозування фінансово-економічної ефективності використання наявних ресурсів, особливо інтелектуального потенціалу, з метою підвищення комерційної результативності. Водночас сучасні реалії господарювання, що характеризуються стрімкими змінами в економічному середовищі та розвитком інноваційних напрямів діяльності, висувають нові вимоги до методології економічного аналізу. Вона потребує постійного вдосконалення, оскільки ефективне управління на рівні підприємств, галузей та економіки загалом неможливе без надійного науково-методичного забезпечення. Це, своєю чергою, сприятиме прийняттю обгрунтованих управлінських рішень та адаптації до динамічних викликів сучасного ринку.

Методологія економічного аналізу постійно адаптується до змінних умов функціонування економічних суб'єктів, оскільки науково-методичні засади цього напрямку мають відповідати сучасним викликам та тенденціям. Важливим фактором розвитку економічного аналізу є поява нових напрямів підприємницької діяльності, які потребують специфічних підходів до оцінювання результативності та ефективності господарювання. Розширення спектра аналітичних методів і прийомів дозволяє більш точно і детально оцінювати фінансовий стан підприємств, прогнозувати ризики, розробляти стратегії розвитку та приймати обгрунтовані управлінські рішення. Кардинальні перетворення у господарському механізмі діяльності організацій зумовили глибоку трансформацію теоретичних положень економічного аналізу, що знайшло своє відображення у зміні його основних засад, функціонального призначення, форм реалізації, змістового наповнення, а також застосовуваних прийомів та методик. В умовах швидкої динаміки ринкових відносин, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та глобалізації економіки зростає необхідність удосконалення методології економічного аналізу, що стає ключовим чинником забезпечення ефективності управлінських рішень [2, с. 173].

Методологічний інструментарій економічного аналізу як важливої галузі економічної науки розвивається на основі класичної теорії економічного аналізу, яка сформувалася завдяки внеску видатних зарубіжних та вітчизняних учених. Витоки цієї теорії беруть початок ще з праць засновників політекономії, серед яких А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Й. Шумпетер [14, с. 27]. Вони заклали фундаментальні концепції економічного аналізу, визначивши закономірності функціонування ринкових механізмів, розподілу ресурсів і формування вартості як економічної категорії. Подальший розвиток економічного аналізу відбувався завдяки дослідженням їхніх послідовників, які зосередили увагу на удосконаленні методів аналізу економічних процесів, розширенні його прикладного значення та адаптації до сучасних умов господарювання. Зокрема, значний внесок у формування прикладного аналітичного напрямку зробили представники неокласичної школи, кейнсіанства, інституціоналізму та інших теорій, що дозволило значно поглибити інструментарій аналізу економічних явищ. Сучасний економічний аналіз поєднує як традиційні підходи, так і новітні методики, що базуються на математич-

ному моделюванні, статистичному прогнозуванні, використанні великих даних (Big Data) та інформаційних технологій [11, с. 5]. Це сприяє більш глибокому розумінню економічних процесів, підвищенню ефективності управлінських рішень та оптимізації господарських стратегій. Методологічний інструментарій економічного аналізу продовжує еволюціонувати, інтегруючи кращі світові практики та відповідаючи на виклики сучасного економічного середовища [9, с. 1430].

Трансформація методології та методики економічного аналізу як прикладного інструменту є невід'ємною складовою розвитку сучасної економічної науки. Вона супроводжується не лише розширенням основних аналітичних завдань та показників-параметрів організацій, але й поглибленням підходів до їх оцінки та інтерпретації. Зміни, що відбуваються у методологічному забезпеченні аналізу, сприяють адаптації бізнес-суб'єктів до нових викликів, підвищенню їх гнучкості та здатності до прогнозування економічних процесів. Закони розвитку, які визначають сталість економічної діяльності, виступають основою для розробки нових аналітичних інструментів, що дозволяють не лише оцінювати поточний стан організації, а й прогнозувати її перспективи, ризики та можливості з урахуванням мінливих ринкових умов [4, с. 52]. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, посилення конкурентних переваг та стійкості бізнес-моделі у довгостроковій перспективі.

Діалектичний підхід до розвитку економічного аналізу як напрямку науки свідчить про те, що аналіз та синтез явищ і процесів є не лише взаємопов'язаними, але й доповнюють один одного, створюючи умови для комплексного розгляду економічних закономірностей. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економічний аналіз вимагає розширення меж традиційних досліджень, оскільки економічні процеси все частіше виходять за межі окремих дисциплін. Проблеми міждисциплінарності набули особливої актуальності, оскільки взаємопроникнення методологій з різних сфер знань дозволяє не лише краще розуміти динаміку економічних систем, але й прогнозувати можливі сценарії їх розвитку. Поєднання економічного аналізу з інструментами кібернетики, штучного інтелекту, соціології та інших наук надає можливість створювати нові підходи до вирішення складних завдань, що виникають у сучасному світі. На сьогодні наукова парадигма зазнає суттєвих змін: від традиційних методів дослідження, що базуються на окремих дисциплінах, відбувається поступовий перехід до концепції неподільної природи знань [5, с. 157]. Це означає, що економічний аналіз стає не лише інструментом оцінки господарської діяльності, але й важливим елементом прогнозування економічних тенденцій у межах нового технологічного укладу. Саме міждисциплінарні взаємозв'язки сприяють розвитку інноваційних методів аналізу, які дозволяють ефективніше адаптувати економіку до викликів сучасного світу [12, с. 14].

Економічний аналіз як самостійна галузь знань є невід'ємною складовою ефективного функціонування економічних суб'єктів господарювання, оскільки він тісно інтегрується з іншими ключовими напрямками їхньої діяльності. Зокрема, економічний аналіз взає-

моді з управлінням, забезпечуючи прийняття обґрунтованих рішень, з інформаційними системами, сприяючи збору та обробці даних, з бухгалтерським обліком, дозволяючи проводити оцінку фінансового стану та результативності діяльності підприємств, а також з організацією виробництва, науково-технічним розвитком і стратегічним плануванням. Така багатогранна інтеграція економічного аналізу з різними аспектами господарської діяльності зумовлює формування окремих тематичних напрямів у цій галузі. Серед основних виокремлюють фінансовий та управлінський аналіз, що зосереджуються на оцінці фінансових показників і ефективності управлінських рішень відповідно. Інвестиційний аналіз спрямований на оцінку доцільності капіталовкладень, а інноваційний аналіз досліджує вплив нових технологій та розробок на економічний розвиток підприємств. У результаті ці напрями розвиваються як самостійні розділи економічного аналізу, що тісно кореспондують із функціями управління та стадіями відтворювального процесу. Вони дозволяють підприємствам не лише оцінювати свою поточну діяльність, але й прогнозувати перспективи, визначати стратегічні орієнтири розвитку, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі [1, с. 40].

Розвиток методології економічного аналізу тісно пов'язаний із новими викликами, які постають перед сучасною економікою та управлінською практикою і котрі зумовлені стрімким розвитком технологій, зміною ринкових умов, глобалізацією бізнес-процесів, підвищенням рівня конкуренції та необхідністю адаптації підприємств до динамічного середовища. Відповідно, виникає потреба у розширенні аналітичного інструментарію та застосуванні нових підходів до управління підприємствами різних галузей та видів економічної діяльності. Одним із таких напрямків, що отримав значний розвиток останнім часом, є стратегічний економічний аналіз. Він сформувався як самостійний науковий підхід відносно недавно, проте уже довів свою ефективність у практиці управління, прогнозуванні та прийнятті стратегічних рішень. Головна особливість стратегічного економічного аналізу полягає у його орієнтації не лише на оцінку поточного стану економічних процесів, але й на визначення перспектив розвитку, прогнозування можливих змін і ризиків, розробку стратегічних напрямів діяльності підприємств [13, с. 9].

Формуванню нового наукового напрямку в прикладній економіці завжди передують накопичення емпіричних даних, аналіз реальних бізнес-процесів та виявлення закономірностей розвитку досліджуваних явищ. У процесі такої діяльності відбувається систематизація інформації, що зрештою потребує розробки спеціального методичного забезпечення, створення теоретичних моделей, які дозволяють пояснювати та прогнозувати поведінку економічних суб'єктів у складних умовах сучасної ринкової економіки. Розвиток економічного аналізу, зокрема його стратегічного напрямку, вимагає вдосконалення інструментів досліджень, розробки нових підходів до моделювання економічних процесів, запровадження цифрових технологій у аналітичну діяльність. Це сприяє підвищенню точності прогнозування, більш

глибокому розумінню взаємозв'язків у економічних системах, а також розробці ефективних управлінських рішень, що відповідають викликам сучасної економіки [8, с. 161].

Питання розвитку методології економічного аналізу на сьогодні є особливо актуальними, оскільки глобальні економічні зміни, посилення конкуренції, впровадження новітніх технологій [6, с. 14], а також зростаючі вимоги до прозорості фінансової звітності зумовлюють необхідність удосконалення методологічних підходів до аналізу економічної діяльності суб'єктів господарювання. Удосконалення теоретичних положень економічного аналізу є нагальною потребою в сучасних умовах ведення бізнесу, коли все більша увага з боку різних зацікавлених осіб — інвесторів, кредиторів, акціонерів, державних регуляторних органів — приділяється аналізу результативності діяльності організацій. Ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від точності та оперативності аналітичної інформації, що потребує використання сучасних методів економічного аналізу, застосування інформаційних технологій та автоматизованих систем обробки даних. Все це висуває нові вимоги до рівня аналітичності інформації з метою підвищення інвестиційної привабливості компаній, зміцнення їхнього іміджу як надійних ділових партнерів, сумлінних позичальників. Окрім того, якісний економічний аналіз сприяє виявленню прихованих резервів для оптимізації фінансово-господарської діяльності, що дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективніше управляти ризиками та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку [3].

Трансформаційні процеси в економічній науці, зокрема у сфері економічного аналізу викликані не лише внутрішніми потребами розвитку бізнес-середовища, але й глобальними тенденціями інтеграції та гармонізації фінансових стандартів. Необхідність адаптації теоретичних положень економічного аналізу значною мірою зумовлена реформуванням системи фінансового обліку та звітності в Україні відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Це, своєю чергою, є наслідком посилення економічних зв'язків України з міжнародними ринками капіталу, ресурсів та праці, що потребує підвищення прозорості, достовірності та порівняння фінансової інформації. Побудова ефективної системи економічного аналізу має спиратися не лише на традиційні концепції, але й враховувати новітні досягнення вітчизняної та зарубіжної науки [7, с. 279]. Це потребує переосмислення фундаментальних підходів до методології аналізу, зокрема розширення спектру використовуваних методів, включаючи економіко-математичні моделі, цифрові технології обробки даних, а також методи прогнозного моделювання та бізнес-аналітики. Взаємопроникнення різних галузей економічної науки та уніфікація загальнонаукових, наукових і спеціалізованих методів досліджень сприяють розвитку економічного аналізу, забезпечуючи його багатофункціональність і практичну значущість [10, с. 15]. Завдяки цьому наукові дослідження стають більш адаптованими до потреб сучасного бізнесу, підвищуючи ефективність управлінських рішень та створюючи передумови для стійкого економічного розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фундаментальним методологічним завданням сучасного економічного аналізу є розробка та вдосконалення наукової атрибутики, формування чітко структурованого понятійного апарату, а також створення комплексної системи специфічних методів і методик дослідження інноваційних процесів. В умовах стрімкої технологічної трансформації інноваційна діяльність набуває вирішального значення як для окремих підприємств, що впроваджують новітні розробки, так і для національної економіки в цілому. Саме тому науково обґрунтоване створення ефективної інструментальної бази стратегічного прогнозування результативності інновацій є ключовим чинником забезпечення стійкого економічного розвитку та досягнення високих показників ефективності в довгостроковій перспективі.

Розвиток теоретичних засад економічного аналізу, спираючись на його традиційний методологічний апарат, має постійно еволюціонувати, інтегруючи сучасні підходи, інструменти та напрями дослідження економічних процесів. Це сприятиме більш глибокому розумінню закономірностей функціонування економіки на усіх рівнях управління. Важливим аспектом є активний пошук нових можливостей удосконалення існуючих методів аналізу та впровадження інноваційних підходів, здатних забезпечити більш точну й ефективну оцінку економічних явищ. Впровадження принципово нових методів у сфері економічного аналізу зумовлюється їхньою актуальністю та практичною значущістю для прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Будько О. В. Розвиток методики економічного аналізу в системі управління сталим розвитком підприємств. Інвестиції: практика та досвід № 10/2018. С. 39—43.
2. Ізмайлов Я. О. Розвиток методології економічного аналізу господарської діяльності підприємств у постіндустріальній економіці. Проблеми економіки № 3, 2016. С. 165—174.
3. Колеватова А. В. Методологічні основи аналізу господарської діяльності на різних етапах розвитку суспільства. Ефективна економіка. 2022. № 5.
4. Паламарчук Т. М., Русак О. П. Економічний аналіз та методологія його проведення. Вісник ЖНАЕУ, 2016, № 2 (57), т. 2. С. 43—53.
5. Портоварас Тетяна. Сучасна наукова концепція аналізу та її засади. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2024. Вип. I (93). С. 142—159.
6. Синькевич Н., Краузе О. Економічний аналіз: перспективи розвитку в умовах діджиталізації економіки. Галицький економічний вісник. 2023. № 2 (81). С. 7—15.
7. Талавиря О. М. Теоретико-методологічні підходи економічного аналізу розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету 2015. Серія "Економіка". Випуск 1 (45). Т. 2. С. 278—280.
8. Шестерняк М. М. Сучасний економічний аналіз та його основні види. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 20, частина 3. 2018. С. 158—162.
9. Faggini, Marisa. Bruno, Bruna and Parziale, Anna. 2022. "Toward Reverse Engineering to Economic Analysis:

An Overview of Tools and Methodology," Journal of the Knowledge Economy, Springer, vol. 13(2), pages 1414—1432,

10. Jorgensen, Marianne and Phillips, Louise. 2002. Discourse. Analysis as Theory and Method. British Library Cataloguing in Publication data. 229 p.

11. Liran, Einav and Levin, Jonathan. 2013. "The Data Revolution and Economic Analysis," Innovation Policy and the Economy, Volume 14, pages 1—24.

12. Plaskova, N. S. Economic analysis: theory, methods, organization. Textbook — Praha: Premier Publishing. 2023. 126 p.

13. Rima, Ingrid. 2009. Development of Economic Analysis. Seventh Edition. 49 p.

14. Schumpeter, Joseph A. 1954. History of Economic Analysis. Psychology Press, 1312 p.

References:

1. Budko, O. (2018), "Development of the methodology of economic analysis in the system of management of sustainable development of enterprises", Investments: practice and experience, vol, 10, pp. 39—43.
2. Izmailov, Ya. (2016), "Development of the methodology of economic analysis of economic activity of enterprises in the post-industrial economy", Problems of economy, vol, 3, pp. 165—174.
3. Koleyatova, A. (2022), "Methodological foundations of the analysis of economic activity at different stages of development of society", Effective economy, vol, 5.
4. Palamarchuk, T. and Rusak, O. (2016), "Economic analysis and methodology for its implementation", Bulletin of ZhNAEU, vol, 2, pp. 43—53.
5. Portovaras, T. (2024), "Modern scientific concept of analysis and its principles", Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute, vol, 1, pp. 142—159.
6. Sin'kevych, N. and Krauze O. (2023), "Economic analysis: development prospects in the context of digitalization of the economy", Galician Economic Bulletin, vol, 2, pp. 7—15.
7. Talavirya, O. (2015), "Theoretical and methodological approaches to economic analysis of enterprise development", Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series "Economy", vol, 2, pp. 278—280.
8. Shesternyak, M. (2018), "Modern economic analysis and its main types", Scientific Bulletin of Uzhgorod National University, vol, 3, pp. 158—162.
9. Faggini, M. Bruno, B. and Parziale, A. (2022), "Toward Reverse Engineering to Economic Analysis: An Overview of Tools and Methodology", Journal of the Knowledge Economy, Springer, vol, 13, pp. 1414—1432,
10. Jorgensen, M. and Phillips, L. (2002), Discourse. Analysis as Theory and Method, British Library, London, UK.
11. Liran, E. and Levin, J. (2013), "The Data Revolution and Economic Analysis", Innovation Policy and the Economy, vol, 14, pp. 1—24.
12. Plaskova, N. (2023), Economic analysis: theory, methods, organization, Textbook, Praha, Czech Republic.
13. Rima, I. (2009), Development of Economic Analysis, Seventh Edition, Philadelphia, USA.
14. Schumpeter, Joseph A. (1954), History of Economic Analysis. Psychology Press, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 23.02.2025 р.

УДК 339.138

*S. Zhukov,
Doctor of Economic Sciences, Senior researcher, Professor,
Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management,
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0499-7990>

*O. Zarichna,
Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Business Administration,
Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2947-8732>

*V. Bondarenko,
PhD in economics, Senior researcher, Associate Professor of the
Department of Business Administration, Marketing, and Management,
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9736-7789>

*S. Soima,
PhD in economics, Associate Professor of the Department of Business Administration,
Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1732-8227>

*V. Fedurtsia,
PhD in economics, Associate Professor of the Department of Business Administration,
Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6243-212X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.21

THE ROLE OF PERSONALIZATION IN MODERN MARKETING

*С. А. Жуков,
д. е. н., с. н. с, професор, професор кафедри
бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*

*О. В. Зарічна,
д. е. н., доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*

*В. М. Бондаренко,
к. е. н., с. н. с, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*

*С. Ю. Сойма,
к. е. н., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*

*В. П. Федурця,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу
та менеджменту, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*

РОЛЬ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ

Modern marketing is undergoing significant transformations due to the development of digital technologies, the growth of data volume, and numerous changes in consumer behavior and preferences. Among such transformations are the shift to digital channels, information dissemination, the implementation of fast service, convenient purchasing processes, and a unique user experience. One of the key transformations in marketing is its personalization, which allows businesses to create relevant offers for each consumer, taking into account their behavior and enhancing the effectiveness of marketing campaigns and customer satisfaction levels. The article aims to investigate the role of personalization in modern marketing, determine its impact on consumer behavior, and assess its effect on the effectiveness of marketing campaigns and programs. The research findings prove that the role of personalization in modern marketing depends on the approach to its implementation —

through personalized advertising and recommendation systems with individualized prices and offers. This specificity is due to the fact that these components are key to adapting the classic offering to the specific needs of consumers. Furthermore, the authors highlight that although these approaches use consumer data, they have different mechanisms and objectives. Personalized advertising is more focused on direct sales or interaction, while recommendation systems with individualized prices and offers are more aimed at enhancing user loyalty and building long-term relationships with them. It has been proven that personalized advertising is more focused on direct sales or interaction, while recommendation systems with individualized prices and offers are more centered on enhancing user loyalty and building long-term relationships with them. It has been proven that advertising campaigns use specialized tools for targeting and optimizing ads, while recommendation systems rely on machine learning algorithms and analysis of previous interactions.

Сучасний маркетинг зазнає значних трансформацій під впливом розвитку цифрових технологій, зростання обсягу даних і численних змін у поведінці й вподобаннях споживачів. Серед таких трансформацій — перехід до цифрових каналів, розповсюдження інформації, впровадження швидкого обслуговування, зручних процесів купівлі та унікального користувацького досвіду. При цьому однією з ключових трансформацій маркетингу є його персоналізація, що дозволяє суб'єктам бізнесу створювати релевантні пропозиції для кожного споживача, враховуючи його поведінку, підвищуючи ефективність маркетингових кампаній і рівень задоволеності клієнтів. Відтак, метою статті є дослідження ролі персоналізації в сучасному маркетингу, визначення її впливу на поведінку споживачів та ефективність маркетингових кампаній і програм. Для досягнення мети використано такі методи дослідження, як аналіз і синтез даних, статистичні методи, а також проведення емпіричних досліджень через опитування споживачів, аналіз їх поведінки в цифрових середовищах та вивчення ефективності маркетингових кампаній на основі персоналізованих стратегій. За результатами дослідження доведено, що роль персоналізації у сучасному маркетингу залежить від підходу до її реалізації — через персоналізовану рекламу та рекомендаційні системи з індивідуальними цінами та пропозиціями. Така специфіка зумовлена тим, що саме ці складові є визначальними для адаптації класичної пропозиції під конкретні потреби споживачів. Крім того, авторами звернено увагу на той факт, що, хоча ці підходи використовують дані про споживачів, вони мають різні механізми та цілі. Так, персоналізована реклама більш орієнтована на безпосередній продаж чи взаємодію, а рекомендаційні системи з індивідуальними цінами та пропозиціями більше фокусуються на підвищенні лояльності користувачів і створенні тривалих стосунків із ними. Доведено, що персоналізована реклама більш орієнтована на безпосередній продаж чи взаємодію, а рекомендаційні системи з індивідуальними цінами та пропозиціями більше фокусуються на підвищенні лояльності користувачів і створенні тривалих стосунків із ними. Також доведено, що рекламні кампанії використовують спеціальні інструменти для таргетингу й оптимізації реклами, тоді як рекомендаційні системи спираються на алгоритми машинного навчання й аналізу даних про попередні взаємодії.

Key words: marketing; advertising; offers; recommendation systems with personalized prices; consumer behavior; personalized pricing; digital marketing technologies; digital information distribution channels.

Ключові слова: маркетинг; реклама; пропозиції; рекомендаційні системи з індивідуальними цінами; поведінка споживача; персоналізовані ціни; маркетингові цифрові технології; цифрові канали розповсюдження інформації.

PROBLEM STATEMENT

Modern marketing is undergoing significant transformations due to the development of digital technologies, the growth of data volume, and numerous changes in consumer behavior and preferences. Among these transformations are the shift to digital channels, the implementation of fast service, convenient purchasing processes, and unique user experiences.

Attention to the opinions of influencers, bloggers, and ordinary consumers who leave reviews has a strong impact on purchasing decisions. One of the key transformations in marketing is personalization, which allows businesses to create relevant offers for each consumer, enhancing the

effectiveness of marketing campaigns and increasing customer satisfaction. For example, personalization is manifested through recommendation systems on websites or mobile applications that analyze consumers' purchases or browsing history and suggest products or services that best match their interests [2]. Personalization can also be implemented through targeted advertising on social media, which is delivered based on data about user behavior, age, location, and other criteria, allowing brands to achieve the most relevant and effective communication with their audience [6].

In particular, the drive for deeper personalization is reflected in the increasing diversification of marketing

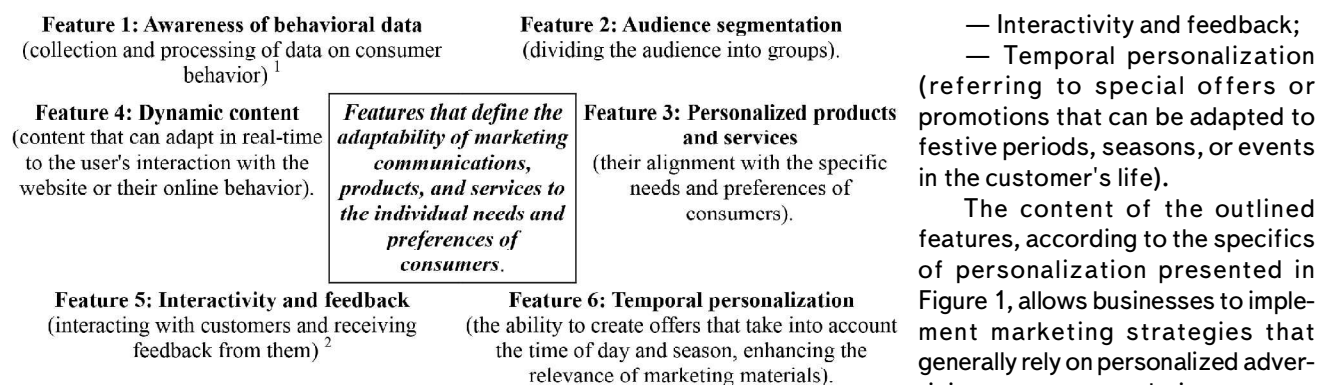


Figure 1. The content of key features of marketing personalization

Note:

1. Generalized information about consumer interactions with websites, search queries, purchase or viewing history, as well as time spent on specific pages.

2. Communication through surveys, questionnaires, polls, chats, or other tools that help to better understand consumer needs and adapt offers accordingly.

Source: compiled based on [1; 3; 5; 7].

strategies used by businesses to understand consumers' needs and provide them with offers that match their interests and preferences.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Among the studies that initiated the exploration of modern marketing transformation features, we have highlighted the works of Popko O.V., Filatov V.V. [5], Illiashenko S.M., Shipulina Yu.S., and Illiashenko N.S. [1].

These authors mostly focus on examining marketing personalization as a key element in creating a deep connection between brands and consumers or as a factor that strengthens long-term customer relationships.

At the same time, the role of personalization in modern marketing, particularly its contribution to ensuring effective interaction with consumers, remains insufficiently studied and lacks established theoretical approaches.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article aims to investigate the role of personalization in modern marketing, determine its impact on consumer behavior, and assess its effect on the effectiveness of marketing campaigns and programs.

THE PAPER MAIN BODY

Modern technologies, such as artificial intelligence, machine learning, and big data analytics, provide businesses with the opportunity to collect and analyze large volumes of information about consumer behavior. In particular, the features of marketing personalization include [1; 5]:

- Awareness of behavioral data; audience segmentation (which allows businesses to target specific consumer groups with personalized messages);
- Personalized products and services (referring to the ability to choose colors or materials for products or provide individual services based on customer preferences);
- Dynamic content (referring to the delivery of highly relevant information to consumers in real-time);

- Interactivity and feedback;
- Temporal personalization (referring to special offers or promotions that can be adapted to festive periods, seasons, or events in the customer's life).

The content of the outlined features, according to the specifics of personalization presented in Figure 1, allows businesses to implement marketing strategies that generally rely on personalized advertising or recommendation systems with individual prices and offers.

This specificity is due to the fact that these components are crucial for adapting the classic offering to the specific needs of consumers [5].

The difference between personalized advertising and recom-

mendation systems with individual prices and offers lies in the approach to content creation and user interaction.

In particular, marketing strategies that use personalized advertising are based on a series of individual ads (targeting [1]) across various platforms (Google Ads, Instagram, Facebook, website banners, etc. [5; 7]), each of which has its objective (for example, attracting visitors, increasing brand awareness, or boosting sales of a specific product [7]).

In fact, this process is based on accumulating data about consumer preferences and behavior to create targeted ads that are most productive in terms of click-through rates and conversion. According to Hub Spot and Active Group, which conduct marketing research, targeted ads on social media platforms guarantee a higher efficiency rate compared to non-targeted ads.

Personalized advertising operates based on specific principles.

In particular, tools like Facebook Ads (Facebook), Google Ads, FB Ads Manager (Facebook), and others allow targeting to be customized based on demographic characteristics, interests, behavioral data, and even previous interactions with websites or apps.

These ads can include text, graphics, and other information summarized in various formats, such as posts with cards (images, text, links), story ads (on Instagram, Facebook, and other platforms), universal posts (with photos, videos, text content, links, etc.), Lead Ads (advertising blocks with the option to collect contact information from the target audience), and more.

Due to the different formats, there is a visual similarity between targeted ads and regular posts, making them appear natural and non-intrusive.

So, targeted ads are displayed in the same feed as regular posts on social media, making them look like a part of the content.

Targeted ads use colors and designs that match the overall style of the social network. Targeted ads are created in a style that resembles typical posts from users or brands (although they may include buttons like "Learn More," "Buy," or "View").

Table 1. Performance metrics for targeted Ad Launch

Performance metrics for targeted ads	Characteristics of targeted Ad effectiveness metrics
CR (conversion rate)	The ratio of the number of desired actions on the page to the number of visits, expressed as a percentage.
CPM (cost per mille)	The ratio of the cost of placing the ad to the number of impressions, multiplied by 1000.*
CTR (click through rate)	The ratio of the number of clicks on the ad to the number of impressions, expressed as a percentage
CPA (Cost per Action), CPS (Cost per Sale)	The ratio of advertising costs to the number of desired actions or sales.
ROI (Return on Investment) or ROMI (Return on Marketing Investment)	Ratios that reflect the profitability of investment in advertising or marketing and the effectiveness of the money spent.

Note:

*This metric allows for assessing the effectiveness of the advertising in terms of its reach among users, as well as tracking its economic performance at different stages of the advertising campaign.

Source: compiled based on [2; 6].

Moreover, launching targeted ads involves a wide range of metrics to measure their effectiveness (which forms before the launch). These can be both intuitive metrics, such as a cost per lead of no more than 30 UAH per lead or 100 website visits per day, as well as more complex metrics (see Table 1), including CR (conversion rate), CPM (cost per 1000 impressions), CTR (click-through

rate), CPS (cost per desired action or sale), ROI (Return on Investment), or ROMI (Return on Marketing Investment) [2].

It should be noted that regarding the effectiveness of targeted ads, research reports by Active Group indicate that:

1. They provide a 70% increase in the conversion rate compared to general ads.

2. They ensure a 202% higher click-through rate (CTR) compared to campaigns targeting a broad audience.

3. They result in higher CPA and other performance metrics.

In particular, Table 2 presents a range of personalized ad practices, the content of which also clearly demonstrates that personalized ads outperform general ads in terms of click-through rate (CTR) and conversion.

The outlined results are the consequence of a direct influence on the purchase or another desired action.

Marketing strategies that use recommendation systems are aimed at delivering a series of offers with personalized prices to maximize consumer interest and loyalty [6—7]. This process involves accumulating data not only about customers (their behavior, preferences, purchase history, and interactions with the brand) but also other data that forms the basis for launching personalization algorithms for the conditions or sets of products or services offered to the consumer for purchase (such as collecting keywords, competitor listings, and preparing negative keywords [2]).

In fact, on platforms like Amazon or Netflix, users are offered products or content based on their previous choices, significantly increasing the likelihood of a purchase or interaction.

Recommendation systems with personalized prices and offers operate based on specific principles. In particular, these systems can deliver different types of content, including [5]:

Table 2. Personalized ad practices that are part of personalized advertising campaigns

Advertising personalization practices	Description of advertising personalization practices that are part of personalized advertising campaigns	Results of applying advertising personalization practices
Online Store Aurora (Retargeting from Facebook Ads)	75% of users view shoes on the Aurora online store's website but do not make a purchase. Thanks to Facebook Pixel, the store was able to display a personalized ad featuring the same shoes in the user's Facebook feed.	A 70% increase in the conversion rate compared to general ads.
Amazon (Targeting from Amazon SEO and Amazon PPC)	When a user viewed a specific product (for example, a smartphone) on the platform, a targeted ad showcasing the best offers and accessories for that product was displayed to them.	35% of Amazon's total revenue is generated through individual recommendations.
PETysa (Dynamic Remarketing from Google Ads)	The travel company Tysa (Mukachevo) displays ads to the user with offers specifically for the destination they previously searched for.	A 2-3 times increase in CTR compared to non-targeted ads..
Spotify (Personalized Playlists)	The platform offers the user a weekly personalized playlist based on their previous listening habits (Discover Weekly).	An increase in CPA and enhanced customer loyalty to the service.
Netflix (Content Personalization)	The user is shown advertising messages about the release of TV shows or movies based on their previous viewing history.	A 70% increase in click-through rates compared to random recommendations.

Source: Compiled by the author based on data from HubSpot and Active Group.

Table 3. Key Performance Indicators of Recommendation Systems

Performance metrics of recommendation systems	Characteristics of the Key performance indicators of recommendation systems
Time spent on recommendations	It reflects how much time a user spends viewing personalized offers. For example, in the case of online stores or streaming platforms, the time spent viewing can indicate increased interest in specific products or videos*
CR (conversion rate)	See Table 1. A high conversion rate indicates the effectiveness of recommendations, as they encourage users to take specific actions.
CPA (Cost Per Acquisition)	See Table 1.
Churn Rate (Customer dissatisfaction and attrition)	The percentage of users who unsubscribed from newsletters or activated Adblock after receiving personalized offers.

Note

*The more time a user spends interacting with recommendations, the higher the likelihood that these offers will influence their decision to make a purchase or engage with the content.

Source: compiled based on [2; 6].

— Adaptive content on websites and apps, pop-up messages, and banners (including on the user profile on a website or in a dedicated app);

— Personalized email recommendations and so on.

For example, online stores like Amazon or Rozetka display a feed that covers various prices or special offers based on the user's purchase history, frequency of site visits, geolocation, and other factors.

The outlined recommendation systems can operate based on collaborative filtering tools (generating and delivering offers based on the analysis of user or product similarities), content-based filtering (generating and delivering offers based on data about the user's previous views), and hybrid filtering (generating and delivering offers

based on a combination of collaborative and content-based filtering to achieve more accurate results) [4].

These tools are driven by machine learning algorithms and data analysis of previous interactions [3].

The effectiveness of recommendation systems is measured through several key metrics that help assess how well these systems perform in generating personalized offers and improving the effectiveness of marketing campaigns. Among these metrics are the viewing time of offers, conversion rates, and CPA (see Table 3).

Noted that regarding the effectiveness of recommendation systems, research reports from Active Group highlight several key advantages that confirm their impact on business metrics:

Table 4. Practices for developing recommendation systems in marketing

Personalization practices using recommendation systems	Characteristics of personalization practices using recommendation systems	The result of applying personalization practices using recommendation systems
Netflix (Collaborative filtering)	On the Netflix platform, users are recommended TV shows and movies based on the choices of other users with similar interests.	Improved relevance of recommendations, leading to a 50% increase in viewing time and enhanced user experience.
Amazon (Content-Based filtering)	Amazon offers users products similar to those they have viewed or added to their cart.	Increased conversion rates through product recommendations.
Spotify and YouTube (Hybrid filtering)	Spotify and YouTube use both content-based and collaborative filtering to offer users personalized playlists (such as Discover Weekly) and video lists (such as Recommended for You, Watch Next).	More accurate music recommendations that boost user engagement and loyalty.

Source: Compiled by the author based on data from HubSpot and Active Group.

1. Recommendation systems are capable of increasing the time spent viewing offers by 50%, which is an important indicator of user engagement. More time spent on the website or app suggests greater relevance of the content and personalized offers effectiveness.

2. With the help of recommendation systems, the conversion rate increases by 40%. This means that personalized offers significantly increase the likelihood that a user will take the desired action (such as making a purchase or subscribing [2]), which in turn positively impacts the company's revenue.

3. Recommendation systems ensure greater user engagement and improve their loyalty.

In particular, Table 4 presents a range of practices for developing recommendation systems in marketing, the content of which demonstrates that such systems outperform general ones in terms of time spent viewing, conversion rates, and CPA.

The outlined results are a consequence of the transmission of content or products that closely align with the user's interests and preferences.

CONCLUSIONS

The research findings demonstrate that the role of personalization in modern marketing depends on the approach to its implementation — through personalized advertising and recommendation systems with individual prices and offers. This specificity is determined by the fact that these components are key to adapting the classic offering to the specific needs of consumers. Furthermore, the authors highlight the fact that although these approaches use consumer data, they have different mechanisms and goals.

It has been proven that personalized advertising focused on direct sales or interactions, while recommendation systems with individual prices and offers are more geared towards increasing user loyalty and building long-term relationships with them.

It has been proven that advertising campaigns use specialized tools for targeting and ad optimization, while recommendation systems rely on machine learning algorithms and data analysis of previous interactions.

Personalized advertising is typically part of advertising campaigns aimed at conversion, while recommendation systems can be integrated into a broader user interaction process, including personalized offers that help maintain customer loyalty.

Thus, personalized advertising focuses on one-time promotions and immediate conversions. The recommendation systems work towards long-term interaction and sustaining user interest.

The prospects for future research include the development of more precise personalization algorithms that combine elements of personalized advertising and recommendation systems to achieve an optimal balance between immediate conversions and long-term user loyalty.

Література:

1. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління на засадах маркетингу стратегіями екологічноорієнтованого інноваційного розвитку в повоєнний

період: національний і міжнародний аспекти. Маркетинг і цифрові технології, 2022. Т. 6. № 4. С. 47—56.

2. Іваніна О., Клімак Ю. Таргетована реклама в соцмережах: види, формати та особливості. Elit-web, 2024. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/targetirovannaya-reklama>.

3. Островська Г.Й., Островський О.Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. Маркетинг і цифрові технології, 2023. Т. 7. № 3. С. 66—70.

4. Смілянець В.В. Вдосконалення маркетингового інструментарію забезпечення розвитку інноваційного потенціалу авіапідприємств. Маркетинг і цифрові технології, 2023. Т. 7. № 4. С. 153—160.

5. Пилипчук В.П. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності промислових підприємств та його ефективність. Маркетинг і цифрові технології, 2023. Т. 7. № 1. С. 140—145.

6. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Економіка та суспільство, 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>.

7. П'ятничук І.Д., Томашевська А.В., Горогоцька Н.І., Паска Ю.В. Digital-marketing: сучасні виклики та перспективи. Маркетинг і цифрові технології, 2024, Т. 8. № 1. С. 150—158.

References:

1. Ilyashenko, S.M., Shipulina, Y.S. and Ilyashenko, N.S. (2022), "Management of environmentally-oriented innovative development strategies based on marketing in the post-war period: national and international aspects", *Marketing in digital technologies*, vol. 6, no. 4, pp. 47—56.

2. Ivanina, O. and Klimak, Y. (2024), "Targeted advertising in social networks: types, formats and features", *Elit-web*. available at: <https://elit-web.ua/ua/blog/targetirovannaya-reklama> (Accessed 02.02.2025).

3. Ostrovska, G.Y. and Ostrovsky, O.T. (2023), "Artificial intelligence in the context of modern enterprises and marketing campaigns: effective tools and development prospects", *Marketing in digital technologies*, vol. 7, no. 3, pp. 66—70.

4. Smilyanets, V.V. (2023), "Improving the marketing tools for ensuring the development of the innovative potential of airline companies", *Marketing in digital technologies*, vol. 7, no. 4, pp. 153—160.

5. Pylypchuk, V.P. (2023), "Information support for marketing activities of industrial enterprises and its effectiveness", *Marketing in digital technologies*, vol. 7, no. 1, pp. 140—145.

6. Popko, O. and Filatov, V. (2023), "Personalization in modern marketing and its impact on customer loyalty", *Economy and society*, vol. 58, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>. (Accessed 02.02.2025).

7. Pyatnychuk, I.D., Tomashevskaya, A.V., Gorogotska, N.I. and Paska, Y.V. (2024), "Digital-marketing: modern challenges and prospects", *Marketing in digital technologies*, vol. 8, no. 1, pp. 150—158.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

УДК 338.48-056.26

О. М. Сазонцев,
 д. е. н., професор, професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
 ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6521-7815>

А. Є. Гессен,

к. е. н., директор, Рекреаційного підприємство "Червоний Маяк"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0642-2242>

О. В. Седлецка,

старший викладач кафедри туристичного та готельно-

ресторанного бізнесу, ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1754-9150>

Ю. Г. Лучанська,

старший викладач кафедри туристичного та готельно-

ресторанного бізнесу, ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8234-6905>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.27

СТАНДАРТИ ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ В ГОТЕЛЯХ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ІНКЛЮЗИВНИХ ПІДХОДІВ

O. Sazonets,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Tourist
and Hotel and Restaurant Business, Dnipro Humanitarian University

A. Hessen,

PhD in Economics, Director, Recreational Enterprise 'Chervonyy Mayak'

O. Sedletska,

Senior Lecturer of the Department of Tourism and Hotel and
Restaurant Business, Dnipro Humanitarian University

Yu. Luchanska,

Senior Lecturer of the Department of Tourism and Hotel and
Restaurant Business, Dnipro Humanitarian University

STANDARDS FOR CREATING BARRIER-FREE SPACE IN UKRAINIAN HOTELS BASED ON INCLUSIVE APPROACHES

В статті визначено, що туристична галузь стикається з проблемою відсутності необхідної інфраструктури для задоволення потреб у відпочинку та подорожах різних груп населення. Створення доступного середовища не тільки має значний вплив на конкурентоспроможність готельних підприємств, але й приваблює більше гостей. Метою обраного дослідження є аналіз стандартів формування безбар'єрного простору в готелях України на основі інклюзивних підходів.

Обґрунтовано, що інституційною та нормативною основою безбар'єрності в готельному господарстві є такі документи різного рівня як: Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю, Манільська декларація зі світового туризму, Резолюція UNWTO "Створення туристичних можливостей для людей з обмеженими можливостями", Резолюція засідання UNWTO в Дакарі "Туризм для всіх", Європейський стандарт "Дизайн для всіх", Указ Президента України "Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні", ДБН "Інклюзивність будівель та споруд".

The article identifies that the tourism industry faces the problem of lack of necessary infrastructure to meet the recreation and travel needs of different groups of the population. The creation of an accessible environment not only has a significant impact on the competitiveness of hotel companies, but also attracts more guests. The purpose of the study is to analyze the standards for creating a barrier-free space in Ukrainian hotels based on inclusive approaches.

It is substantiated that the institutional and regulatory framework for barrier-free accessibility in the hotel industry is based on such documents of different levels as: The UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities, the Manila Declaration on World Tourism, the UNWTO Resolution "Creating Tourism Opportunities for Persons with Disabilities", the UNWTO Dakar Resolution "Tourism for All", the European Standard "Design for All", the Decree of the President of Ukraine "On Ensuring the Creation of Barrier-Free Space in Ukraine", the State Building Code "Inclusiveness of Buildings and Structures".

It is noted that the creation of barrier-free space in hotels is based on the introduction of the State Building Standards "Inclusiveness of Buildings and Structures". The document defines the standards for the design, construction of new buildings and reconstruction, restoration, overhaul and technical re-equipment of existing residential buildings and public buildings and structures, as well as their reasonable adaptation to meet the needs of people with limited mobility.

It is proved that inclusive approaches to creating a barrier-free environment should be standardized. This trend is manifested in the formation of state building codes in Ukraine that take into account inclusive approaches. The main document in this area for hotel business enterprises is Amendment No. 1 to the DBN B.2.2-20: 2008 standard in the document "State Building Standards of Ukraine" in the part "Buildings and structures: hotels".

It emphasizes the importance of implementing universal design approaches and creating conditions for all categories of citizens who need special accessibility to hotel services. These are the following types of accessibility: physical, communication, information, economic, architectural, service, psychological.

*Ключові слова: стандарти, інституційні, нормативні, безбар'єрність, доступність, інклюзія, готелі.
Key words: standards, institutional, regulatory, barrier-free, accessibility, inclusion, hotels.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Великою проблемою сучасності є існування значної кількості бар'єрів у суспільстві, які заважають людям з інвалідністю повноцінно брати участь у соціальному житті. У світі існують закони, що захищають права людей з інвалідністю, які, як правило, базуються на фундаментальному принципі, проголошеному Організацією Об'єднаних Націй у 1948 році у Загальній декларації прав людини, а саме — рівні можливості для всіх. Сьогодні активно просувається ідея соціальної інтеграції людей з інвалідністю з метою встановлення повноцінних зв'язків між людьми з інвалідністю та суспільством, надання їм рівних прав і рівних можливостей, створення умов для їхньої праці та відпочинку.

В індустрії гостинності, яка є важливою частиною туристичної галузі, працює велика кількість висококваліфікованих фахівців, які створюють всі можливі умови для задоволення потреб всіх своїх гостей. Виявлення поваги та доброзичливості до особливих клієнтів, пропонування всілякої уваги — це важливі атрибути туристичного продукту для споживачів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичною основою поданої статті дослідження є праці авторитетних авторів, які досліджують проблеми формування безбар'єрного простору та особливості застосування інклюзивних підходів в сфері гостинності,

зокрема, готельних підприємств. Зазначеними питаннями займалися такі вітчизняні автори як Баб'як О.В. [1], Віссянник О.М. [4, 5], Зінов'єва О.С. [2], Карпеко О.В. [3], Ляшенко А.Р. [3], Сазонец І.Л. [4, 5, 6], Ханіна О.І. [6], та ін. У своїх дослідженнях ці науковці прискіплювали досліджували питання безбар'єрного проектування як елементу екологічного підходу до формування архітектурного середовища, формування безбар'єрного простору в санаторно-курортних закладах на основі реалізації принципів охорони здоров'я, форми медичного волонтерства та напрямки державного регулювання волонтерської діяльності у медичній сфері, передумови формування державою безбар'єрного простору в санаторно-курортних закладах, генезу організаційно-правового забезпечення публічного управління у сфері безбар'єрного розвитку туризму в Україні. Разом з тим, новизна теми та стрімкий розвиток запровадження принципів інклюзії в сферу готельного бізнесу змушує науковців активізувати пошуки в цій сфері.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Наразі туристична галузь стикається з проблемою відсутності необхідної інфраструктури для задоволення потреб у відпочинку та подорожах різних груп населення. Створення доступного середовища не тільки має значний вплив на конкурентоспроможність готельних підприємств, але й приваблює більше гостей. Тому метою обраного дослідження є аналіз стандартів формування безбар'єрного простору в готелях України на основі інклюзивних підходів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Важливість цієї роботи полягає в тому, що в сучасному світі все більше уваги приділяється створенню необхідних умов для людей з особливими потребами. Зокрема, формується безбар'єрне середовище у сфері туризму, в якому важливу роль відіграє індустрія гостинності. На сьогоднішній день тема інклюзивного надання готельних послуг широко досліджена за кордоном. В Україні на даному етапі відсутні масштабні наукові узагальнення, які б висвітлювали основні особливості доступності готельних послуг на вітчизняному ринку.

Інклюзивний туризм бере свій початок з Манільської декларації зі світового туризму 1980 року. У Декларації Всесвітня туристична організація визнала універсальність права на подорожі та окреслила основні вимоги до забезпечення доступного туризму, які ґрунтуються на принципах рівності та недискримінації [7]. Тема доступного туризму продовжувала розвиватися з прийняттям у 1991 році резолюції "Створення туристичних можливостей для людей з обмеженими можливостями в 1990-х роках". Цей документ закликав держави організувати доступні туристичні об'єкти та установи для людей з інвалідністю. Резолюція послужила основою для документа під назвою "Туризм для всіх", який був розроблений в Дакарі в 2005 році. Цей документ вже містить конкретні рекомендації щодо надання туристичної інформації та реклами, навчання персоналу та інших загальних вимог до доступності.

Всесвітня туристична організація у співпраці з організаціями, що захищають права людей з інвалідністю, оновила резолюцію "Туризм для всіх", і в 2013 році

Генеральна асамблея Всесвітньої туристичної організації прийняла документ "Рекомендації з доступного туризму". Ці рекомендації спрямовані на створення туристичного середовища, в якому люди з особливими потребами можуть користуватися туристичними продуктами та послугами на одному рівні з іншими [8].

Рекомендації також були розроблені з урахуванням положень Конвенції про права осіб з інвалідністю (CRPD), яка була прийнята у 2007 році. У статті 30 зазначено, що "держави-учасниці зобов'язуються вживати всіх необхідних заходів для забезпечення доступності місць або послуг для культурної діяльності, таких як музеї, театри, кінотеатри, бібліотеки та туристичні служби, а також пам'ятників і об'єктів, що мають національне культурне значення" [9].

Поняття "інклюзивний туризм" є досить новим у сфері міжнародного туризму. Незважаючи на те, що інклюзивний туризм розвивається з 1980-х років, наукових досліджень у цій сфері все ще мало. Тому на даному етапі в науковому співтоваристві немає єдиної думки щодо терміну "інклюзивний туризм".

У різних статтях і зарубіжних роботах можна зустріти різні варіанти цього терміну: доступний туризм, безбар'єрний туризм, туризм для всіх, доступний туризм для всіх. У зарубіжних дослідженнях найчастіше використовується термін "доступність".

Термін "доступний туризм" використовується Всесвітньою туристичною організацією ООН (UNWTO) та Європейською мережею доступного туризму (ENAT) і визначається дослідниками як "форма туризму, яка передбачає процес співпраці між різними зацікавленими сторонами в туристичній галузі, що дозволяє людям з особливими потребами користуватися перевагами туризму через надання універсальних туристичних продуктів, послуг у комфортному середовищі". Доступне середовище — середовище, яке дозволяє людям з особливими потребами в доступності (включаючи мобільність, порушення зору, слуху та когнітивних функцій) подорожувати незалежно, з гідністю та на рівних умовах [8].

Європейський стандарт "Дизайн для всіх", прийнятий у 2018 році, визначає доступність як "ступінь, до якого продукти, системи, послуги та об'єкти використовуються людьми з широким спектром потреб, характеристик і здібностей у певному контексті використання для досягнення їхніх запланованих цілей" [10].

Основа доступності створює універсальний дизайн. Це визначення вказує на напрямок розвитку дизайну, що полягає у створенні середовищ і продуктів, які можна використовувати без додаткових адаптацій. Застосовуючи цей дизайн готельєри та архітектори створюють середовища, які підходять для всіх типів людей. Загалом, універсальний дизайн має на меті створення середовищ та об'єктів, які є надзвичайно дружніми до всіх людей. Наприклад, низька рецепція має бути доступною для користувача інвалідного візка, дитини або людини низького зросту.

Існує ще сім ключових принципів універсального дизайну:

1. Рівність використання.
2. Гнучкість використання.
3. Інтуїтивно зрозумілий дизайн.

Таблиця 1. Інституційні та регуляторні акти щодо безбар'єрності в готелях України

Нормативно-регуляторний акт	Основні положення акту
Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю	Заохочення, захист і забезпечення повного й рівного здійснення всіма особами з інвалідністю всіх прав людини й основоположних свобод, а також заохочення поважання до притаманної їм гідності. Визнання, що до осіб з інвалідністю належать особи зі стійкими фізичними, психічними, інтелектуальними або сенсорними порушеннями, які при взаємодії з різними бар'єрами можуть заважати їхній повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими.
Манільська декларація зі світового туризму	Визнала універсальність права на подорожі та окреслила основні вимоги до забезпечення доступного туризму, які ґрунтуються на принципах рівності та недискримінації
Резолюція UNWTO «Створення туристичних можливостей для людей з обмеженими можливостями»	Документ закликав держави організувати доступні туристичні об'єкти та установи для людей з інвалідністю.
Резолюція засідання UNWTO в Дакарі «Туризм для всіх»	Документ містить конкретні рекомендації щодо надання туристичної інформації та реклами, навчання персоналу та інших загальних вимог до доступності.
Європейський стандарт «Дизайн для всіх»	Визначає доступність як «ступінь, до якого продукти, системи, послуги та об'єкти використовуються людьми з широким спектром потреб, характеристик і здібностей у певному контексті використання для досягнення їхніх запланованих цілей
Указ Президента України «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні»	Створення безбар'єрного простору в різних аспектах життя людини, рівних можливостей для всіх суспільних груп населення для самореалізації, здобуття освіти, працевлаштування, розвитку здібностей та потенціалу, забезпечення системного та комплексного підходу щодо реалізації принципів соціальної, економічної, політичної, цифрової та фізичної безбар'єрності, підтримуючи ініціативу громадськості.
ДБН «Інклюзивність будівель та споруд»	Норми на проектування, будівництво нових та реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення існуючих житлових будинків та громадських будівель і споруд, а також розумне їх пристосування з урахуванням потреб маломобільних груп населення.

4. Легкість сприйняття інформації.

5. Відмовостійкість.

6. Низькі фізичні зусилля.

7. Розмір та використання простору [8].

Врахування вищезазначених принципів універсального дизайну при створенні веб-сайтів, об'єктів та сервісів дає можливість створити комфортне середовище для всіх учасників. Універсальний дизайн жодним чином не виключає використання асистентських (тобто допоміжних) пристроїв у разі необхідності для конкретних груп людей з особливими потребами. Тому "розумне пристосування" може використовуватися, коли універсального дизайну недостатньо.

Конвенція про права осіб з інвалідністю (КПІ) визначає "розумне пристосування" як "необхідні та доречні модифікації і пристосування, що не створюють непропорційного або надмірного тягаря, коли це необхідно в конкретному випадку, для забезпечення особам з інвалідністю реалізації або користування всіма правами людини та основними свободами нарівні з іншими" [9].

Використання розумного пристосування залежить від індивідуальних потреб особи, яка звертається із за-

питом. Наприклад, кондиціонер для людей з особливими респіраторними потребами, сходи для тих, хто не може користуватися ліфтом, спеціальні столи, зміни в режимі роботи установи або скорочення часу очікування для певних груп людей.

На основі систематизації світових інституційних правил створення безбар'єрності та діючих стандартів в Україні можна представити нормативно-регуляторні акти безбар'єрності в готелях в таблиці 1.

З 1 квітня 2019 року в Україні набула чинності Зміна №1 в ДБН В.2.2-20: 2008 року в документі "Державні будівельні норми України" в частині "Будинки і споруди: готелі". Згідно з цим були додані наступні заходи, такі як:

— при будівництві та проектуванні об'єктів гостинності треба враховувати інклюзивність готелів, пансіонату, групи кемпінгів, хостелів та ін. Тому тепер це передбачає обов'язкове облаштування щонайменше 10 % номерів з таким рівнем універсальності, щоб в них могли розміститися гості з обмеженими фізичними можливостями. До набуття чинності цієї зміни об'єкти розміщення зобов'язані були мати лише

один або два таких номери — тобто при номерному фонді від двадцяти номерів цифра коливалася на рівні 1—2 %;

— після низки трагедій, що трапилися в місцях масового скупчення і відпочинку громадян, був удосконалений комплекс заходів щодо підвищення рівня контролю за безпекою людей і тому відповідно до нових змін у ДБН, готелі потрібно облаштовувати системами протипожежного захисту згідно з ДБН "Системи протипожежного захисту". Крім цього, під'їзд пожежних автомашин до будівель готелів слід передбачати згідно з ДБН "Планування і забудова територій". Такий під'їзд також має бути забезпечений і до основних евакуаційних виходів та входів, що ведуть до пожежних ліфтів. Також необхідно враховувати, що евакуаційні виходи повинні бути доступними для людей з обмеженими можливостями;

— згідно цих норм була прописана необхідність сортувати сміття, при чому ця умова в ряді європейських країн вже давно була прописана у всіх статутних документах, що стосуються готельно-ресторанної сфери;

— обов'язково використовувати безконтактні ключі, у зв'язку з цим в готелях рекомендовано влаштовувати вхід лише за безконтактними картками, а в номерах готелів категорії *** та вище — додатково влаштовувати системи охоронної сигналізації.

В нових нормах скасовано розташування на території будівлі готелів медпунктів; телефонів-автоматів; залізничних і театральних кас та салонів з надання перукарських послуг.

Сьогоднішні реалії євроінтеграційних процесів в Україні вимагають нових підходів до організації діяльності готелів. Однією з таких актуальних вимог сьогодення є забезпечення безбар'єрності. Ця необхідність продиктована дуже багатьма аспектами: і появою великої кількості людей з обмеженими фізичними можливостями внаслідок війни, що триває в нашій країні, а також рухом до соціально-орієнтованого суспільства та країни, що маємо за мету побудувати. Водночас, безбар'єрність — це не лише про пандуси та ліфти. Це про створення середовища, де люди з різними потребами можуть жити, працювати, навчатися та відпочивати нарівні з іншими. Важливо зазначити, що безбар'єрність готелю — це не лише наявність пандусів та спеціальних номерів. Це комплексний підхід, який включає в себе такі види безбар'єрності:

фізична доступність. Включає в себе наявність пандусів, ліфтів, поручнів та інших пристосувань для людей з порушеннями опорно-рухового апарату; доступність номерів, ресторанів, басейнів та інших готельних приміщень для людей з інвалідністю; спеціально обладнані номери з широкими дверними прорізами, душовими кабінами без піддону та іншими пристосуваннями;

інформаційна доступність. Передбачає наявність інформації про готель та його послуги у доступних форматах, наприклад, шрифтом Брайля або у звуковому форматі, а також обізнаність персоналу з жестовою мовою або наявність досвіду спілкування з людьми з інвалідністю;

комунікаційна доступність. Це наявність телевізорів з субтитрами або тифлокоментуванням; наявність спеціальних телефонів для людей з порушеннями слуху; доступність Wi-Fi;

економічна доступність. Передбачає пропозицію доступних цін на номери та послуги та надання пільг для людей з інвалідністю.

Також фахівці [2, 3] виокремлюють такі види безбар'єрності готелів, як архітектурна, сервісна та психологічна.

Архітектурна безбар'єрність передбачає наявність пандусів: пологих схилів замість сходів, що ведуть до входу, рецепції, ресторану, бару, конференц-залів, номерів та інших зон загального користування; широкі дверні прорізи не менше 90 см, щоб без проблем могли пройти люди на візках; відсутність порогів або наявність пологих пандусів на порогах, ліфти з кнопками з шрифтом Брайля та звуковими сигналами; адаптовані санвузли: з поручнями, душовими кабінами без піддонів, кнопками з шрифтом Брайля та достатнім простором для маневрування візком; низько розташовані розетки, вимикачі та вішалки, щоб ними могли легко користуватися люди з обмеженою мобільністю; звукова сигналізація для людей з вадами зору; інформація шрифтом Брайля на табличках, меню, картах та інших інформаційних матеріалах.

Сервісна безбар'єрність це, перш за все, допомога з багажем: персонал готелю повинен допомогти гостям з важкими речами; надання спеціальних засобів, наприклад, візків, ходунків, підйомників для ванн; можливість замовлення їжі в номер: для людей, які не можуть самостійно відвідати ресторан; трансфер до аеропорту або вокзалу: для людей з обмеженою мобільністю.

Психологічна безбар'єрність — характеризується ввічливим та уважним ставленням персоналу до всіх гостей без дискримінації за будь-якими ознаками; створення атмосфери гостинності та комфорту для всіх гостей, незалежно від їхніх можливостей.

ВИСНОВКИ

Безбар'єрність готелів — це важливий фактор, який робить подорожі доступними та комфортними для всіх людей. В останні десятиліття зростає усвідомлення необхідності забезпечення рівних прав і недискримінаційних умов життя для людей з інвалідністю. Люди з інвалідністю — це люди, які мають порушення фізичного функціонування, включаючи пошкодження опорно-рухового апарату, порушення слуху або зору, а також психічні розлади, спричинені вродженими захворюваннями або посттравматичним стресом. Кожна країна зобов'язана здійснювати соціальну та економічну політику щодо людей з інвалідністю відповідно до свого рівня розвитку, можливостей та пріоритетів. Однак, інклюзивні підходи до створення безбар'єрного середовища повинні бути стандартизовані. Ця тенденція проявляється у формуванні державних будівельних норм в Україні, що враховують інклюзивні підходи. Головним документом в цій сфері для підприємств готельного бізнесу є Зміна № 1 в стандарті ДБН В.2.2-20: 2008 року в документі "Державні будівельні норми України" в частині "Будинки і споруди: готелі".

Література:

1. Баб'як О.В. Державне управління процесами профілактики та реабілітації в період воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 11. С. 148—156.

2. Зінов'єва О.С. Безбар'єрне проектування як елемент екологічного підходу до формування архітектурного середовища. Сучасні проблеми архітектури та містобудування. 2020. Вип. 56. С. 203—217.

3. Ляшенко А.Р., Карпеко О.В. Генезис організаційно-правового забезпечення публічного управління у сфері безбар'єрного розвитку туризму в Україні. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2023. Вип. 2. С. 47—55.

4. Вівсяник О.М., Сазонець І.Л. Формування безбар'єрного простору в санаторно-курортних закладах на основі реалізації принципів охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3. — URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3230> (дата звернення: 28.12.2024).

5. Вівсяник О.М., Сазонець І.Л. Передумови формування державою безбар'єрного простору в санаторно-курортних закладах. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 208—212.

6. Сазонець І.Л., Ханіна О.І. Форми медичного волонтерства та напрямки державного регулювання волонтерської діяльності у медичній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2024, № 1. С. 103-109.

7. Manila Declaration on world tourism Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, 2018. URL: <http://www.univeur.org/cuebc/downloads/PDF%20carte/65.%20Manila.PDF> (Дата звернення: 26.11.2024 р.).

8. UNWTO: Рекомендації з доступного туризму. URL: <http://www.unwto.org/pdf>. (Дата звернення: 26.11.2024 р.).

9. Конвенція про права інвалідів 61/106 від 13. 12. 2006 р. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability. (Дата звернення: 26.11.2024 р.).

10. Design for All. Accessibility following a Design for All approach in products, goods and services [Электронный ресурс] / European Standard, 2019. URL: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/df0771a4-4515-4ea9-a074-5bd5d9ea4a0b/en-17161-2019>. (Дата звернення: 23.04.2024 р.).

References:

1. Bab'iak, O.V. (2023), "State management of prevention and rehabilitation processes during martial law", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 11, pp. 148—156.

2. Zinov'ieva, O.S. (2020), "Barrier-free design as an element of an ecological approach to the formation of the architectural environment", Suchasni problemy arkhitektury ta mistobuduvannia, vol. 56, pp. 203—217.

3. Liashenko, A.R. and Karpeko, O.V. (2023), "Genesis of organizational and legal support for public administration in the field of barrier-free development of tourism in Ukraine", Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia, vol. 2, pp. 47—55.

4. Vivsiannyk, O.M. and Sazonets', I.L. (2024), "Prerequisites for the state creation", Derzhavne uprav-

linnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 3, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3230> (Accessed 28.12.2024),

5. Vivsiannyk, O.M. and Sazonets', I.L. (2024), "Prerequisites for the formation of a barrier-free space in sanatoriums and resort institutions by the state", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 6, pp. 208—212.

6. Sazonets', I.L. and Khanina, O.I. (2024), "Forms of medical volunteering and directions of state regulation of volunteer activities in the medical sphere", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 1, pp. 103—109.

7. Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali (2018), "Manila Declaration on world tourism", available at: <http://www.univeur.org/cuebc/downloads/PDF%20carte/65.%20Manila.PDF> (Accessed 26.11.2024).

8. UNWTO (2024), "Recommendations on accessible tourism", available at: <http://www.unwto.org/pdf>. (Accessed 26.11.2024).

9. UN (2006), "Convention on the Rights of Persons with Disabilities 61/106", available at: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability. (Accessed 26.11.2024).

10. European Standard (2019), "Design for All. Accessibility following a Design for All approach in products, goods and services", available at: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/df0771a4-4515-4ea9-a074-5bd5d9ea4a0b/en-17161-2019>. (Accessed 23.04.2024).

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

Н. С. Скопенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>
О. М. Кириченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4822-6741>
О. В. Левченко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3901-346x>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.33

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ

N. Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
O. Kyrychenko,
PhD in Economics, Associate Professor, National University of Food Technologies
A. Levchenko,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

INVESTMENT ATTRACTIVENESS: THEORETICAL APPROACHES TO THE DEFINITION AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Стаття присвячена дослідженню інвестиційної привабливості України в умовах глобальних економічних викликів та воєнного стану. У статті акцентується увага на ролі інвестиційної привабливості як важливого елементу економічного розвитку країни. Зазначається, що інвестиційна привабливість України в умовах повномасштабної агресії росії суттєво змінилась, що вимагає перегляду підходів до її оцінки та формування інвестиційного клімату. Автори аналізують різні підходи до визначення інвестиційної привабливості, пропонуючи узагальнене визначення цього поняття як умови інвестування, що сприяють вибору інвестором об'єкта, який відповідає вимогам ринкової стійкості та забезпечує певний рівень прибутковості.

Особливу увагу в статті приділено впливу війни на інвестиційну привабливість України. Визначаються як негативні фактори, що виникли внаслідок воєнних дій, так можливості покращення інвестиційної привабливості. У роботі визначено перспективні напрями інвестицій, а саме: сільське господарство, ІТ, фармацевтика, а також інфраструктура відновлення країни після війни.

Стаття містить дані про інтегральний показник інвестиційної привабливості України, отримані з досліджень Європейської Бізнес Асоціації, який відображає еволюцію ставлення міжнародних інвесторів до економічної ситуації в Україні в період з 2022 по 2024 рік. Автори пропонують розширену модель оцінки інвестиційної привабливості, що враховує як традиційні фактори (економічні, політичні, нормативно-правові), так і нові умови, що виникли внаслідок воєнного конфлікту.

На основі проведеного аналізу, у статті формуються конкретні рекомендації щодо підвищення інвестиційної привабливості України: стимулювання інвестиційної активності через удосконалення інвестиційного законодавства, розробка і впровадження нових інструментів державної регуляторної політики, посилення захисту прав інвесторів, зниження ризиків інвестування через страхування та створення ефективної системи контролю за реалізацією інвестиційних проєктів.

The article is devoted to the study of Ukraine's investment attractiveness in the context of global economic challenges and martial law. The article highlights the role of investment attractiveness as an important element of the country's economic development. It is noted that Ukraine's investment attractiveness has significantly changed due to the full-scale aggression of Russia, which requires a review of the approaches to its assessment and the formation of a new investment climate. The authors analyze various approaches to defining investment attractiveness, offering a generalized definition of the concept as investment conditions that contribute to the investor's choice of an object that meets the requirements of market stability and ensures a certain level of profitability.

The article emphasizes the impact of war on Ukraine's investment attractiveness. Both negative and positive factors arising from military actions are identified, including changes in the assessment of the investment climate by international partners. The paper explores new opportunities for investment in sectors such as agriculture, IT, pharmaceuticals, as well as in infrastructure and the country's post-war recovery.

The article presents data on the integral indicator of Ukraine's investment attractiveness, obtained from the research of the European Business Association, which reflects the evolution of international investors' attitudes toward the economic situation in Ukraine from 2022 to 2024. The authors propose an expanded model for assessing investment attractiveness, which takes into account both traditional factors (economic, political, and regulatory) and new conditions arising from the military conflict.

Based on the analysis, the article formulates specific recommendations for improving Ukraine's investment attractiveness: stimulating investment activity through the improvement of investment legislation, developing and implementing new tools of state regulatory policy, strengthening investor rights protection, reducing investment risks through insurance, and creating an effective system for controlling the implementation of investment projects.

*Ключові слова: інвестиції, інвестиційна привабливість, інвестиційний клімат, інвестиційний потенціал.
Key words: investments, investment attractiveness, investment climate, investment potential.*

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

Інвестиційна привабливість є однією з ключових характеристик, що визначає економічну стабільність і розвиток як окремих підприємств, так і галузі, регіону та країни. В умовах глобалізації та динамічних змін на світових ринках, залучення інвестицій стає важливим фактором для забезпечення розвитку інфраструктури, модернізації виробничих потужностей та стимулювання сталого економічного зростання. Інвестиції виступають не тільки як фінансовий ресурс, а й як фактор інновацій, модернізації виробництва, підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Для України, яка стикається з серйозними викликами через військову агресію, політичну нестабільність та економічну кризу, забезпечення високого рівня інвестиційної привабливості є надзвичайно важливим завданням.

Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну інвестиційний клімат країни зазнав значних змін, що спричинило зниження інтересу до інвестування, проте інвестиційно привабливими в цих умовах залишаються

певні сектори економіки, зокрема агропромисловий, IT, фармацевтичний, транспортний, виробництво зброї.

В умовах військового стану інвестиційна привабливість України суттєво залежить від внутрішніх факторів, таких як рівень політичної стабільності, якість економічних реформ, ефективність державної інвестиційної політики, а також від зовнішніх чинників, таких як глобальні економічні тенденції і ситуація на міжнародних фінансових ринках. Вивчення факторів, що впливають на інвестиційну привабливість, допомагає оптимізувати інвестиційну політику, покращити бізнес-середовище, створити сприятливі умови для розвитку підприємництва та забезпечити економічне зростання.

Оскільки зниження інвестиційної привабливості може призвести до економічних проблем, таких як низький рівень розвитку підприємств, скорочення робочих місць та зниження конкурентоспроможності, особливо важливо знайти ефективні інструменти для стимулювання інвестиційної активності суб'єктів господарювання. Дослідження інвестиційної привабливості не тільки розкриває економічні механізми, які можуть бути застосовані для залучення інвестицій, але й формує основи для практичних рекомендацій щодо покращення умов для інвесторів.

Таблиця 1. Теоретичні підходи до визначення поняття "інвестиційна привабливість"

Автор, джерело	Визначення поняття «інвестиційна привабливість»
Крихівська Н.О., Чернишова Г.М. [11]	сукупність умов функціонування економіки, які б могли зацікавити інвестора щодо подальшого вкладення ресурсів
Вініченко І.І., Булкін С.С. [2]	сукупність показників внутрішнього характеру та зовнішнього середовища
Вініченко І., Ткаліч О., Теслюк Ю. [26]	економічна категорія, яка характеризує не тільки стабільність фінансового стану підприємства, рівень його фінансових результатів, курс акцій і розмір виплачених дивідендів, але й його репутацію, конкурентоспроможність продукції, ступінь ризикованості інвестицій
Гарбар С.В. [3, с. 107]	комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства ефективно залучати інвестиційні ресурси для розвитку й модернізації своїх виробничих потужностей, і визначається поєднанням економічних, фінансових, виробничих і організаційних чинників, а також зовнішніх економічних та політичних умов
Доброва Н., Сидоренко О. [4, с. 58]	комплекс різноманітних чинників та умов, а саме політичних, економічних, правових, інституційних, соціально-економічних, екологічних, які зумовлюють поведінку діючих та потенційних суб'єктів інвестиційної діяльності щодо вкладення інвестицій у розвиток регіону та забезпечують стабільність інвестиційної діяльності як вітчизняних та зарубіжних інвесторів; надійне та своєчасне досягнення цілей інвестора на основі результатів діяльності виробництва, у яке здійснюються інвестиції
Дума О.І. [5]	сукупність кількісних і якісних характеристик підприємства, що відображають його цінність та перспективи розвитку, які сприяють надходженню інвестицій, враховуючи інтереси інвестора
Жихор О.Б., Москвич М.М. [6]	сукупність факторів, аналіз яких вказує на можливість вкладання коштів в об'єкт інвестування з метою отримання певного ефекту від здійснення операції
Кісіль М.І. [9]	доцільність інвестування в те чи інше підприємство
Китайчук Т. [8]	не лише здатність привертати зовнішні інвестиції, але й внутрішня основа для стимулювання економічного росту та підвищення конкуренто-спроможності національної економіки; це комплексна оцінка та характеристика фінансового, економічного та правового середовища країни чи підприємства, яка вказує на його здатність привертати та утримувати інвестиції
Семенчук Л.І., Мороз С.О. [15, с. 898]	сукупність показників, що комплексно характеризують діяльність підприємства і показують доцільність укладення в нього тимчасово вільних коштів
Ткачук І.І., Спіцина Ю.Г. [18, с. 128]	самостійна економічна категорія, що характеризується комплексом таких показників як: ефективність фінансового сегменту підприємства, прибутковість капіталу, рівень виплачуваних дивідендів, соціальні, інформаційні, техніко-організаційні та інші показники, на основі яких можна прийняти об'єктивне рішення про доцільність вкладання коштів у певний інвестиційний об'єкт
Харченко Г.А., Миргородська Д.О. [21]	евристичне ранжуванням досліджуваних об'єктів на основі оцінок спеціалістів та експертів

Джерело: узагальнено авторами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інвестиційна привабливість, як об'єкт наукового дослідження, привертає увагу значної кількості науковців [1—6; 8—11; 13; 15—20; 22; 26]. В своїх роботах дослідники визначають економічну сутність інвестиційної привабливості, проводять аналіз інвестиційної привабливості на різних рівнях економіки (макро-, мезо- та мікроекономічному), розглядають методи оцінки інвестиційної привабливості, виявляють ключові фактори впливу на інвестиційну привабливість та шляхи активізації інвестиційної діяльності.

З огляду на важливість інвестицій для післявоєнного відновлення та розвитку економіки, дослідження інвестиційної привабливості набуває особливої актуальності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження теоретичних підходів до визначення поняття "інвестиційна привабливість",

аналіз чинників, що впливають на рівень інвестиційної привабливості, та дослідження особливостей інвестиційного клімату в Україні в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційна привабливість визначається діями як реципієнта, так і донора. Донор обирає об'єкт інвестування, реципієнт створює умови мотивації процесу інвестування. Інвестиційну привабливість, з точки зору діяльності підприємства, можна розглядати як прагнення реципієнта здійснювати інвестиційну діяльність в обсягах, достатніх для забезпечення ефективної діяльності.

У науковій літературі представлено різні погляди на інвестиційну привабливість.

Усов М.А., здійснивши аналіз підходів до визначення поняття "інвестиційна привабливість", пропонує характеризувати її на основі трьох підходів [19]:

1) на основі цілей інвестора;

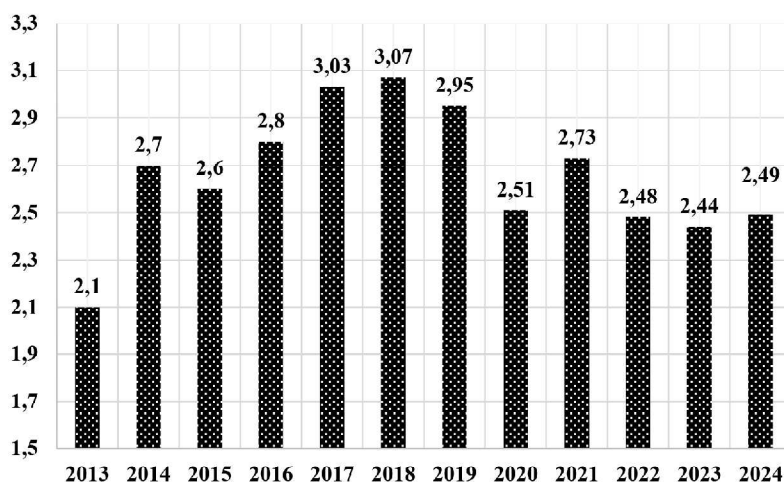


Рис. 1. Динаміка індексу інвестиційної привабливості України протягом 2013–2024 рр.

Джерело: побудовано за даними Європейської Бізнес Асоціації [24].

2) на основі сукупності різних факторів;

3) на основі співвідношення доходності та ризику.

Аналогічної точки зору дотримуються Нікольчук Ю.М. та Лопатовська О.О. [13, с. 165].

Харченко А.О. та Голєніщева О.В. розглядають інші підходи до визначення інвестиційної привабливості [20, с. 27]:

1) інвестиційна привабливість як сукупність характеристик об'єкта;

2) інвестиційна привабливість як обставина чи передумова для інвестування;

3) інвестиційна привабливість як оцінка ефективності функціонування об'єкта.

Жихор О.Б. та Москвич М.М. пропонують підходи, що визначають сутність інвестиційної привабливості підприємства, розподілити на чотири групи [6]:

1) інвестиційна привабливість як умова розвитку підприємства;

2) інвестиційна привабливість як умова інвестування;

3) інвестиційна привабливість як сукупність показників;

4) інвестиційна привабливість як показник ефективності інвестицій.

Але при цьому зазначається, що визначення окремих авторів однозначно не можливо віднести до певної групи, оскільки вони містять в собі ознаки також інших груп.

Крім того, в публікаціях інвестиційна привабливість науковцями розглядається на різних рівнях: країни, галузі, регіону та підприємства.

Так, у статті [20, с. 25] "інвестиційна привабливість розглядається як комплекс показників, які сприяють припливу чи відпливу зовнішніх капіталів на різних рівнях ієрархії, причому на кожному рівні цей комплекс має індивідуальний характер".

При цьому інвестиційна привабливість країни, галузі та регіону буде впливати на інвестиційну привабливість підприємства.

Приклади визначень інвестиційної привабливості науковцями наведено у табл. 1.

Узагальнення поглядів науковців на формулювання дефініції "інвестиційна привабливість" дає мож-

ливість запропонувати її авторське визначення. Інвестиційна привабливість — це умови інвестування, що визначають перевагу вибору інвестором такого об'єкта інвестування, який відповідає вимогам ринкової та фінансової стійкості, володіє низкою конкурентних переваг і забезпечує визначену норму прибутковості на інвестовані кошти.

Сучасні умови характеризують Україну як країну із низьким рівнем інвестиційної привабливості, що зумовлено дією багатьох макроекономічних чинників.

Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну інвестиційна привабливість України "в усіх сферах та на територіях значно погіршилась через високі ризики та нестабільність прибутковості" [14].

Підтвердженням цього є дослідження, проведені Європейською Бізнес Асоціацією (ЄБА). Інтегральний показник інвестиційної привабливості України склав у 2024 р. 2,49 бали при максимальному значенні 5 балів (рис. 1).

За даними Європейської Бізнес Асоціації перша половина 2022 р. характеризувалась падінням індексу інвестиційної привабливості (ІІП) до рівня 2,17 бали (проти 2,73 бали у 2021 р.). Для другої половини 2022 р. характерне покращення інтегрального показника ІІП до 2,48 балів — зростання на 0,31 бали. Таким чином спостерігалось незначне "пом'якшення негативних настроїв з приводу інвестиційного клімату в Україні" [24].

На кінець 2023 р. інтегральний показник ІІП склав 2,44 бали, спостерігається погіршення показника на 0,04 бали проти попереднього року. У 2024 р. ІІП продемонстрував незначне зростання на 0,05 бали і склав 2,49 бали.

ЄБА провела опитування CEO українських компаній. В результаті було визначено найбільш популярні сектори для інвестування у 2022—2023 роках. Такими секторами визнано: сільське господарство, ІТ, фармацевтику, транспорт та споживчі товари. З початку 2022 р. окремі компанії почали інвестувати у військово-оборонний сектор.

Крім того, за даними ЄБА відсоток керівників підприємств, які вважають інвестиційний клімат України несприятливим, знизився з 84% у 2023 році до 79% — у 2024 р. Але при цьому 20% керівників у 2024 р. описують інвестиційний клімат як вкрай несприятливий.



Рис. 2. Чинники формування інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану

Джерело: удосконалено авторами за [24].

На рівень інвестиційної привабливості країни впливають як традиційні чинники, так і специфічні, які визначаються особливостями інвестування в умовах повномасштабного вторгнення рф в Україну (рис. 2).

До специфічних чинників формування інвестиційної привабливості країни відносять як чинники позитивного, так і негативного впливу. До чинників негативного впливу віднесено: військову агресію рф, корупцію, слабку судову систему, тіньову економіку, атаки рф на енергетичну систему, непередбачуване коливання курсу валют та низький рівень захисту інвесторів.

До позитивних чинників, що здійснюють вплив на інвестиційну привабливість України, віднесено: курс на Євроінтеграцію, митну політику щодо експорту українських товарів виробників, транспортний безвіз з країнами ЄС, розвиток цифровізації державних послуг в країні, інтеграцію в єдину європейську систему [24].

Авторами запропоновано доповнити перелік чинників формування інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану традиційними чинниками, які можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на інвестиційну привабливість країни. До таких чинників віднесено: нормативно-правові, ресурсні, ринкові, економічні, політичні чинники та державно-інвестиційну політику.

До нормативно-правових чинників, що впливають на інвестиційну привабливість та інвестиційний клімат країни, відносять нормативно-правові акти держави, які визначають правове поле інвестиційної діяльності як зовнішніх, так і внутрішніх інвесторів, надають законодавчі гарантії інвесторам.

Ринкові чинники характеризують механізм забезпечення ринкових прав та свобод інвесторів, рівень купівельної спроможності населення, місткість ринку, стан конкуренції на ринку, макроекономічну стабільність, бар'єри входу на ринок, доступність інформації тощо.

Ресурсні чинники характеризують країну з точки зору наявності природних ресурсів, що визначають унікальність та підвищують її конкурентоспроможність.

Економічні чинники характеризуються кваліфікацією та вартістю робочої сили, нормою прибутковості, рівнем інфляції, доступністю кредитів та фінансових ресурсів, виробничим потенціалом країни, регіону, галузі, підприємства, виробничим потенціалом, стабільністю економічної ситуації в країні, станом ринкової інфраструктури тощо.

Державно-інвестиційна політика характеризується політичним середовищем, іміджем країни як надійного партнера, наявністю фінансових стимулів, валютною політикою держави, протекціоністською політикою

держави, спрощеним доступом до ринку капіталу, податковою політикою держави та ін.

У статті [17, с. 48] основними заходами, що сприятимуть поліпшенню інвестиційної привабливості країни, визначено:

- стимулювання інвестиційної активності українських підприємств за рахунок реформування вітчизняного інвестиційного законодавства, що характеризувалось би як система взаємоузгоджених правових норм;

- з метою забезпечення розширеного доступу до бази інвестиційних ресурсів необхідно використовувати основні інструменти державної регуляторної політики;

- розробка та запровадження заходів стимулювання інвесторів щодо залучення інвестицій у пріоритетні галузі економіки;

- підвищення довіри до вітчизняного банківського сектору, що дозволить забезпечити мотивацію населення до інвестиційної діяльності;

- надання інвесторам державних гарантій щодо захисту їх прав.

На думку авторів, цей перелік можна розширити за рахунок заходів, спрямованих на:

- зниження потенційних ризиків інвестування шляхом впровадження системи страхування інвестиційних ризиків;

- створення ефективної системи контролю за реалізацією інвестиційних проєктів.

Для поліпшення інвестиційної привабливості України необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на стимулювання інвестиційної активності, зокрема через реформи в інвестиційному законодавстві, підтримку інвестицій в пріоритетні галузі та створення механізмів захисту прав інвесторів.

На державному рівні розуміють необхідність поліпшення інвестиційного клімату та створення привабливих умов для інвестування. Для залучення інвесторів та обґрунтування рішень створено Консультативну раду бізнесу (Business Advisory Council), до складу якої входять представники провідних майже двох десятків світових компаній та бізнес-асоціацій із США, Канади, Великої Британії, Норвегії, країн ЄС та України. Консультативна рада з бізнесу створена для надання практичних порад та здійснення консультацій українській владі щодо покращення бізнес-клімату та залучення інвестицій [23].

Серед учасників Business Advisory Council є такі компанії як McDonald's, Siemens Energy, Kawasaki Heavy Industries та Lloyd's of London, Genesis, Northrop Grumman International, Orange Polska, Inditex, Canadian Imperial Bank of Commerce, Egis, Confindustria, VNO-NCW, Конфедерація промисловості та роботодавців Нідерландів, Норвезька конфедерація підприємств, Business Sweden.

Україна потребує значних інвестицій у відновлення економіки та розвиток. Було проведено четверту швидку оцінку шкоди, завданої Україні та визначено потреби на відновлення (RDNA4). Потреби інвестування та їх сума визначались Світовим банком, Європейською комісією, урядом України та іншими партнерами. В результаті проведення RDNA4 було оновлено інформацію щодо масштабів руйнувань, яких зазнала Україна за

період з 24.02.2022 р. до 31.12.2024 р. і встановлено, що масштаби руйнувань сягають 524 млрд дол. США, це у 2,8 рази вище рівня номінального ВВП України за даними 2024 р. [25].

Згідно даних RDNA4, прямі збитки України від агресії РФ становлять на початок лютого 2025 р. 176 млрд дол. США., що на 15,7 % вище показника лютого 2024 р.

Відновлення країни після війни вимагатиме значних фінансових ресурсів, інноваційних рішень і міжнародної підтримки. Інвестиції будуть відігравати критичну роль у цьому процесі, оскільки вони забезпечують необхідне фінансування для відновлення інфраструктури, економіки, соціальних об'єктів і бізнес-середовища.

На думку В. Лавренчука, інвестиційний потенціал українського ринку, в першу чергу, буде реалізований тими інвесторами, які розуміють умови функціонування українського ринку, мають досвід управління в умовах воєнного часу, підтримують добре розвинуті ділові партнерства на міжнародному рівні. Впровадження практик відповідності та ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance — екологічне, соціальне та корпоративне управління) дозволить забезпечення стійкості таких інвестицій при інтеграції України до ЄС [12].

ВИСНОВКИ

Інвестиційна привабливість є критично важливим фактором економічного розвитку будь-якої країни, регіону, підприємства. У контексті глобалізації, нестабільності світових фінансових ринків і внутрішніх трансформацій, залучення інвестицій стає основою для стабільного економічного зростання, модернізації виробництва, покращення соціальної інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Інвестиційна привабливість України значно знизилася в умовах воєнного стану через високі ризики та нестабільність, однак спостерігається певне поліпшення інвестиційних настроїв. Це виявляється в певному зростанні інтегрального показника інвестиційної привабливості за 2024 рік.

Специфічні чинники, зокрема військова агресія, корупція, слабка судова система та тіньова економіка, значно знижують інвестиційну привабливість країни. Проте, євроінтеграція та розвиток цифровізації, можуть стати основою для покращення ситуації в майбутньому. Традиційні чинники, такі як правова система, ринкова стабільність, інфраструктура та політичне середовище, також мають вирішальне значення для формування сприятливого інвестиційного клімату в Україні.

Відновлення України після війни вимагатиме значних інвестицій як внутрішніх, так і міжнародних. Залучення інвесторів є критично важливим для ефективного відновлення інфраструктури, економіки та соціальних об'єктів. Україна повинна створити сприятливі умови для залучення інвестицій через політичну стабільність, законодавчі реформи, прозорість процесів і захист прав інвесторів. Важливим є також активне співробітництво з міжнародними донорами та компаніями для того, щоб відновлення стало основою для стабільного економічного зростання в майбутньому.

Інвестиційний потенціал може бути реалізований через підтримку інвесторів, які мають досвід роботи в

умовах нестабільності та здатні управляти ризиками воєнного часу. Враховуючи міжнародні тренди, які акцентують увагу на екологічних, соціальних і корпоративних факторах, впровадження стандартів ESG також буде важливим кроком для залучення інвестицій і забезпечення їх стійкості на довгострокову перспективу.

Усі ці фактори свідчать про необхідність комплексного підходу для підвищення інвестиційної привабливості країни, який включає як економічні, так і політичні реформи.

Подальші розвідки в сфері інвестиційної привабливості України в умовах постійних економічних та політичних змін потребують вивчення впливу війни на інвестиційний клімат, дослідження як військовий конфлікт змінює інвестиційні потоки, ідентифікації нових можливостей та викликів для інвесторів, зокрема в секторі відновлення інфраструктури та індустріальних підприємств.

Перспективним є розробка методології оцінки інвестиційної привабливості на різних рівнях (окремих підприємств, регіонів та галузей). Це дозволить на практиці оцінювати, як різні аспекти економіки України взаємодіють; яким чином можна покращити інвестиційний клімат для залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій.

Література:

1. Венгуренко Т. Г., Плахотнюк В. В. Аналіз інвестиційної привабливості України. Бізнес-інформ. 2020. № 4. С. 103—111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-103-111>
2. Вініченко І. І., Булкін С. С. Формування беззбитковості та економічної стійкості підприємства. Економіка і держава. 2019. № 10. С. 31—35.
3. Гарбар С. В. Сутність та підходи до визначення інвестиційної привабливості промислових підприємств. Actual problems of economics. 2024. № 9 (279). С. 104—111.
4. Доброва Н., Сидоренко О. Інвестиційна привабливість регіонів України як фундамент сталого економічного розвитку країни. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 5. С. 51—66. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/257/pdf/51-66.pdf>
5. Дума О. І. Розроблення методу комплексного оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 12. С. 101—106. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.101>
6. Жихор О. Б., Москвич М. М. Інвестиційна привабливість підприємства як об'єкт управління. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2014. № 2 (13). С. 118—123. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i13.25131>
7. Індекс інвестицій 2024 р. ЕБА. URL: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analytika/>
8. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>;
9. Кісіль М. І. Інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства України в стратегічній перспективі. Вісник аграрної науки. 2018. № 1 (778). С. 78—82.
10. Костирко Л., Серебряк К., Середя О., Зайцева Л. Інвестиційна привабливість України як домінанта залучення прямих іноземних інвестицій з європейського простору: аналіз, оцінка. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 2 (43). С. 95—106. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.43-2022.3700>
11. Крихівська Н. О., Чернишова Г. М. Інвестиційна привабливість України: основні проблеми та шляхи їх вирішення. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 260—264.
12. Лавренчук В. 70% опитаних компаній планують інвестувати в Україну попри війну. URL: <https://eba.com.ua/en/70-opytanyh-kompanij-investuvaty-mut-v-ukrayinu-popry-vijnu/>
13. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 164—175.
14. Руснак А. В. Чинники впливу на залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 13. С. 7—13. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.13.7](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.7)
15. Семенчук Л. І., Мороз С. О. Інвестиційна привабливість підприємства та методи її оцінювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 11. С. 898—901.
16. Смесова В., Яськов Є. Інвестиційна привабливість економіки України: сучасний стан та рейтингове оцінювання. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66>
17. Ткаченко Т. П., Шевчук Н. А., Гончарук І. В. Напрями оптимізації інвестиційної діяльності підприємств. Агросвіт. 2018. № 7. С. 45—48.
18. Ткачук І. І., Спіцина Ю. Г. Сутність поняття "інвестиційна привабливість підприємства". Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 5 (67). С. 124—29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print-2018_5_23
19. Усов М. А. Сутність інвестиційної привабливості, як напрям залучення інвестиційних ресурсів. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6500>
20. Харченко А. О., Голєніщева О. В. Інвестиційна привабливість країни та її складові. Вісник НТУ "ХПІ". 2020. № 1. С. 24—31.
21. Харченко Г. А., Миргородська Д. О. Інвестиційна діяльність сучасних сільськогосподарських підприємств: стан, проблеми та напрями поліпшення. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2018. № 17. С. 663—667.
22. Чапляк Н. І. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи вирішення в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-80>
23. Business Advisory Council. URL: <https://ukrainedonorplatform.com/business-advisory-council/>
24. European Business Association (EBA). Індекс інвестицій 2024 р. URL: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analytika/>
25. Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). URL: <https://euneighbour->

seast.eu/news/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4/

26. Vinichenko I., Tkachuk O., Tesliuk Yu. Assessment of enterprise investment attractiveness. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 19—23. DOI: 10.32702/2306 6814.2024.3.19

References:

1. Venhurenko, T.H. and Plakhotniuk, V.V. (2020), "Analyzing the Investment Attractiveness of Ukraine", *Biznes-inform*, vol. 4, pp. 103—111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-103-111>

2. Vinichenko, I. and Bulkin, S. (2019), "Formation of break-even and economic stability of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 31—35.

3. Harbar, S.V. (2024), "The essence and approaches to determining the investment attractiveness of industrial enterprises", *Actual problems of economics*, vol. 9 (279), pp. 104—111.

4. Dobrova, N. and Sydorenko, O. (2018), "Investment attractiveness of Ukrainian regions as a fundamental for sustainable economic development of the country", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 5, pp. 51—66, available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/257/pdf/51-66.pdf> (Accessed 05 March 2025).

5. Duma, O. (2019), "Development of the method for complex evaluation the investment attractiveness of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 101—106. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.101>

6. Zhykhor, O.B. and Moskvych, M.M. (2014), "Investment attractiveness of an enterprise as an object of management", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (13), pp. 118—123. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i13.25131>

7. EBA (2024), "Investment index 2024", available at: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (Accessed 05 March 2025).

8. Kytajchuk, T. (2023), "Investment attractiveness: theoretical analysis and influencing factors", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>;

9. Kisil', M.I. (2018), "Investment support for the development of agriculture in Ukraine in a strategic perspective", *Visnyk ahrarynoi nauky*, vol. 1 (778), pp. 78—82.

10. Kostyrko, L. Serebriak, K. Sereda, O. and Zajtseva, L. (2022), "Investment attractiveness of Ukraine as a dominant attraction of foreign direct investment from the European space: analysis, evaluation", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (43), pp. 95—106. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3700>

11. Krykhiys'ka, N.O. and Chernyshova, H.M. (2017), "Investment attractiveness of Ukraine: main problems and ways to solve them", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 260—264.

12. Lavrenchuk, V. (2024), "70% of surveyed companies plan to invest in Ukraine despite the war", available at: <https://eba.com.ua/en/70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu/> (Accessed 05 March 2025).

investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu/ (Accessed 05 March 2025).

13. Nikol'chuk, Yu.M. and Lopatovs'ka, O.O. (2023), "Investment attractiveness of Ukraine: main trends, problems and key vectors of solutions", *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 164—175.

14. Rusnak, A.V. (2024), "Factors influencing the attraction of international investments for the development of territorial communities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 13, pp. 7—13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2024.13.7>

15. Semenchuk, L.I. and Moroz, S.O. (2016), "Investment attractiveness of an enterprise and methods of its assessment", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 11, pp. 898—901.

16. Smiesova, V. and Yas'kov, Ye. (2024), "Investment attractiveness of the Ukrainian economy: current state and rating assessment", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66>

17. Tkachenko, T. Shevchuk, N. and Honcharuk, I. (2018), "Areas of optimization of investment activity of enterprises", *Agrosvit*, vol. 7, pp. 45—48.

18. Tkachuk, I.I. and Spitsyna, Yu.H. (2018), "The essence of the concept of "investment attractiveness of an enterprise"", *Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomitsi*, vol. 5 (67), pp. 124—29, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_5_23 (Accessed 05 March 2025).

19. Usov, M.A. (2018), "The essence of investment attractiveness, as a way of attracting investment resources", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6500> (Accessed 05 March 2025).

20. Kharchenko, A.O. and Holienischeva, O.V. (2020), "Investment attractiveness of the country and its components", *Visnyk NTU "KhPI"*, vol. 1, pp. 24—31.

21. Kharchenko, H.A. and Myrhorods'ka, D.O. (2018), "Investment activity of modern agricultural enterprises: state, problems and areas of improvement", *Bukhhalters'kyj oblik, analiz ta audyt*, vol. 17, pp. 663—667.

22. Chapliak, N.I. (2022), "Investment attractiveness of Ukraine: problems and solutions in modern realities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-80>

23. Business Advisory Council (2025), available at: <https://ukrainedonorplatform.com/business-advisory-council/> (Accessed 05 March 2025).

24. European Business Association (EBA) (2024), "Investment index 2024", available at: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (Accessed 05 March 2025).

25. The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations (2025), "Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)", available at: <https://euneighbourseast.eu/news/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4/> (Accessed 05 March 2025).

26. Vinichenko, I. Tkachuk, O. and Tesliuk, Yu. (2024), "Assessment of enterprise investment attractiveness", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 19—23. DOI: [10.32702/2306 6814.2024.3.19](https://doi.org/10.32702/2306 6814.2024.3.19)

Стаття надійшла до редакції 17.03.2025 р.

УДК 658

Н. Е. Дєєва,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2278-549X>
А. М. Дякун,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7564-6987>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.41

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛІЗАЦІЄЮ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

N. Dyeyeva,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, State Trade and Economic University
A. Diakun,
Postgraduate student, State Trade and Economic University

DIGITAL TECHNOLOGIES FOR MANAGING THE CAPITALIZATION OF A CORPORATE TRADING ENTERPRISE

У статті показано, що цифрові технології відіграють важливу роль в управлінні капіталізацією підприємства торгівлі в сучасних умовах. Встановлено, що впровадження цифрових технологій надає можливість торговельним підприємствам адаптуватися до змін на ринку та створювати стійку конкурентну перевагу. Доведено, що цифрові технології управління капіталізацією корпоративного підприємства торгівлі охоплюють інструменти та методи, які дозволяють оптимізувати і підвищувати ефективність процесів, що впливають на ринкову капіталізацію підприємства. Показано, що у сучасному світі цифрові технології відіграють важливу роль у покращенні фінансових результатів підприємств торгівлі. Узагальнено основні категорії та інструменти цифрових технологій, які допомагають управляти капіталізацією корпоративних підприємств торгівлі. Засвідчено, що впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств торгівлі допоможе вирішити критично важливі завдання їх діяльності. Систематизовано результати впровадження цифрових технологій в управління капіталізацією підприємства торгівлі.

The article shows that digital technologies play an important role in managing the capitalization of a trading enterprise in modern conditions. It is established that the implementation of digital technologies enables trading enterprises to adapt to changes in the market and create a sustainable competitive advantage. It has been proven that digital technologies for managing the capitalization of a corporate trading enterprise include tools and methods that allow optimizing and increasing the efficiency of processes that affect the market capitalization of an enterprise, including in the retail sector.

It is shown that in the modern world, digital technologies play an important role in improving the financial results of trading enterprises. The main categories and tools of digital technologies that help manage the capitalization of corporate trading enterprises are summarized, namely: big data analytics, intelligent decision-making systems, artificial intelligence and machine learning, Internet of Things for asset and inventory management, digital platforms for supply chain management, digital marketing and offer personalization, financial process automation, blockchain and ensuring transparency of operations.

It has been shown that the introduction of artificial intelligence into the activities of retail enterprises will help solve critically important tasks related to compensating for labor shortages, personalizing customer interaction, gaining a deeper understanding of customer needs, and increasing customer loyalty, improving service quality, increasing the efficiency of business processes, creating unique experience for consumers, increasing competitiveness and profitability, etc.

The results of the implementation of digital technologies in the management of the capitalization of a trading enterprise are systematized: increasing competitiveness, optimizing financial processes, improving customer engagement, big data analysis and forecasting, automation and efficiency of operations, transparency and brand trust, ensuring scalability, innovative development and attracting investment, maintaining competitive advantage.

*Ключові слова: цифрові технології, управління, капіталізація, корпоративне підприємство, торгівля.
Key words: digital technologies, management, capitalization, corporate enterprise, trade.*

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

Актуальність цифрових технологій управління капіталізацією корпоративного підприємства торгівлі сьогодні є надзвичайно високою, і це обумовлено кількома ключовими факторами, які сприяють необхідності їх впровадження та розвитку. В умовах глобалізації, стрімкого технологічного прогресу та зростаючої конкуренції торговельні підприємства повинні адаптуватися до змін і використовувати новітні технології для підтримки та збільшення своєї капіталізації.

У сучасному бізнес-середовищі конкуренція в сфері торгівлі постійно зростає і підприємства мають оперативно реагувати на зміну попиту, змінювати стратегії продажу, маркетингу та управління запасами. Цифрові технології дозволяють підприємствам в режимі реального часу збирати, обробляти і аналізувати величезні обсяги даних, що забезпечує точність в управлінських рішеннях, дозволяючи бути попереду конкурентів. Завдяки можливості швидкого реагування на зміни ринку і потреби клієнтів підприємства торгівлі можуть скоротити витрати і підвищити свою капіталізацію. Резнікова Н. В., Булатова О. В., Шлапак А. В., Іващенко О. А. [1] відзначають, що єдиний цифровий ринок Європейського Союзу (ЄС) є важливим інструментом для захисту цифрового суверенітету, безпеки та ефективної інтеграції європейських країн у глобальну економіку. Формування єдиного цифрового ринку ЄС є стратегічним кроком для підтримки економічної стабільності і розвитку на фоні глобальних викликів. Зважаючи на важливу соціально-економічну роль підприємств торгівлі, вони мають стати активними учасниками цифрових трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Питання використання цифрових технологій підприємствами торгівлі знаходиться у полі зору багатьох учених. Іванечко Н. Р., Процишин Ю. Т., Никитшин Т. В. [2, с. 83] відзначають, що застосування штучного інтелекту у торгових мережах може стати потужним інструментом для вирішення кількох ключових проблем, таких як брак робочої сили, персоналізація комунікацій, глибше розуміння потреб покупців і підвищення лояльності клієнтів. Всі ці фактори мають значний вплив на досвід покупців і можуть сприяти посиленню конкурентоспроможності супермаркетів та торгових мереж.

Проскурніна Н. В. [3, с. 390] робить акцент на концепції бізнес-моделей підприємств торгівлі, яка охоплює різноманітні аспекти їх стратегічного управління і операційної діяльності, що забезпечують ефективність їх роботи, задоволення потреб клієнтів і максимізацію прибутку. Погоджуємося, що у сучасному динамічному ринковому середовищі бізнес-моделі підприємств торгівлі мають бути гнучкими і здатними швидко адаптуватися до змінних умов. Кирильєва Л., Поливана Л., Кащенко Н., Наумова Т., Акімова Н. [4, с. 135] справедливо зазначають, що в умовах швидких змін у суспільстві та постійного розвитку технологій, підприємства торгівлі стикаються з новими викликами, зокрема у сфері цифровізації. Поява нових цифрових можливостей та технологічних інновацій змінює способи взаємодії з

клієнтами, але водночас приносить і низку труднощів. Гросул В. А., Шинкаренко І. А. [5, с. 33] вказують на те, що у сучасному інформаційному суспільстві, де мережа Інтернет стає основним середовищем для взаємодії та комунікації між споживачами, важливим завданням для підприємств є розуміння та ефективне управління споживчою лояльністю. Інтернет не лише забезпечує комунікацію, а й надає безліч можливостей для глибокого аналізу споживацької поведінки, що дозволяє підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів, їхні вподобання та мотивацію до здійснення покупок. Ганущак Т. В. [6, с. 107] акцентують увагу на тому, що умовах війни та пандемії коронавірусу підприємства роздрібної торгівлі зазнають численних викликів, серед яких важливою проблемою є захист від кіберзагроз. В умовах стрімкого переходу до онлайн-продажів, дистанційної роботи та цифровізації бізнес-процесів, підприємства стають більш уразливими до кібератак, що може спричинити значні фінансові та репутаційні втрати. Тому необхідно розробити комплексні заходи для запобігання кіберзагрозам і збереження стабільності підприємства. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід наголосити на необхідності продовження досліджень, пов'язаних із цифровізацією корпоративного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка науково-практичних рекомендацій із використання цифрових технологій для управління капіталізацією корпоративного підприємства торгівлі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Цифрова трансформація підприємств є складним та багатограним процесом, який вимагає не лише впровадження нових технологій, але й глибоких змін в організаційній структурі та управлінських підходах. Шевченко І. О. [7, с. 9] наголошує на тому, що успішна цифровізація підприємства торгівлі включає не тільки використання сучасних технологій, але й перепроєктування всіх бізнес-процесів, створення нових моделей взаємодії з клієнтами та постачальниками, а також інноваційні підходи до управління ресурсами.

Цифрові технології дозволяють автоматизувати ключові фінансові процеси, включаючи управління грошовими потоками, облік, прогнозування доходів і витрат. Завдяки автоматизації і аналітиці підприємства торгівлі можуть точніше планувати свої фінансові ресурси, знижувати витрати та управлінські ризики, що безпосередньо впливає на збільшення їх капіталізації. Використання таких інструментів, як ERP-системи, дозволяє покращити звітність, зменшити фінансові помилки та підвищити ефективність використання ресурсів. ERP це аббревіатура (англ. enterprise resource planning), що означає планування ресурсів підприємства. Цифрові технології, зокрема системи CRM (англ. Customer Relationship Management), дозволяють бізнесам покращити взаємодію з клієнтами шляхом персоналізації

сервісів і продуктів, а також створення лояльності через таргетовані маркетингові кампанії.

На сучасному товарному ринку значного поширення отримує клієнт-орієнтований підхід, коли завдяки персоналізації підприємства торгівлі можуть ефективно використовувати дані про клієнтів і отримувати значні конкурентні переваги. Залучення нових клієнтів і утримання лояльних клієнтів сприяє збільшенню обсягів продажів і, відповідно, підвищенню капіталізації підприємства торгівлі. Погоджуємося з Нікульчею В. А., Фень К. С. [8, с. 89], що динамічні зміни у маркетинговому середовищі підприємств торгівлі вимагають постійного оновлення та трансформації існуючих програм лояльності. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій, такі програми повинні адаптуватися до нових вимог та впроваджувати сучасні інструменти для досягнення більш глибокої персоналізації та кращого взаємодії з клієнтами.

Використання технологій аналітики великих даних (Big Data) і штучного інтелекту дозволяє підприємствам робити точні прогнози щодо попиту на товари, тенденцій ринку, поведінки споживачів, оптимальних цінових стратегій та ефективності маркетингових кампаній. Прогнозування на основі даних допомагає зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю ринку, і надавати підприємству торгівлі можливість більш точно планувати свої стратегії розвитку, що позитивно позначається на його капіталізації.

Важливим є висновок Зайцевої О., Шукліної В., Кармазінової В. [9, с. 35] щодо періоду стрімкого розвитку онлайн-торгівлі в Україні, який є важливим фактором для майбутнього економічного зростання та відновлення після війни. Перехід на цифрові платформи та розвиток електронної комерції дозволяють створювати нові можливості для торговельного бізнесу та забезпечують доступ до глобальних ринків. У глобальному контексті важливим є те, що майбутнє світової торгівлі має орієнтуватися не тільки на економічну ефективність, а й на здатність адаптуватися до геополітичних реалій та мінливих умов. Чотири параметри (інтенсивність торгівлі, географічна відстань, концентрація імпорту та геополітичне вирінювання) є важливими факторами, які визначатимуть напрямки розвитку світової торгівлі. Врахування цих факторів дозволить досягнути більшої стабільності й адаптивності в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації.

Основними напрямками потенційних сценаріїв розвитку підприємств торгівлі, які можуть визначити не тільки економічне відновлення після кризи, але й допомогти Україні та її торговим партнерам адаптуватися до нових геополітичних реалій і забезпечити стійкий розвиток онлайн-торгівлі, є:

— по-перше, фрагментація і деглобалізація внаслідок політичних і економічних потрясінь, які можуть приводити до виникнення торгових блоків або обмежень, зменшення інтеграції глобальних ринків, збільшення бар'єрів для транскордонної торгівлі, спрощення ланцюгів постачання;

— по-друге, диверсифікація та налагодження взаємозв'язків між геополітично різноманітними торговими партнерами, яка може приводити до того, що підприєм-

ства торгівлі можуть орієнтуватися на пошук нових партнерів, збільшення інтеграції або потенціалу для розвитку, зменшення залежності від одних чи кількох ринків, використання різноманітних можливостей на глобальному рівні.

Цифрові технології дозволяють автоматизувати багато процесів у підприємстві торгівлі, таких як управління запасами, обробка замовлень, логістика, облік і документообіг. Це значно знижує операційні витрати і дозволяє зосередити ресурси на розвитку стратегічних напрямів бізнесу. Наприклад, IoT-технології (англ. internet of things — інтернет речей) можуть допомогти в автоматизації управління запасами і покращити процеси доставки товарів, що знижує витрати і збільшує рентабельність.

Використання блокчейн-технологій дозволяє забезпечити прозорість в управлінні ланцюгами постачання та фінансовими операціями. Прозорість і гарантованість виконання контрактів за допомогою смарт-контрактів підвищують довіру споживачів, постачальників та інвесторів до підприємства. Це може залучити додаткові інвестиції та партнерства, що в свою чергу сприяє зростанню капіталізації підприємства торгівлі.

Цифрові технології дозволяють підприємствам торгівлі швидко масштабувати свої операції, адаптуватися до змін мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища, задовольнити потреби у виході на нові ринки, оптимізувати свої процеси у різних регіонах. Завдяки хмарним платформам, ERP-системам та CRM-системам підприємства торгівлі можуть масштабувати свої операції без великих капіталовкладень у фізичну інфраструктуру.

Для інвесторів привабливими є підприємства торгівлі, які впроваджують інноваційні технології для підвищення ефективності та рентабельності. Тому, використовуючи новітні цифрові технології для оптимізації своїх бізнес-процесів, підприємства торгівлі можуть збільшити власну ринкову капіталізацію. Сучасні цифрові інструменти надають підприємствам торгівлі можливість не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й покращувати свої показники за рахунок застосування новітніх технологій у бізнесі. Натомість відсутність їх впровадження може призвести до втрати ринкових позицій і зниження капіталізації через відставання від конкурентів, які активно застосовують цифрові інструменти.

Основними категоріями та інструментами цифрових технологій управління капіталізацією корпоративних підприємств торгівлі є:

1. Аналітика великих даних (Big Data Analytics), яка допомагає підприємствам торгівлі отримати глибокі інсайти з обробки величезних обсягів інформації, що генерується в процесі бізнес-операцій. Використовуючи ці дані, підприємства торгівлі можуть: прогнозувати попит для оптимізації запасів, зниження витрат і мінімізації ризиків дефіциту товарів; ідентифікувати споживчі тенденції, аналізувати поведінку покупців, точніше налаштовувати маркетингові кампанії для збільшення доходів та сприяння зростанню капіталізації; покращувати досвід покупців за допомогою даних про

вподобання клієнтів та їх звички для створення персоналізованих пропозицій і забезпечення лояльності клієнтів.

2. Інтелектуальні системи для прийняття рішень. Штучний інтелект (AI, англ. Artificial intelligence) та машинне навчання (ML, англ. Machine Learning) активно використовуються для аналізу ринкових умов та поведінки споживачів, що дозволяє підприємствам торгівлі прогнозувати фінансові показники, передбачати фінансові результати для своєчасного реагування на ринкові зміни та оптимізації стратегій для підвищення капіталізації. AI та ML мають значні переваги у автоматизації ціноутворення та управління ризиками. За допомогою алгоритмів машинного навчання підприємства торгівлі можуть встановлювати динамічне ціноутворення, яке максимізує прибутки в залежності від попиту та конкуренції на ринку. AI аналізує ризики та допомагає виявити потенційні проблеми на ранніх етапах, що дозволяє знизити ймовірність фінансових втрат.

3. Інтернет речей (IoT) викриває значні можливості для управління активами підприємств торгівлі. IoT технології дозволяють з'єднувати фізичні пристрої з Інтернетом для отримання даних у реальному часі про стан і моніторинг активів та запасів, які можуть бути використаними для управління логістикою та обладнанням. Підключення складів та магазинів до IoT-систем надає можливість відстежувати рівень запасів товарів в режимі реального часу і автоматизувати поповнення. IoT дозволяє ефективніше керувати транспортуванням і доставкою товарів, знижуючи витрати на логістику та покращуючи ефективність управління ланцюгами постачання. Через IoT можна оптимізувати роботу технічних засобів та обладнання, що використовуються в торгових точках, знижуючи витрати на обслуговування і заміну.

4. Цифрові платформи для управління ланцюгами постачання є важливим аспектом для торгових підприємств, адже саме через постачання здійснюється забезпечення товарів і послуг. Цифрові платформи, такі як Blockchain та ERP системи, дозволяють покращити прозорість ланцюгів постачання, автоматизувати процеси, оптимізувати фінансові потоки. Використання блокчейн-технологій забезпечує безпечний та прозорий запис про походження товарів і рух їх по ланцюгу постачання. Системи ERP дозволяють автоматизувати багато операцій, таких як закупівля, облік товарів та управління доставками, що знижує операційні витрати та підвищує ефективність бізнесу. Цифрові платформи сприяють ефективно керувати фінансовими потоками в межах ланцюгів постачання, що впливає на підвищення капіталізації підприємства.

5. Завдяки цифровому маркетингу та персоналізації пропозицій можна ефективніше взаємодіяти з кінцевими споживачами. Маркетинг за допомогою цифрових технологій надає можливість персоналізувати пропозиції, оптимізувати рекламні кампанії, збільшити лояльність клієнтів. Використовуючи дані про попередні покупки та поведінку покупців, підприємства торгівлі можуть створювати персоналізовані рекламні кампанії, що підвищує рівень кон-

версії. Завдяки інструментам аналітики та AI можна ефективно управляти цифровими рекламними кампаніями, знижувати витрати на рекламу та збільшувати прибуток. Цифрові технології дозволяють створювати програми лояльності та інші заохочення, що допомагає утримувати постійних клієнтів і збільшувати їх витрати.

6. Організація фінансових процесів на основі цифрових технологій значно полегшує управління фінансами підприємства, зокрема через автоматизацію бухгалтерії та обліку, прогнозування фінансових результатів і грошових потоків. Використання спеціалізованих ERP-систем дозволяє автоматизувати облік доходів і витрат, знижуючи ризик помилок і підвищуючи ефективність. За допомогою аналітики та моделей штучного інтелекту можна прогнозувати фінансові показники підприємства торгівлі, такі як доходи, витрати, рентабельність тощо. Цифрові інструменти дозволяють ефективно відслідковувати і керувати грошовими потоками, що сприяє зростанню капіталізації підприємства торгівлі.

7. Blockchain технології застосовуються для створення прозорих і безпечних записів про всі транзакції підприємства торгівлі з метою отримання таких ключових переваг: забезпечення довіри, управління контрактами, захист від шахрайства. Blockchain може забезпечити прозорість всіх фінансових і товарних операцій, що збільшує довіру з боку інвесторів і клієнтів. Завдяки Smart Contracts (розумним контрактам) можна автоматизувати виконання угод і договорів, що знижує витрати на їх обробку і підвищує ефективність. Використання технології Blockchain дозволяє захистити фінансові операції від можливих шахрайських дій.

Цифрові технології відіграють важливу роль у підвищенні капіталізації корпоративних підприємств торгівлі. Завдяки інструментам аналізу даних, автоматизації процесів, маркетинговим технологіям, інтелектуальним системам та технологіям управління ланцюгами постачання, підприємства можуть підвищити свою ефективність, знижувати витрати та збільшувати доходи. Використання таких технологій дозволяє підприємствам не лише бути конкурентоспроможними на ринку, але й оптимізувати управлінські та фінансові процеси, що безпосередньо впливає на їхню капіталізацію.

Значні можливості для збільшення капіталізації підприємств торгівлі надають технології штучного інтелекту для отримання таких переваг:

1. Цифровізація торговельних процесів для компенсації браку робочої сили, полегшення роботи співробітників та зменшення навантаження на персонал на основі використання чат-ботів, віртуальних асистентів, автоматизації касових операцій, використання AI в управлінні запасами. Використання чат-ботів для обробки запитів покупців як онлайн, так і в магазинах допоможе забезпечити клієнтів інформацією в реальному часі, не залучаючи до цього додаткових співробітників. Автономні каси, що працюють за допомогою AI, дозволяють клієнтам самостійно оплачувати покупки, що значно зменшує потребу в кількості касирів і спрощує процес обслуговування

покупців. AI-системи можуть здійснювати моніторинг рівня товарів на складах і в торгових точках у режимі реального часу, прогнозувати попит і автоматично поповнювати запаси, зменшуючи навантаження на логістичний персонал.

2. Персоналізація комунікацій із клієнтами завдяки можливостям AI-систем дозволяє глибше аналізувати взаємодію з клієнтами, створюючи персоналізовані пропозиції та досвід покупок на основі таких інструментів: персоналізовані рекомендації, динамічне ціноутворення, індивідуалізовані маркетингові кампанії. Використання алгоритмів AI-систем для аналізу історії покупок, поведінки клієнтів і їхніх уподобань дозволяє надавати персоналізовані рекомендації товарів або акцій, що підвищує ефективність маркетингових кампаній і забезпечує кращу взаємодію з кожним клієнтом. AI-системи можуть використовувати інформацію про попит, сезонні коливання і поведінку конкурентів для автоматичної корекції цін на товари, що дозволяє збільшити привабливість для споживачів і максимізувати прибуток підприємства торгівлі. Завдяки аналізу даних AI допомагає створення таргетованих маркетингових кампаній, які відповідають інтересам і потребам конкретних сегментів клієнтів, що підвищує їх ефективність.

3. Глибше розуміння потреб покупців завдяки AI-систем надає можливість створити більш точне уявлення про потреби та поведінку покупців на основі аналізу великих даних, прогнозування попиту, моделювання поведінки покупців. Завдяки аналізу великої кількості даних, що збираються з різних джерел (онлайн та офлайн), AI-системи можуть виявляти тенденції в поведінці покупців, робити прогнози попиту та інші фактори, що допомагають розуміти їхні потреби і переваги. Аналіз покупок та переглядів товарів дозволяє передбачити майбутній попит та забезпечити оптимальний асортимент. За допомогою AI-систем можна передбачити майбутні зміни в попиті на товари, що допомагає краще планувати закупівлі та знижувати ризик відсутності популярних товарів на полицях. Алгоритми AI-систем дозволяють моделювати й прогнозувати реакцію покупців на різні зміни в асортименті, цінах або маркетингових акціях для точнішого налаштування стратегій продажу.

4. Підвищення купівельної лояльності клієнтів на основі AI-систем має великий потенціал для покращення взаємин із клієнтами на основі персоналізованих програм лояльності, аналізу відгуків і зворотного зв'язку, управління відносинами з клієнтами. Використання AI-систем для створення індивідуальних пропозицій у програмах лояльності полягає у наданні клієнтам бонусів або знижок на основі їхніх уподобань і частоти покупок. AI-системи допомагають швидко обробляти відгуки клієнтів, що дозволяє виявляти проблеми з обслуговуванням, товарами, продукцією або іншими аспектами діяльності супермаркету і оперативно реагувати на них. Алгоритми AI-систем можуть створювати ефективні стратегії для підтримки постійних клієнтів, забезпечуючи їх індивідуальним підходом і враховуючи особливості кожного покупця.

5. Алгоритми AI-систем сприяють створенню нового, унікального досвіду покупок для клієнтів у фізичних магазинах на основі використання інтерактивних вітрин, віртуальних помічників, розпізнавання обличчя, безконтактних платежів, інтерактивного шопінгу. AI-асистенти можуть допомагати покупцям знаходити потрібні товари або надавати додаткову інформацію про товари та продукти за допомогою голосових помічників, інтерактивних екранів, що покращують взаємодію з брендом. Використання технологій розпізнавання обличчя може використовуватися для персоналізації досвіду покупок (наприклад, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів) або для пришвидшення процесу оплати. Технології безконтактної оплати дозволяють зробити процес покупок ще швидшим і зручнішим. AI-системи створюють інноваційні формати покупок, наприклад, через додатки доповненої реальності (AR — англ. augmented reality), які дають змогу віртуально "приміряти" товари або отримати додаткову інформацію, що зробить процес покупок більш захопливим і інтуїтивно зрозумілим.

Шевченко І. О., Імнадзе І. Н. [10, с. 50] наголошують на важливій ролі краудфандингу (англ. crowdfunding) як методу залучення капіталу для розвитку цифрової торгівлі на глобальних ринках, який став потужним і популярним інструментом завдяки розвитку цифрових технологій і колективного співробітництва. Зростаючий інтерес до цього методу фінансування пояснюється його низьким рівнем ризику для інвесторів та високою винагородою для підприємців, які використовують цей інструмент для розвитку своїх бізнесів.

При визначенні шляхів розвитку цифровізації торгівлі в умовах зміни ментальності соціуму необхідно враховувати такі чинники: цифровий потенціал та готовність до цифровізації, цифрові можливості та очікування клієнтів, нові виклики цифровізації у частині демографічних змін, загрози цифровізації, перспективи для підприємств торгівлі в умовах цифровізації.

Торгові підприємства мають великий потенціал у вигляді цифрових технологій, які можуть забезпечити їм конкурентні переваги, і включають електронну комерцію, автоматизацію процесів, персоналізацію взаємодії з клієнтами. Онлайн-продажі дозволяють охопити ширшу аудиторію, особливо з урахуванням популярності мобільних додатків та соціальних мереж, використання чат-ботів, систем управління ланцюгами постачання, аналітики великих даних тощо. За допомогою AI та ML підприємства торгівлі можуть більш точно прогнозувати потреби покупців і адаптувати свої пропозиції. Однак навіть з наявністю цифрового потенціалу багато підприємств не завжди готові до цифровізації. Готовність до цифровізації (Forwardness) є важливим фактором для успішного впровадження цих технологій шляхом визначення стратегії цифрової трансформації, здійснення інвестицій у модернізацію інфраструктури та навчання персоналу, підвищення обізнаності керівництва та співробітників щодо переваг цифрових технологій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. Показано, що цифрові технології відіграють важливу роль в управлінні капіталізацією підприємства торгівлі в сучасних умовах, сприяючи підвищенню ефективності, оптимізації витрат, покращенню взаємодії з клієнтами та створенню прозорих і стабільних бізнес-процесів. Встановлено, що впровадження цифрових технологій надає можливість торговельним підприємствам не лише адаптуватися до змін на ринку, але й створювати стійку конкурентну перевагу, яка безпосередньо впливає на збільшення їхньої капіталізації.

2. Доведено, що цифрові технології управління капіталізацією корпоративного підприємства торгівлі охоплюють інструменти та методи, які дозволяють оптимізувати і підвищувати ефективність процесів, що впливають на ринкову капіталізацію підприємства, в тому числі в сфері роздрібно торгівлі. Показано, що у сучасному світі цифрові технології відіграють важливу роль у покращенні фінансових результатів підприємств торгівлі, зокрема через використання інноваційних інструментів для управління активами, аналізу даних і оптимізації бізнес-процесів.

3. Узагальнено основні категорії та інструменти цифрових технологій, які допомагають управляти капіталізацією корпоративних підприємств торгівлі, а саме: аналітика великих даних, інтелектуальні системи для прийняття рішень, штучний інтелект та машинне навчання, Інтернет речей для управління активами та товарними запасами, цифрові платформи для управління ланцюгами постачання, цифровий маркетинг та персоналізація пропозицій, автоматизація фінансових процесів, блокчейн та забезпечення прозорості операцій.

4. Показано, що впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств торгівлі допоможе вирішити критично важливі завдання, пов'язані з компенсацією дефіциту робочої сили, персоналізацією взаємодії з клієнтами, глибшим розумінням потреб покупців, підвищенням лояльності клієнтів, покращенням якості обслуговування, підвищенням ефективності бізнес-процесів, створенням унікального досвіду для споживачів, підвищенням конкурентоспроможності та рентабельності тощо.

5. Систематизовано результати впровадження цифрових технологій в управління капіталізацією підприємства торгівлі: підвищення конкурентоспроможності, оптимізація фінансових процесів, покращення взаємодії з клієнтами, аналіз великих даних та прогнозування, автоматизація та ефективність операцій, прозорість і довіра до бренду, забезпечення масштабованості, інноваційний розвиток і залучення інвестицій, збереження конкурентної переваги.

Перспективами подальших досліджень є діагностика стану управління капіталізацією підприємств торгівлі різних організаційно-правових форм.

Література:

1. Резнікова Н. В., Булатова О. В., Шлапак А. В., Іващенко О. А. Платформізація цифрової економіки чи техноглобалізм цифрових платформ? трансформаційний потенціал діджиталізованих ринків для міжнарод-

ного бізнесу і торгівлі. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_3

2. Іванечко Н. Р., Процишин Ю. Т., Никитишин Т. В. Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та український досвід. Економіка харчової промисловості. 2020. Т. 12, Вип. 1. С. 77—85.

3. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібно торгівлі в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 384—391.

4. Кирильєва Л., Поливана Л., Кащенко Н., Наумова Т., Акімова Н. Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3. С. 127—138.

5. Гросул В. А., Шинкаренко І. А. Управління онлайн-лояльністю споживача як об'єктивна умова адаптивного розвитку підприємства торгівлі в умовах цифровізації. Економічний простір. 2023. № 186. С. 28—34.

6. Ганущак Т. В. Інноваційний розвиток підприємств роздрібно торгівлі в умовах цифровізації. Наукові праці НДФІ. 2023. Вип. 4. С. 100—109.

7. Шевченко І. О. Трансформація цифрової торгівлі: державний та приватний сектори. Інтелект XXI. 2023. № 2. С. 5—10.

8. Нікулча В. А., Фень К. С. Цифрові трансформації програм лояльності підприємств торгівлі. Часопис економічних реформ. 2024. № 2. С. 83—91.

9. Зайцева О., Шукліна В., Кармазінова В. Розвиток цифрових торговельних платформ на ринках B2C та C2C. Товари і ринки. 2024. № 3. С. 24—39.

10. Шевченко І. О., Імнадзе І. Н. Застосування управлінських та маркетингових інноваційних технологій для забезпечення розвитку цифрової торгівлі на глобальних ринках. Інтелект XXI. 2023. № 1. С. 47—52.

References:

1. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Platformization of the digital economy or technoglobalism of digital platforms? The transformative potential of digitized markets for international business and trade", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_3 (Accessed 10 March 2024).

2. Ivanechko, N. R., Protsyshyn, Yu. T. and Nyktyshyn, T. V. (2020), "Digital technologies in retail: foreign and Ukrainian experience", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 12 (1), pp. 77—85.

3. Proskurnina, N. V. (2020), "Transformation of retail business models in the context of digitalization", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 384—391.

4. Kyrylieva, L., Polyvana, L., Kashchena, N., Naumova, T. and Akimova, N. (2023), "Organizational aspects of the formation of an information and analytical service for the management of trade enterprises in the period of digitalization", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 3, pp. 127—138.

5. Hrosul, V. A. and Shynkarenko, I. A. (2023), "Online consumer loyalty management as an objective condition for the adaptive development of a retail enterprise in the context of digitalization", *Ekonomichniy prostir*, vol. 186, pp. 28—34.

6. Hanushchak, T. V. (2023), "Innovative development of retail enterprises in the context of digitalization", *Naukovopratsi NDFI*, vol. 4, pp. 100—109.

7. Shevchenko, I. O. (2023), "Digital Commerce Transformation: Public and Private Sectors", *Intelekt XXI*, vol. 2, pp. 5—10.

8. Nikulcha, V. A. and Fen, K. S. (2024), "Digital transformation of retail loyalty programs", *Chasopys ekonomichnykh reform*, vol. 2, pp. 83—91.

9. Zaitseva, O., Shuklina, V. and Karmazinova, V. (2024), "Development of digital trading platforms in B2C and C2C markets", *Tovary i rynky*, vol. 3, pp. 24—39.

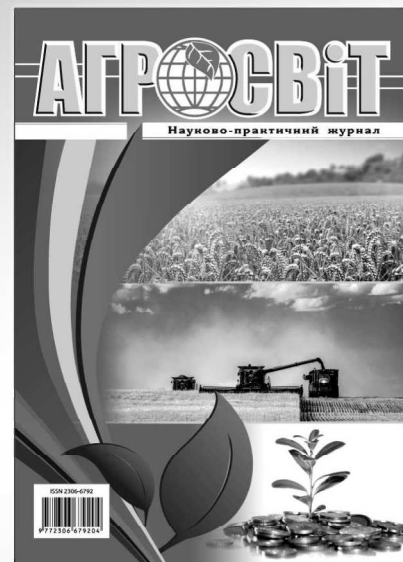
10. Shevchenko, I. O. and Imnadze, I. N. (2023), "Application of management and marketing innovative technologies to ensure the development of digital trade in global markets", *Intelekt XXI*, vol. 1, pp. 47—52.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025 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. Захарченко,
д. е. н., професор, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій,
Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2903-2471>
М. Д. Швагірев,
аспірант кафедри міжнародного менеджменту та інновацій,
Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7452-5091>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.48

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ СТІЙКОСТІ ОБ'ЄКТІВ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

V. Zakharchenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of International Management and Innovation, National University "Odesa Polytechnic"
M. Shvahirev,
PhD student of the Department of International Management and Innovation,
National University "Odesa Polytechnic"

METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE STABILITY OF DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX FACILITIES

У роботі надано методичний підхід до оцінки стійкості суб'єктів господарювання в оборонних галузях промисловості, який засновано на комплексному вирішенні проблем оборонно-промислового комплексу. Такий підхід включає до свого складу уточнення понятійного апарату в області стійкості оборонно-промислового комплексу як методологічної складової розуміння його виробничо-економічної системи; обґрунтування показників, які характеризують його стійкий стан під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та загроз; вибір моделей, орієнтованих на вирішення певного класу завдань зі стійкого розвитку оборонно-промислового комплексу. Також у процесі проведення дослідження дійшли до слідуючих висновків: стійкість оборонно-промислового комплексу як соціально-економічної системи характеризується виробничо-технологічним потенціалом, а також ефективністю його використання та можливістю до саморозвитку; поняття стійкості об'єкта і його безпеки тісно взаємопов'язані, при цьому стійкість об'єкта передбачає і його захищеність. Проведено уточнення індикаторів економічної безпеки країни/галузі та порогових значень таких індикаторів.

The paper provides a methodological approach to assessing the sustainability of business entities in the defense industries, which is based on a comprehensive solution to the problems of the defense-industrial complex. At the same time, the analysis of modern problems of the defense industry has shown that an important direction of such measures should be the scientific substantiation of both qualitative and quantitative indicators of the sustainable state and development of defense enterprises, the development of criteria and threshold values of the economic and social security of the defense industry as a whole. Ensuring the economic security of the country means ensuring the conditions for the development of the individual, society and the state at a level not lower than the threshold indicators of their development, failure to comply with which prevents the normal course of development of various elements of reproduction and consistently leads to the formation of negative, destructive trends — from a crisis situation to the emergence of irreversible processes in a particular area of the economy. This approach includes the clarification of the conceptual apparatus in the field of the sustainability of the defense-industrial complex as a methodological component of understanding its production and economic system; substantiation of indicators that characterize its stable state under the influence of external and internal factors and threats; selection of models focused on solving a certain class of tasks for the sustainable development of the defense-industrial complex. Also, in the process of conducting the study, the following conclusions were reached: the sustainability of the defense-industrial complex as a socio-economic system is characterized by production and technological potential, as well as the efficiency of its use and the

possibility of self-development; the concepts of the sustainability of the object and its security are closely interrelated, while the sustainability of the object also implies its security. The indicators of the economic security of the country/industry and the threshold values of such indicators were clarified.

Ключові слова: комплекс, промисловість, оборона, система, потенціал, стійкість, безпека, індикатор, модель.

Key words: complex, industry, defense, system, potential, stability, security, indicator, model.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Розвиток оборонно-промислового комплексу (ОПК) України відноситься до числа найвищих пріоритетів держави, як на цьому зроблено наголос в урядових документах [2; 3; 7; 9; 10; 12]. До складу українського ОПК входить більше 50 підприємств, що в 2021р. працювали більше 50 тис. осіб, виробляли продукції на 7,2 млрд. грн, з якої більше 20% йшли на експорт [1, с. 3].

Пріоритетність ОПК в економіці України визначається, в першу чергу, наявністю військової агресії проти нашої країни, а також не стільки масштабністю військового виробництва у дореформений період, скільки тією роллю, яку ОПК повинен відігравати у військовій реформі, проведенні модернізації сучасної української економіки та у забезпеченні її безпекоорієнтованого розвитку.

Необхідність пріоритетного розвитку ОПК формується трьома головними причинами:

- по-перше, протистояння України повномасштабні збройні агресії з боку сусідньої країни;
- по-друге, суттєвим зниженням за роки реформ оборонно-промислового потенціалу, покликаним кризовим станом ОПК на фоні постійно зростаючих загроз;
- по-третє, тим, що науково-технологічний потенціал, який зберігає ОПК та який потребує суттєвого оновлення на новій технологічній основі (технологій п'ятого і шостого технологічних укладів [11, с.8]) в інтересах Збройних Сил України, повинен слугувати також підвищенню конкурентоспроможності цивільної продукції та, таким чином, ефективно використовуватися в інтересах всієї української економіки.

Реалізація поставлених перед ОПК завдань можлива за умови його стійкого функціонування у короткостроковій перспективі та створення передумов для його розвитку у середньостроковий період і на подальшу перспективу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В процесі роботи автори, в першу чергу, аналізували вітчизняну законодавчо-нормативну базу [2; 3; 7; 9; 10; 12], а також праці слідуючих фахівців: Чухева І. [1], Єрмак С. і Онешко С. [4], Казак О. [6], Миценко І. [8], Якубовський М. і Солдак М. [13].

Але у працях вітчизняних вчених важко знайти вказівку на можливість розробки спеціального методичного апарату з оцінки стійкості ОПК та можливостей його розвитку.

Так, Миценко І. наполягає: "Пріоритетом державної політики має бути забезпечення неоіндустріального розвитку країни на основі розбудови і реалізації нової промислової політики" [8, с. 91]. Чухева І. підкреслює: "Питання модернізації та розвитку промисловості України потребує вжиття системи заходів державної політики, спрямованої на надання підтримки вітчизняному виробництву" [1, с. 23]. Якубовський М. і Солдак М. вважають: "Враховуючи, що одночасно з активізацією розвитку промисловості повинен зростати і технологічний рівень виробництва, при визначенні пріоритетів державної підтримки неможливо залишати за увагою критерій інноваційності, точніше інноваційної інтенсивності" [13, с. 16]. Казак О. спирається на досвід Центральної та Східної Європи [6]. Єрмак С. і Онешко С. підкреслюють важливість створення у військовий час організаційно-технологічних систем для оперативної зміни локації високотехнологічного виробництва [4].

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у формуванні методичного підходу до оцінки стійкості підприємства оборонно-промислового комплексу України, який поєднує уточнення понятійного апарату, обґрунтування системи відповідних показників та модельного забезпечення для визначення їх стійкого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вимірювані показники відновлення ОПК України, що були сформовані у липні 2022р. [11], доволі швидко вже не відповідали військовій реальності. А вони були слідуючими:

Етап 1 (2022 р.): відсоток забезпечення начальних потреб ЗСУ підприємствами ОПК — не менше 50%; відсоток працюючих підприємств — не менше 70%.

Етап 2 (2023—2025 рр.): обсяг коштів, отриманих від приватизації підприємств ОПК, які були фактично перераховані до цільового Державного фонду розвитку України — 305,9 млн грн; середньорічна кількість працюючих на підприємствах ОПК — 125000 осіб; середня заробітна плата на підприємствах ОПК — 21830 грн.

Етап 3 (2026—2032 рр.): кількість реалізованих проєктів державно-приватного партнерства — 20 проєктів; обсяг залучених інвестицій внаслідок реалізації проєктів державно-приватного партнерства — 400 млн дол. [11, с. 11—12].

Разом з тим зберігаються застарілі виробничі потужності (при недостатності або відсутності необхідних потужностей для випуску продукції якісно нового рівня).

Продовжується старіння виробничого та наукового обладнання (знос активної частини основних виробничих фондів перевищує 85%), що стримує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції. Погіршується якісний склад наукових та виробничих кадрів. Вкрай обмежені власні фінансові ресурси ОПК, необхідні для його саморозвитку.

Враховуючи значення ОПК для національної безпеки країни, необхідно вживати заходів для підтримки його на рівні, що гарантує запобігання загрозам безпеки, попередження руйнування ОПК, а також створення умов для динамічного розвитку оборонно-промислового потенціалу [5, с. 14].

Вирішення подібних цільових завдань з виведення ОПК на стійкі темпи розвитку вимагає розробки спеціального методичного апарату з визначення комплексу показників, критеріїв та параметрів, що характеризують стійкість та безпеку його стану та розвитку. Такий методичний апарат повинен задовольняти таким вимогам:

- система повинна бути комплексом взаємопов'язаних оціночних показників;

- комплекс запропонованих показників та параметрів має бути максимально наближений до показників статистичного спостереження;

- методика такого спостереження має передбачати систематичний моніторинг показників та можливих загроз науково-технологічній та економічній безпеці, що впливають на стан ОПК, та дозволяти розробляти заходи щодо запобігання цим загрозам та ліквідації їх наслідків;

- показники повинні забезпечувати можливість постійного порівняння їх поточних значень із граничними (пороговими) значеннями, що дозволить оцінювати рівень стійкості функціонування об'єктів ОПК та рівень загроз їх економічній безпеці;

- система показників, що характеризують стійкість ОПК, має бути ієрархічною, що враховує стійкість усіх основних ланок в ОПК: підприємств, їх об'єднань (корпоративної ланки промисловості), окремих галузей ОПК та ОПК загалом як важливого наукомісткого та стратегічно значущого сектору економіки України.

Виходячи з цільової спрямованості оборонно-промислового комплексу на вирішення державних завдань щодо забезпечення обороноздатності країни та її військової безпеки, система виходячи з цільової спрямованості оборонно-промислового комплексу на вирішення державних завдань щодо забезпечення обороноздатності країни та її військової безпеки система показників стійкого стану ОПК повинна бути орієнтована на оцінку:

- можливостей ОПК щодо реалізації завдань Державної програми озброєння як у довгостроковому, так і в поточному періоді (держоборонзамовлення) та інших державних цільових програм;

- стану науково-технічного доробку для розробки та виробництва перспективних зразків озброєння, військової та спеціальної техніки;

- якісного стану кадрового потенціалу ОПК;

- стану матеріально-технічного забезпечення ОПК та його залежності від імпорту;

- стану коопераційних зв'язків (насамперед при створенні озброєння, військової та спеціальної техніки) як усередині країни, так і з країнами НАТО;

- стану мобілізаційного потенціалу ОПК.

При цьому оцінка діяльності ОПК має передбачати як поточний стан стійкості, так і прогноз його сталого розвитку в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Необхідно також оцінювати і характеристику загроз економічній безпеці, пов'язаних із станом та тенденціями розвитку ОПК. Таким чином, оцінку стійкого стану та розвитку ОПК слід здійснювати як за показниками, що характеризують діяльність оборонних галузей промисловості в умовах відсутності загроз (у цьому випадку досить, мабуть, розглядати фактори, що впливають на стійкий стан ОПК, та оцінювати лише параметри "стійкості"), так і за наявності загроз (коли мова повинна йти вже про показники "безпеки"). В цьому випадку необхідні оцінка загроз безпеці та обґрунтування порогових значень показників [5, с. 56—60].

При прогностичній оцінці стійкості ОПК буде потрібно розробка спеціальних моделей. Виведення оборонної промисловості з кризового стану може бути здійснено тільки шляхом системного підходу до її реформування на основі комплексу заходів у вигляді цілісної державної оборонно-промислової політики. При цьому аналіз сучасних проблем ОПК показав, що важливим напрямом таких заходів повинні стати наукове обґрунтування як якісних, так і кількісних показників сталого стану та розвитку оборонних підприємств, розробка критеріїв та порогових значень економічної та соціальної безпеки ОПК в цілому.

Відсутність чітко зафіксованих показників і параметрів ОПК перешкоджає експертній оцінці рішень, що готуються з основних напрямів розвитку оборонно-промислового потенціалу, по формуванню соціально-економічної політики його розвитку на довгострокову перспективу, по оцінці впливу на ОПК вступу України до НАТО, по проекту бюджету в частині витрат на національну оборону тощо. До повномасштабного вторгнення такі показники й параметри в ОПК не розглядалися, хоча низка з них були передбачені для всіх галузей промисловості державними концепцією/політикою/стратегією економічної безпеки України [5, с. 2—23].

Далі спробуємо провести уточнення основного понятійного апарату в області стійкого розвитку ОПК. Під стійким станом ОПК як складного соціально-економічного об'єкта слід розуміти здатність оборонно-промислового комплексу в цілому та його складових (вхідних до нього оборонних галузей промисловості та безпосередньо оборонних підприємств та організацій) безперервно забезпечувати покладені на них завдання з розроблення, виробництва та постачання державним замовникам озброєння та військової техніки відповідно до Державної програми озброєння та держоборонзамовленням при збереженні організаційної структури та економічних можливостей для саморозвитку.

Таким чином, стійкий стан соціально-виробничої системи на відміну від системи суто виробничої (верста, агрегату, машини) означає не тільки здатність здійснювати поставлені перед нею завдання та функції, а й необхідність зберігати організаційну структуру (що забезпечує, по суті, реалізацію поставлених цілей і зав-

дань) та економічні (фінансові) можливості для саморозвитку. Останнє визначається наявністю прибутку, що створюється цією соціально-виробничою системою в умовах зовнішніх та внутрішніх впливів.

Сам по собі ОПК є складною ієрархічною структурою, що включає в себе:

а) промислові підприємства та наукові організації різних організаційно-правових форм та форм власності, які є самостійними господарюючими суб'єктами ринку (юридичними особами) та діють відповідно до Цивільного кодексу України та державних законів;

б) створені та новостворені відповідно до державної цільової програми "Реформування та розвиток ОПК" корпоративні інтегровані структури — об'єднання підприємств та організацій різних організаційно-правових форм та форм власності. Інтегровані структури ОПК створені та створюються як усередині окремих галузей промисловості, так і можуть бути міжгалузевими, а також транснаціональними;

в) оборонні галузі промисловості, що являють собою сукупність оборонних підприємств і організацій, орієнтованих на розробку і виробництво певних видів озброєнь і військової техніки (авіаційна і ракетно-космічна промисловість; суднобудівна промисловість і промисловість озброєння; радіоелектронна промисловість; промисловість засобів зв'язку та електронна промисловість, промисловість боєприпасів та спецхімії).

Оборонні галузі промисловості об'єднані за функціональними ознаками озброєння та військової техніки та керуються державними органами виконавчої влади — українськими оборонними агентствами: авіакосмічним агентством; агентством суднобудування; агентством з систем управління; агентством зі звичайних озброєнь; агентством з боєприпасів.

Організаційно оборонно-промисловий комплекс замикається на Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України [10], яке здійснює реалізацію державної науково-технічної та промислової політики України та державної оборонно-промислової політики як її складової частини.

Оборонно-промисловий комплекс є досить розвинутою ринковою структурою, у межах якої функціонують різні суб'єкти ринку: державні унітарні підприємства (промислові та наукові) та їх дочірні підприємства; казенні підприємства; відкриті та закриті АТ (як промислові, так і наукові); приватні підприємства; банки, фонди та інші фінансові структури; бізнес-групи; холдинги; асоціативні спілки; суб'єкти малого підприємництва.

За своєю економічною природою ОПК є змішаним державно-ринковим суб'єктом, життєдіяльність якого визначається:

1) державними замовленнями довгострокового (Держпрограма озброєння) та поточного (держоборонзамовлення) періодів;

2) зобов'язаннями держави щодо міжнародних угод (військово-технічне співробітництво);

3) експортом озброєнь та військових технологій та технологій подвійного призначення (регулюється державою);

4) необхідністю створення та збереження мобілізаційного потенціалу (визначається державою);

5) потребами держави, головним чином, у науково-технічній продукції стратегічного виробничо-технічно-

го призначення для таких галузей національної економіки, як енергетика, транспорт, зв'язок тощо. Ця потреба реалізується через державні цільові програми;

б) потребами вільного ринку (насамперед, у наукомісткій продукції та продукції високих технологій) як усередині країни, так і на світовому ринку (у тому числі світовому ринку озброєнь та військової техніки).

Обсяг продукції для державних потреб з озброєння та військової техніки загалом визначається виходячи з вимог національної безпеки та військової доктрини України та знаходить відображення у державному бюджеті країни за статтею "Національна оборона". При реалізації продукції для державних потреб у галузі озброєння та військової техніки ціни (хоч і є договірними) регулюються державою в межах заданої норми прибутку (норми рентабельності). Такі взаємини не можна не враховувати при визначенні стійкості ОПК загалом та її складових.

Таким чином, стійкість ОПК як системи характеризується, з одного боку, здатністю ОПК до розробки та виробництва продукції і, з іншого — створенням необхідних фінансових ресурсів для саморозвитку в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таке розуміння стійкості відображає сукупність виробничо-технологічної та фінансово-економічної складових. При цьому перша характеризує потенціал системи, а друга — ефективність його використання та можливість саморозвитку. В цілому оборонно-промисловий потенціал (ОПП), як виробничо-технологічна складова стійкості, розуміється як наукова, технологічна та виробнича можливість економіки держави забезпечувати вирішення поточних та перспективних завдань зі створення озброєння, військової та спеціальної техніки.

Фінансово-економічна складова стійкості є результатом діяльності ОПК і описуватиметься фінансовими та економічними показниками діяльності всіх сукупних об'єктів ОПК різних рівнів (прибутком, бюджетною ефективністю, експортною валютною виручкою; рентабельністю виробництва, часткою на ринку тощо).

Зниження стійкості об'єкта загалом чи будь-якої з обох його складових нижче певного (порогового) значення тягне за собою розвиток кризової ситуації, призводить до незворотності процесу і може бути пов'язано з безпосередніми загрозами, а отже, з поняттями безпеки. Гіпотетичний розвиток такої ситуації представлено на рис 1.

У найзагальнішому сенсі безпека об'єкта означає рівень його захищеності. Об'єкт безпечний, якщо він захищений або захищені його інтереси.

Під оборонно-промисловою безпекою об'єкта (зокрема, ОПК) слід розуміти захищеність ОПК від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів та загроз, що знижують ступінь виконання оборонними галузями промисловості їх основних функціональних призначень, пов'язаних із виконанням завдань Державної програми озброєнь (як у перспективному плані, так і у поточному виробництві при виконанні держоборонзамовлення).

Економічна безпека країни — це складова її національної безпеки (у тому числі оборонно-промислової безпеки, що означає такий стан економіки та інститутів влади, при якому забезпечується гарантований захист національних інтересів і гармонійний соціальний розви-

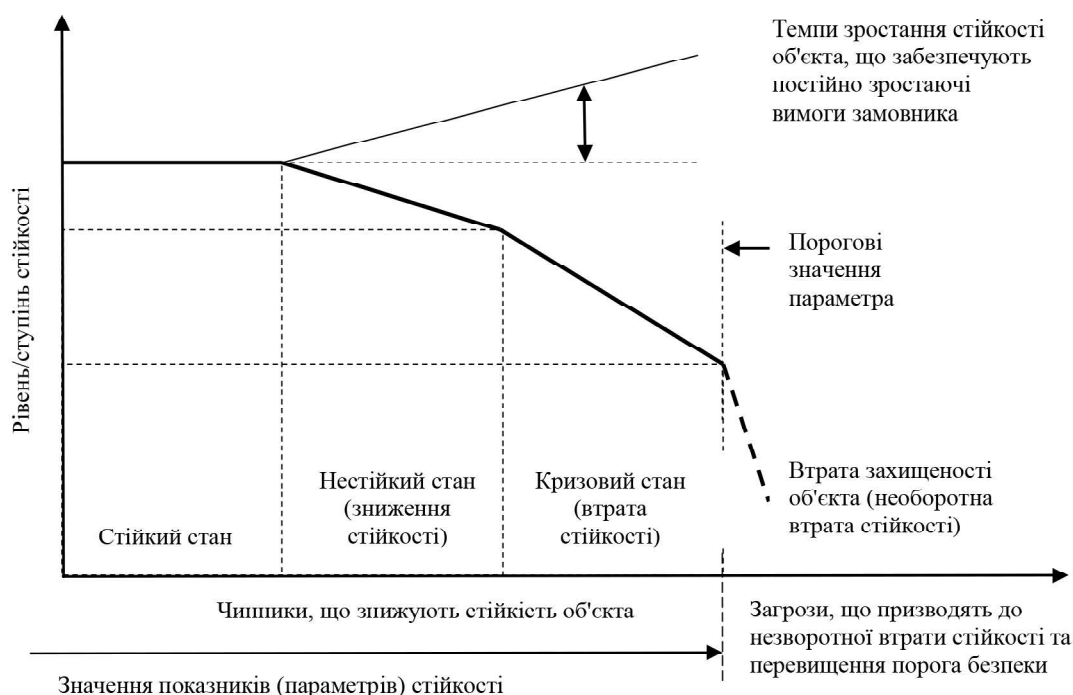


Рис. 1. Розвиток стійкості об'єкта під впливом зовнішнього/внутрішнього середовища (від факторів до загроз)

ток суспільства в цілому, а держава має достатній науково-технологічний, промисловий і оборонний потенціал навіть за найбільш несприятливих варіантів розвитку внутрішніх та зовнішніх процесів).

Для такого визначення автори обрали базову категорію: "Економічна безпека — це стан національної економіки, за якою за рахунок державних інститутів забезпечується її стійке зростання, ефективне задоволення суспільних потреб, законодавчо забезпечується свобода підприємництва у національних межах, захист економічних інтересів вітчизняних суб'єктів господарювання на міжнародному рівні" [5, с. 35].

Забезпечити економічну безпеку країни — означає забезпечити умови розвитку особистості, суспільства і держави на рівні не нижче порогових показників їх розвитку (стану), недотримання яких перешкоджає нормальному ходу розвитку різних елементів відтворення і послідовно (або обвалью) призводить до формування негативних, руйнівних тенденцій — від кризової ситуації до появи незворотних процесів у тій чи іншій області економіки (знову звертаємось до рис. 1).

Показники, що характеризують стан об'єкта, називають індикаторами. Серед показників, що характеризують стан економічної безпеки держави, виділяються індикатори: макроекономічні, демографічні, інвестиційні, зовнішньоекономічні, регіональні, технологічні (інноваційні).

Для економічної безпеки важливу роль відіграють порогові значення показників, зниження (або підвищення) яких може призвести до реальних загроз (до деградації ситуації, втрати стійкості об'єкта).

Так, до макроекономічних індикаторів економічної безпеки належать:

- обсяг валового внутрішнього продукту загалом і на душу населення;
- величина зниження обсягів промислового виробництва;

- частка у промисловому виробництві машинобудування;

- витрати на оборону у відсотках до ВВП;

- витрати на освіту у відсотках до ВВП;

- витрати на соціальні програми у відсотках до ВВП;

- рівень інфляції;

- дефіцит бюджету у відсотках до ВВП.

Інвестиційні індикатори економічної безпеки:

- ступінь зносу ОВФ;

- обсяги інвестицій у відсотках до ВВП;

- рівень виробничих капіталовкладень на 1 тис. грн ОВФ;

Технологічні (інноваційні) індикатори економічної безпеки:

- витрати на наукові дослідження у відсотках до ВВП;

- частка нових видів продукції в обсязі продукції, що випускається;

- чисельність зайнятих у науці та науковому обслуговуванні (відсоток);

- оновлюваність промислової продукції;

- частка в експорті високотехнологічної продукції [5, с. 431—433].

Пропонуємо перелік показників (індикаторів) охоплює макроекономічний (галузевий) рівень та рівень основної ланки ОПК — оборонних підприємств та їх об'єднань (інтегрованих структур). Слід мати на увазі, що дані агреговані показники (параметри) відображають, з одного боку, стан оборонно-промислової безпеки безпосередніх об'єктів ОПК — оборонних підприємств і організацій, з другого — характеризують фінансово-економічний і ресурсний потенціал країни, спрямований на державну підтримку ОПК на відповідному етапі економічних реформ.

При цьому макроекономічні (галузеві) показники можуть суттєво відрізнятися для різних оборонних га-

лузей промисловості — авіакосмічної, електронної, боєприпасної тощо.

Запропоноване розуміння стійкості стосовно об'єктів ОПК дозволяє зробити два висновки.

Перший. Стійкість ОПК як соціально-економічної системи характеризується виробничо-технологічним потенціалом, а також ефективністю його використання та можливістю для саморозвитку. Звідси випливає, що у переліку показників стійкості ОПК необхідно мати щонайменше дві групи показників:

— показники оборонно-промислового потенціалу, необхідного для реалізації основних завдань ОПК — виконання завдань державних програм з озброєння та держоборонзамовлення;

— показники, що характеризують його фінансово-економічну стійкість і дозволяють накопичувати потенціал прибутковості, що вкрай важливо в умовах ринкової конкуренції.

Другий. Поняття "стійкості" об'єкта та його "безпеки" тісно взаємопов'язані. При цьому стійкість об'єкта передбачає його безпеку (захищеність). Об'єкт може залишатися стійким до тих пір, поки під впливом зовнішнього чи внутрішнього середовища (під впливом розвитку ситуації "від чинників — до загроз") він не буде виведений у зону незворотної втрати стійкості, коли настане втрата захищеності. Кордон цієї зони визначається граничним (пороговим) значенням показника (або групи показників).

Слід звернути увагу — (рис. 1), що кризовий стан об'єкта розуміється нами лише як втрата стійкості, але за певних заходів антикризового управління об'єкт ще може відновити стійкість. У той же час за межею порогового значення показників процес набуває незворотного характеру, і об'єкт повністю втрачає захищеність.

Таким чином, моделі оцінки стану та прогнозування сталого розвитку ОПК повинні будуватися виходячи з даних висновків.

Слідуючим кроком спробуємо провести моделювання задач, що забезпечують стійкість суб'єктів господарювання ОПК. Апарат моделювання має бути орієнтований на рішення цілого комплексу завдань із забезпечення сталого розвитку ОПК та її прогнозування.

До таких завдань належать:

— завдання з реалізації державної оборонно-промислової політики;

— стратегічне планування розвитку ОПК України щодо забезпечення обороноздатності та безпеки країни в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх факторів та загроз;

— раціональний розподіл фінансових та трудових ресурсів між сферами НДДКР та виробництва як на користь стратегічного розвитку ОПК, так і з урахуванням його сталого розвитку;

— розвиток високих технологій, вдосконалення інформаційних компонентів систем озброєнь, передбачених Державною програмою озброєння та держоборонзамовленням;

— вирішення комплексу оптимізаційних завдань щодо забезпечення сталого розвитку ОПК в умовах обмежених витрат на оборону (раціональне розміщення замовлень; співвідношення військових та цивільних програм; співвідношення державного та приватного сек-

торів в оборонних галузях промисловості; оптимізація завантаження потужностей; найбільш ефективні варіанти інвестицій і т.ін.);

— комплекс завдань соціально-економічного розвитку ОПК (з урахуванням інтересів регіонального розвитку та містоутворюючих підприємств).

Існує ціла низка підходів до моделювання завдань стійкості ОПК. Розглянемо одне із них, яке характеризує втрату стійкості об'єкта зі збільшенням модуля значень зовнішніх обурень.

Нехай на ринку товарів та послуг незмінно користується платоспроможним попитом продукція підприємства, що стійко функціонує, яке для вирішення поставленого завдання можна розглядати як "еталон". Позначимо це підприємство P_e . Припустимо, виробнича діяльність цього підприємства описується вектором параметрів K_j , значення яких дорівнюють: $K_i^0, i = 1, \dots, n$.

Нехай необхідно визначити, чи є стійким стан низки (аналізованих) підприємств $P_j, j = 1, \dots, m$. Для цього, перш за все, необхідно визначити значення параметрів, що використовуються для розв'язання задачі на даному підприємстві.

Аналіз показав, що значення цих параметрів у підприємств, що аналізуються, становлять $K_{ji}, i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m$.

Дослідження стану еталонного підприємства показало, що навіть за певного погіршення значень параметрів еталонного підприємства проте воно залишається стійким.

Позначимо припустимо, з точки зору збереження стійкості еталонного підприємства, відхилення значень його параметрів, яке можна трактувати як запас стійкості підприємства-еталона через $L = f(\Delta K_i^0)$.

Визначимо в багатовимірному просторі параметрів, $K_j, i = 1, \dots, n$ "відстань" між кожним даним підприємством і еталонним підприємством. Маючи на увазі, що параметри K_i не рівнозначні, введемо до розгляду "ваги" цих параметрів, $\beta_i, i = 1, \dots, n$, що визначають їхню залежність з точки зору оцінки стійкості функціонування підприємств.

Позиція аналізованого підприємства $P_j, j = 1, \dots, m$, щодо еталонного підприємства P_e визначається "відстанню" між ними, яка в евклідовому просторі може бути записана так:

$$\alpha(P_e, P_j) = \sum \beta_i \quad (1)$$

Для оцінки стійкості аналізованого підприємства може бути запропоновано таке правило. Якщо $\alpha(P_e, P_j) \leq \alpha = f(\Delta K_i^0)$ то P_j — підприємство стійке; якщо $\alpha(P_e, P_j) > \alpha = f(\Delta K_i^0)$, то P_j — підприємство нестійке.

Запропонований методичний підхід до оцінки стійкості підприємств хоч і є евристичним, проте, по-перше, базується на зіставленні кількісних значень безлічі параметрів, що характеризують виробничу діяльність підприємств (у тому числі в динаміці, а також з урахуванням їх прогнозних значень). По-друге, він логічно не суперечливий і, нарешті, аналіз результатів проведених розрахунків показав, що такий підхід цілком виправданий при використанні на практиці. При цьому, якщо:

$$\lim_{t \rightarrow \infty} \alpha[K_j, K_i, K_j(t)] = \Delta L = f[K_e \Delta K_j(t)] \quad (2),$$

тобто, якщо з часом аналізоване підприємство K_j , внаслідок зміни значень параметрів, що характеризу-

ють його діяльність, потрапляє у сферу стійкості, що визначається у просторі параметрів величиною ΔL , то це підприємство є асимптотично стійким.

ВИСНОВОК

Таким чином, представлений методичний підхід до оцінки стійкості об'єктів оборонних галузей промисловості ґрунтується на комплексному вирішенні проблеми ОПК. Він включає в себе створення понятійного апарату в галузі стійкості ОПК як організаційної соціально-економічної системи, обґрунтування показників, що характеризують її стійкий стан під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та загроз, і вибір моделей, орієнтованих на вирішення цілого класу завдань по сталому розвитку ОПК.

Література:

1. Гужва І.Ю., Гончаренко К.О. Промисловість України: сучасні тенденції та фактори розвитку. Формування ринкових відносин в Україні, 2020р. № 1 (224). С. 18—24.
2. Закон України "Про основи національної безпеки України". Урядовий кур'єр. Орієнтир, 2003. № 139. С. 1—6.
3. Закон України "Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності" за № 1630-IX від 13.07.2021р. Урядовий кур'єр, 2021. № 200. С. 6—8.
4. Захарченко В.І., Єрмак С.О., Онешко С.В. Теорія створення і функціонування організаційно-технологічних систем у високотехнологічному виробництві: монографія. Одеса: Фенікс, 2022. 324 с.
5. Захарченко В.І., Меркулов М.М., Ширяєва Л.В.. Економічна безпека і конкурентна розвідка: навчальний посібник. Одеса: Бахва, 2018. 520 с.
6. Казак О.О. Нова промислова політика в країнах Центральної та Східної Європи: досвід розвитку та висновки для України. Інвестиції: практика та досвід, 2020 р. № 5. С. 29—37.
7. Концепція забезпечення національної системи стійкості. Затверджено Указом Президента України № 479/2021 від 27.09.2021 р. Урядовий кур'єр, 2021 р. № 188. С. 7.
8. Миценко І.М. Проблеми промислового комплексу України та державна політика щодо його розвитку. Вісник економічної науки України, 2019р. № 2 (37). С. 88—92.
9. Положення про впровадження технологічного підходу "Індустрія 4.0". Затверджено постановою КМ України № 750 від 21.07.2021р. Урядовий кур'єр, 2021. № 142. С. 8.
10. Положення про Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України. Затверджено постановою КМ України № 819 від 07.09.2020р. Урядовий кур'єр, 2020. № 177. С. 8—9.
11. Проект плану відновлення України. Матеріали робочої групи "Розвиток військово-промислового комплексу". Київ, 2022. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/sites/recoveryrada.PDF>
12. Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України. Затверджено указом Президента

України № 372-2021 від 20.08.2021р. Урядовий кур'єр, 2021. № 162. С. 9—11.

13. Якубовський М.М., Солодак М.А. Вибір структурних акцентів активізації розвитку промисловості України. Економіка промисловості, 2017. № 2 (178). С. 5—21.

References:

1. Huzhva, I.I. and Honcharenko K.O. (2020). "Industry of Ukraine: current trends and development factors". *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1, no. 224, pp. 18—24.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On the Fundamentals of National Security of Ukraine", *Uriadovyi kurier*, vol. 139, pp. 1—6.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On the peculiarities of reforming state-owned enterprises of the defense-industrial complex", *Uriadovyi kurier*, vol. 200, pp. 6—8.
4. Zakharchenko, V.I., Yermak, S.O. and Oneshko, S.V. (2022), *Teoriia stvorennia i funktsionuvannia orhanizatsiino-tekhnolohichnykh system u vysokotekhnolohichnomu vyrobnytstvi: monohrafiia* [Theory of creation and functioning of organizational and technological systems in high-tech production: monograph], Feniks, Odesa, Ukraine.
5. Zakharchenko, V.I., Merkulov, M.M. and Shyriaeva, L.V. (2018), *Ekonomichna bezpeka i konkurentna rozvidka: navchalnyi posibnyk* [Economic Security and Competitive Intelligence: a study guide], Bakhva, Odesa, Ukraine.
6. Kazak, O.O. (2020), "New industrial policy in Central and Eastern European countries: development experience and conclusions for Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 29—37.
7. President of Ukraine (2021), Decree "The Concept of Ensuring a National Resilience System", *Uriadovyi kurier*, vol. 188. p. 7.
8. Mytsenko, I.M. (2019), "Problems of the industrial complex of Ukraine and state policy regarding its development", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2, no. 37, pp. 88—92.
9. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Regulations on the implementation of the technological approach "Industry 4.0", *Uriadovyi kurier*, vol. 142. p. 8.
10. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Regulations on the Ministry for Strategic Industries of Ukraine", *Uriadovyi kurier*, vol. 177, pp. 8—9.
11. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), "Draft plan for the recovery of Ukraine. Materials of the working group "Development of the military-industrial complex", available at: <https://www.kmu.gov.ua/sites/recoveryrada.PDF> (Accessed 8 January 2025).
12. President of Ukraine (2021), Decree "Strategy for the Development of the Defense Industrial Complex of Ukraine", *Uriadovyi kurier*, vol. 162, pp. 9—11.
13. Yakubovskiy, M.M. and Solodak, M.A. (2017), "Selection of structural accents for the intensification of the development of Ukrainian industry", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 2, no. 178, pp. 5—21.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2025 р.

Л. С. Морозова,
д. е. н., професор кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-0558>
В. М. Галка,
аспірант кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4543-402X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.55

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

L. Morozova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, State University of Trade and Economics
V. Halka,
Postgraduate student, Department of Finance, State University of Trade and Economics

THE ECONOMIC ESSENCE OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Статтю присвячено розкриттю сутності та визначенню поняття державно-приватного партнерства, його ключових характеристик та розгляду основних форм функціонування. Підкреслено, що ефективність державно-приватного партнерства залежить від створення фінансової моделі організації партнерства та взаємодії між його учасниками, яка забезпечує справедливий розподіл ризиків, гарантує інвесторам прибуток і захищає інтереси як інвесторів, так і суспільства. Це має ґрунтуватися на збалансованому підході до визначення форматів партнерства, структури джерел та умов їх фінансування, вибору відповідних фінансових інструментів, розподілу зобов'язань та гарантій, а також забезпечення контролюючої інфраструктури й моніторингу виконання проєктних завдань та дотримання узгоджених партнерських домовленостей.

Акцентовано увагу на важливості використання передового досвіду залучення приватного сектору та держави у спільні партнерські угоди задля відновлення інфраструктурного потенціалу України. Визначено, що, державно-приватне партнерство є гнучким і ефективним інструментом для реалізації інфраструктурних, соціальних та економічних проєктів, що поєднують ресурси та експертизу державного і приватного секторів.

The article is devoted to revealing the essence and definition of the concept of public-private partnership, its key characteristics and consideration of the main forms of functioning. Public-private partnership is an important tool for attracting private financial resources to large-scale infrastructure projects that make a significant contribution to ensuring the overall sustainable development of the economy. Public-private partnership projects are of particular importance in countries that have suffered catastrophic consequences from wars, natural disasters and other crisis phenomena, which is relevant for domestic practice. It is emphasized that the effectiveness of public-private partnership depends on the creation of a financial model for organizing the partnership and interaction between its participants, which ensures fair risk distribution, guarantees investors a profit and protects the interests of both investors and society. This should be based on a balanced approach to determining partnership formats, the structure of sources and conditions of their financing, the selection of appropriate financial instruments, the distribution of obligations and guarantees, as well as ensuring a controlling infrastructure and monitoring the implementation of project tasks and compliance with agreed partnership agreements.

The emphasis is on the importance of using best practices in involving the private sector and the state in joint partnership agreements to restore Ukraine's infrastructure potential. It is determined that public-private partnership is a flexible and effective tool for implementing infrastructure, social and economic projects that combine the resources and expertise of the public and private sectors. It is emphasized that

public-private partnership is an important mechanism for the modernization of infrastructure and socio-economic development of any country, the effectiveness of which depends on careful consideration of the terms of cooperation and taking into account the interests of all parties.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, збалансований підхід економічна сутність, інфраструктурне відновлення, структура джерел.

Key words: public-private partnership, balanced approach, economic essence, infrastructure restoration, source structure.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Державно-приватне партнерство (ДПП) є важливим інструментом для залучення приватних фінансових ресурсів у масштабні інфраструктурні проекти, які вносять суттєвий внесок в забезпечення загального сталого розвитку економіки. Особливого значення набувають проекти державно-приватного партнерства в країнах, які зазнали катастрофічних наслідків від війн, природних катастроф та інших кризових явищ. В такому стані можливості державного фінансування проектів відновлення в переважній більшості випадків є досить обмежені, а часу на акумуляцію необхідних бюджетних ресурсів не достатньо. Саме в таких випадках запровадження ефективних процесів Державно-приватного партнерства може стати ключовим механізмом для термінового залучення інвестицій у відновлення та модернізацію.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним та практичним аспектам формування механізмів державно-приватного партнерства присвячені праці вітчизняних науковців, серед яких: Н. Бондар, І. Браїловський, К. Дорошкевич, К. Жовтяк, В. Іщенко, В. Кличко, О. Кузьмін, О. Кузьміна, Г. Комарницька, О. Малін, А. Шевченко, І. Ясиновська. Серед зарубіжних вчених тему ДПП розглядали А. Ахляйтнер, Г. Душницький, С. Каплан, М. Дж. Коломбо, Дж. Лернер та інші дослідники.

З початку 80-х років минулого століття, коли використання механізмів ДПП набуло особливої популярності, значний внесок в їх розвиток, використання та популяризацію внесли численні міжнародні організації, під егідою яких здійснювалася реалізація значної кількості проектів ДПП як у розвинених країнах, так і в тих, що розвиваються. Саме практичний досвід та методологічні напрацювання накопичені в таких організаціях як Міжнародний валютний фонд (International Monetary Fund), Організація Економічного Співтовариства та Розвитку (Organization for Economic Cooperation and Development), численні організації під егідою Світового Банку (World Bank) та регіональні Агенції по розвитку ДПП формують зараз основний методологічний та науковий базис для подальшого дослідження та розвитку механізмів реалізації ДПП.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

В умовах воєнного стану, а також післявоєнної відбудови України питання швидкого залучення зовнішніх інвестиційних, приватних ресурсів на відбу-

дову та модернізацію інфраструктури країни буде одним з найбільш пріоритетних. Держава стикається з численними викликами, пов'язаними з руйнуванням інфраструктури, економічною та соціальною нестабільністю, потребою в швидкому відновленні якості життя населення та забезпечення повернення громадян України і підтримання високого рівня зайнятості. ДПП має потенціал стати основою для сталого розвитку економіки України та дозволити швидко пройти етап післявоєнного відновлення, адаптуватися до нових економічних реалій. Залучення приватних інвестицій у державні проекти не лише прискорить відновлення, але й забезпечить довгострокову соціально-економічну стабільність. Ці аспекти підкреслюють важливість дослідження сучасного стану, та розвитку процесів реалізації ДПП.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є вивчення економічної сутності державно-приватного партнерства та його складових елементів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Успішність залучення приватного капіталу через ДПП зумовлено здатністю побудови структурованого фінансового механізму в рамках партнерства, що забезпечить гармонійну взаємодію між державними та приватними секторами для реалізації спільних проектів. Ефективність ДПП залежить від створення фінансової моделі організації партнерства та взаємодії між його учасниками, яка забезпечує справедливий розподіл ризиків, гарантує інвесторам прибуток і захищає інтереси як інвесторів так і суспільства. Це передбачає збалансований підхід до визначення форматів партнерства, структури джерел та умов їх фінансування, вибору відповідних фінансових інструментів, розподілу зобов'язань та гарантій, а також забезпечення контролюючої інфраструктури і моніторингу виконання проектних завдань та дотримання узгоджених партнерських домовленостей. Особливого значення набуває здатність держави забезпечити чітке та зрозуміле регуляторно-правове середовище, що регламентує фінансові аспекти ДПП та створює прозору і передбачувану правову базу для інвесторів.

Для розуміння економічної сутності розглянемо основні з визначень ДПП, якими оперують у організаціях міжнародних інституційних інвесторів, агенціях розвитку та законодавствах окремих країн.

Зокрема, Міжнародний валютний фонд (International Monetary Fund) визначає ДПП як угоду в рамках якої

приватний сектор постачає активи та послуги, що зазвичай надаються урядом. На додачу до здійснення управління приватними структурами та інвестування у публічні активи ДПП мають ще дві важливі характеристики: акцент на наданні послуги разом з приватними інвестиціями та суттєвий перехід ризиків від урядового до приватного сектору [5, с.40].

Згідно матеріалів Світового Банку, ДПП — це довгостроковий контракт між приватною стороною та урядовою структурою, щодо забезпечення громадськості послугою або активами, в рамках якого приватна сторона несе переважну частину ризиків та управлінської відповідальності, пов'язаною з якістю виконання своїх зобов'язань [1, с.18].

Головним суб'єктом будь якої угоди ДПП виступає проектна компанія. На неї, як правило, покладаються основні контрактні зобов'язання щодо виконання завдань угоди партнерства. Зазвичай це є компанія спеціального призначення (*special purpose vehicle* — SPV), через яку здійснюється уся операційна діяльність, пов'язана з функціонуванням партнерства, управлінням об'єктами задіяної інфраструктури. Крім того, вона, як окрема юридична особа, дозволяє відділити на окремому балансі активи та зобов'язання приватного партнера від державних [1, с.21]. Проектна компанія знаходиться у приватній власності [7, с.6].

Наступним важливим суб'єктом ДПП є державна установа (агенція), яка задіяна в партнерстві і представляє інтереси публічного сектору. На неї покладені функції відслідковування діяльності партнерства, контролю як результатів роботи так і діяльності приватного партнера, здійснення платежів.

Проектна компанія, через яку здійснюється уся операційна діяльність та капітальні інвестиції, в свою чергу, взаємодіє як з постачальниками капіталу (акціонерного чи боргового), так і з підрядниками, що надають обладнання, здійснюють послуги проектування, безпосереднього будівництва, та забезпечують підтримку і догляд за об'єктами інфраструктури, часто безпосередньо займаються наданням послуг та обслуговуванням користувачів [7, с.7].

У визначенні поняття ДПП фігурують наступні головні елементи:

- довгостроковий контракт між приватною та публічною сторонами, термін якого може залежати від локального юридичного регулювання діяльності таких партнерств та безпосереднього типу інфраструктури (в переважній більшості це не менше 10, а то і між 20 та 30 роками);

- передача ризику від публічної до приватної сторони, принцип передачі якого полягає в тому, що ризик повинен бути делегований до тієї сторони, яка зможе найбільш ефективно ним керувати;

- акцент на наданні послуги (активу) у користування протягом усього життєвого циклу об'єкту інфраструктури;

- залучення приватного фінансування, що може здійснюватися як через пряме інвестування капіталу так і кредитів;

- оплата по результатам (*performance based payment*) — виплати здійснюються на основі досягнутих результатів, виходячи з рівня та якості наданих по-

слуг та інших умов передбачених угодою [1, с. 19; 2, с. 36; 3, с. 8; 4, с. 23].

Отже, державно-приватне партнерство являє собою форму співробітництва між державою та приватним сектором, спрямовану на реалізацію військових, економічних і соціальних завдань країни. Цей механізм має значний потенціал, який активно застосовується як у розвинених державах, так і в країнах, що розвиваються. Попри історично глибокі корені, лише відносно недавно цей феномен почав отримувати інституційну та правову основу, що робить його особливо актуальним для досліджень у вітчизняній науковій спільноті.

Розвиток державно-приватного партнерства прямо пов'язаний з існуючим інституціональним середовищем, формальними і неформальними практиками, нормами, процедурами, які формуються державою. Державно-приватне партнерство сприяє досягненню рівності між державою та недержавним сектором, так як партнерство передбачає наявність компромісів між сторонами. Партнерство між двома сторонами стимулює спільне визначення цілей, прийняття рішень на основі консенсусу, створення неієрархічних і горизонтальних структур та процесів, виникнення неформальних відносин, побудованих на довірі, синергічну взаємодію між партнерами, і спільну відповідальність за результати спільної діяльності [9, с. 4].

Узагальнюючи накопичений досвід від впровадження та функціонування багатьох партнерств, відповідними дослідниками, урядовими та надурядовими агенціями (зокрема, організаціями направленими на розвиток ДПП, що входять в структуру Світового Банку), розрізняють різні структури угод ДПП в контексті наступних трьох основних параметрів;

- тип задіяних активів;
- функціонал за який ДПП відповідальне перед публічним сектором;
- метод оплати за послуги надані приватним партнером.

Розглядаючи тип активів, розрізняють нові об'єкти інфраструктури, які передбачається створити в рамках угоди ДПП (*greenfield*) або вже існуючі (*brownfield*). Для прикладу, у Великій Британії набув широкої популярності підвид ДПП — Приватна Фінансова Ініціатива (*Private Financial Initiative*), що передбачає залучення приватних компаній до фінансування, будівництва та управління широким спектром саме нових публічних активів, починаючи від шкіл та закінчуючи об'єктами військового характеру. У випадку з вже функціонуючими активами, сфера дії угоди ДПП може включати передачу приватній компанії відповідальності по підтримці функціоналу, модернізації та управлінню ними.

Ключовою характеристикою різних видів угод ДПП є те, що вони можуть поєднувати разом різноманітні фази проектів та функції. При цьому функції, які покладаються на приватного партнера різняться за своїм змістом та залежать від типу активів, формату сервісів, що надаються, обов'язків що покладені на партнерів. Наступні функції є типовими:

- дизайн (*design — engineering work*) — розробка проекту починаючи від початкового концепту та вимог до фінальної готової специфікації до подальшого початку будівництва;

— будівництво або відновлення (build, or rehabilitate) — створення нових інфраструктурних об'єктів та потужностей, встановлення відповідного обладнання, або, при вже існуючих об'єктах, його відновлення чи розширення, модифікація;

— фінанси (finance) — повністю, або часткове забезпечення фінансування приватним партнером усіх робіт, як капітального характеру так і операційних витрат;

— обслуговування (maintain) — забезпечення стану інфраструктурного активу у відповідності до встановлених стандартів, протягом усього строку дії контракту;

— керівництво (operate) — операційні обов'язки приватної сторони по управлінню об'єктом публічної інфраструктури. Безпосереднє наповнення даної функції може значно відрізнятись, в залежності від характеру базового активу та пов'язаних послуг.

Як приклад, приватний партнер може бути підзвітний за наступний функціонал:

— технічна експлуатація активу та надання послуг комплексного пакетного обслуговування безпосередньо громадській інституції, яка виступає посередником між кінцевим одержувачем таких послуг та приватним партнером — як приклад, завод очищення води чи переробки сміття;

— технічна експлуатація активу та надання послуг кінцевому користувачу — водогінна система постачання, магістральні швидкісні шляхи;

— надання допоміжних послуг, де головною стороною відповідальною за надання публічних послуг виступає відповідна урядова інституція — як приклад, ДПП по будівництву школи та подальшого надання послуг обслуговування території та прибирання. При чому сама освітня діяльність залишається прерогативою державних установ [1, с. 19].

Механізм оплати приватному партнеру є наступним ключовим параметром, що розрізняє різні структури ДПП. Існує декілька підходів, як приватний учасник ДПП може отримувати винагороду за надані послуги. Оплата може здійснюватися або безпосередніми користувачами послуг, або публічною стороною (відповідними урядовими агенціями та підрозділами), яка виступатиме як представник громадськості, або це може бути комбінація двох попередніх варіантів. Вибір механізму оплати залежить від багатьох факторів, зокрема від характеру розподілу ризиків та обов'язків в рамках партнерства, соціальних зобов'язань уряду, та специфіки кожної окремої угоди ДПП [1, с. 21].

За умови оплати напряму користувачем послуг ДПП, (як наприклад платні дороги), дохід приватної сторони генерується безпосередньо через стягнення плати в процесі споживання цих послуг. Такі збори (тарифи, чимита) можуть також доповнюватись певними варіантами державного співфінансування, наприклад, у вигляді часткової компенсації вартості послуги для малозабезпечених верств населення, коли тариф обмежений, а різниця дотується урядом. Також держава може співфінансувати капітальні витрати шляхом, надання субсидій на інвестиції при повному завершенні будівництва чи досягненні певних обумовлених його етапів. Можливість отримання приватним партнером платежів визначається здатністю забезпечити надання послуг, що відповідатимуть узгодженому рівню якості.

Суспільна віддача від ДПП, створених за принципом "користувач платить", може принести користь набагато ширшому прошарку населення, а не лише безпосередньому колу реципієнтів конкретної послуги чи інфраструктури. Для прикладу, вартість нерухомості поблизу локації проекту ДПП може збільшитись у міру зростання економічної активності в регіоні, зумовленого появою нової будівлі, послуги, інфраструктури [1, с. 21].

Якщо задіяний принцип "держави-платника", то в такому випадку уряд є основним джерелом доходу для приватного партнера. Такі платежі можуть бути зумовлені самим фактором наявності ("платежі за наявність") певної послуги або об'єкту інфраструктури, при умові забезпечення приватною стороною достатнього відповідного рівня якості. Прикладом такого підходу є швидкісні дороги, де уряд, а не користувачі, здійснює періодичні регулярні платежі саме за їх (доріг) наявність та підтримання у належному стані. Також держава може здійснювати платежі, відштовхуючись від обсягу наданих послуг. Як приклад, можемо розглянути оплати лікарням, що безпосередньо керуються приватним партнером, за кількість пацієнтів, яким була надана допомога [1, с. 21].

В ситуації де ризик наявності достатнього попиту на надавану послугу повністю перекладений на приватну сторону, компенсація приватного партнера базується на отриманні цільових платежів, що залежать від обсягу та кількості наданих послуг, при умові відповідності їх якості визначеним критеріям. При цьому в якості платника можуть виступати як кінцеві користувачі, так і уряд. Однак, якщо громадська інституція утримує за собою ризик попиту, то тоді система оплати може базуватись на принципі "наявності" активу чи послуги.

Якщо приватна та публічна сторони узгодили в певній пропорції розподілення між собою ризик попиту, тоді метод оплати може базуватись як на принципі "платежів за наявність", так і залежати від обсягів та показників ефективності обслуговування [2, с. 46].

При використанні цільового механізму оплати ризик попиту переноситься повністю до приватного партнера. Очікується, що через збір таких платежів, приватний партнер зможе оплатити відсотки по кредитам, здійснювати операційну діяльність та підтримувати адекватний стан активу, а також забезпечувати прибуток своїм інвесторам.

При використанні механізму оплати за "наявність" активу, державна агенція здійснює регулярні щомісячні чи кварталні платежі приватному партнеру за доступність об'єкта відповідної публічної інфраструктури та забезпечення належного його функціонування. Для того щоб відповідати вимогам отримання таких доходів, приватна сторона повинна забезпечити відповідність наявного для використання активу узгодженим стандартам та критеріям. При такому механізмі оплати державна інституція утримує за собою переважаючу часту ризику наявності достатнього попиту на послугу [2, с. 51].

Саме характер активів що становитимуть об'єкт угоди, варіант поєднання та розподілу відповідальності по сервісним функціях, між приватним та публічним партнерами, вибраного методу розрахунку оплати приватному партнеру за надані послуги, суть завдань, що сто-

ють перед конкретним партнерством, а також загальна зовнішня кон'юнктура визначають специфіку кожного конкретного ДПП. Гармонійне і ефективне поєднання усіх цих елементів, є одним з ключових факторів, що визначатиме подальшу успішність імплементації ДПП.

Отже, державно-приватне партнерство є гнучким і ефективним інструментом для реалізації інфраструктурних, соціальних та економічних проєктів, що поєднують ресурси та експертизу державного і приватного секторів. Дослідження ключових аспектів ДПП дозволяє зробити такі висновки:

1. Комплексність функцій приватного партнера. Угоди ДПП можуть охоплювати різні етапи життєвого циклу проєкту, включаючи проектування, будівництво, фінансування, експлуатацію та обслуговування. Розподіл функцій між партнерами залежить від типу активів, характеру послуг та відповідальності сторін.

2. Різноманітність механізмів оплати. Основними підходами до компенсації приватного партнера є:

— прями платежі від користувачів (наприклад, платні дороги);

— державне фінансування, що базується на критеріях наявності та обсягу послуг (наприклад, лікарні або дороги, що оплачуються державою);

— змішані моделі, що враховують розподіл ризиків та соціальні зобов'язання;

— розподіл ризиків між партнерами. Ефективність ДПП значною мірою залежить від правильного розподілу ризиків. Якщо приватний партнер бере на себе ризики попиту, його дохід залежить від обсягу послуг. Якщо ж ризик залишається за державою, оплата здійснюється за принципом "наявності" об'єкта.

3. Економічний ефект для суспільства. ДПП не тільки забезпечують реалізацію інфраструктурних проєктів, а й сприяють економічному розвитку регіонів, підвищенню якості послуг та залученню інвестицій. Вони також можуть підвищувати вартість нерухомості та стимулювати розвиток місцевого бізнесу.

4. Фактори успішності ДПП. Ключовими факторами успішної імплементації ДПП є:

— чітке визначення обов'язків та механізму оплати;

— збалансований розподіл ризиків;

— дотримання стандартів якості та ефективного управління активами;

— гнучкість у підходах до фінансування та регулювання.

ВИСНОВКИ

Таким чином, державно-приватне партнерство є важливим механізмом модернізації інфраструктури та соціально-економічного розвитку будь-якої країни, ефективність якого залежить від ретельного опрацювання умов співпраці та врахування інтересів усіх сторін.

Література:

1. Public-Private partnerships. Reference Guide. Version 3. 2017 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

2. Rozenberg, J., Fay, M., et al. How Much is Needed? Infrastructure Investments for Sustainable Development. World Bank Group. 2018.

3. EPEC Guide to Public-Private Partnerships, Published by the European Investment Bank, 2021. 98—100, boulevard Konrad Adenauer L-2950 Luxembourg

4. Public-Private Partnerships Policy and Practice A Reference Guide, Edited by HK Yong, Published by the Commonwealth Secretariat 2010, Marlborough House Pall Mall London SW1Y 5HX United Kingdom

5. World Bank Group Support to Public-Private Partnership. Lessons from Experience in Client Countries, FY02-12. IEG (Independent Evaluation Group), World Bank, IFC, MIGA

6. Public-Private Partnerships in Infrastructure, Managing the Challenges, Kumar V. Pratap o Rajesh Chakrabarti, Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2017, DOI 10.1007/978-981-10-3355-1_1

7. E. R. Yescombe "Public-Private Partnerships Principles of Policy and Finance", Yescombe Consulting Ltd, London, UK, 2007

8. Національна Академія управління при Президенті України, Харківський регіональний інститут державного управління, Круглов Віталій Вікторович, дисертація "Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні" УДК 351.71:338.242

9. Brinkerhoff F., Brinkerhoff M. Public-Private Partnerships: Perspectives on Purposes: Publicness, and good governance. Public administration and development. 2011. Vol. 31, 3—14. P 4—5.

References

1. International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank (2017), Public-Private partnerships. Reference Guide. Version 3.

2. Rozenberg, J., Fay, M. (2018), How Much is Needed? Infrastructure Investments for Sustainable Development, World Bank Group.

3. European Investment Bank (2021), EPEC Guide to Public-Private Partnerships, pp. 98—100, Luxembourg

4. Yong, HK (2010), Public-Private Partnerships Policy and Practice A Reference Guide, Commonwealth Secretariat, London, United Kingdom

5. World Bank, IFC, MIGA (2025), World Bank Group Support to Public-Private Partnership. Lessons from Experience in Client Countries, IEG (Independent Evaluation Group).

6. Pratap, K. V. and Chakrabarti, R. (2017), Public-Private Partnerships in Infrastructure, Managing the Challenges, Springer Nature Singapore Pte Ltd. DOI 10.1007/978-981-10-3355-1_1

7. Yescombe, E. R. (2007), Public-Private Partnerships Principles of Policy and Finance, Yescombe Consulting Ltd, London, UK.

8. Kruglov. V.V. (2020), "Mechanisms of state regulation of the development of public-private partnership in Ukraine", Doctor Thesis, Public Administration, Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

9. Brinkerhoff, F. and Brinkerhoff, M. (2011), "Public-Private Partnerships: Perspectives on Purposes: Publicness, and good governance", Public administration and development, Vol. 31, pp. 3—14.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.

А. М. Орел,

д. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну,
Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

С. В. Рабчук,

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3463-2540>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.60

ОСНОВИ ТА ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНОЇ КОНЦЕПЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

A. Orel,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing
and Communication Design, Kyiv National University of Technologies and Design

S. Rabchuk,

Postgraduate student, Kyiv National University of Technologies and Design

FUNDAMENTALS AND FORMATION OF THE CLUSTER CONCEPT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу ефективний розвиток підприємницького середовища потребує нових підходів до організації економічної діяльності. Одним із ключових механізмів підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу є кластерна концепція, яка передбачає об'єднання підприємств, наукових установ, органів влади та інших зацікавлених сторін у рамках єдиної мережевої структури. Стаття присвячена дослідженню теоретичних основ кластерної концепції бізнес-середовища та аналізу основних підходів до її формування. Проаналізовано зарубіжний і вітчизняний досвід розвитку кластерних ініціатив, що дозволяє визначити ключові фактори успішного формування кластерних структур. Результати дослідження свідчать, що впровадження кластерного підходу сприяє активізації підприємницької діяльності, розвитку регіональної економіки, підвищенню рівня інноваційності та технологічного оновлення виробництва. Запропоновано рекомендації щодо створення та підтримки кластерних ініціатив.

In the current conditions of globalization and digital transformation of business, the effective development of the business environment requires new approaches to the organization of economic activity. One of the key mechanisms for increasing competitiveness and innovative potential is the cluster concept, which involves the unification of enterprises, scientific institutions, government bodies and other stakeholders within a single network structure. The article is devoted to the study of the theoretical foundations of the cluster concept of the business environment and the analysis of the main approaches to its formation. Foreign and domestic experience in the development of cluster initiatives is analyzed, which allows us to identify key factors for the successful formation of cluster structures. The results of the study indicate that the implementation of the cluster approach contributes to the activation of entrepreneurial activity, the development of the regional economy, an increase in the level of innovation and technological renewal of production. Recommendations are proposed for the creation and support of cluster initiatives. The article examines the process of historical formation and formation of the cluster model as an effective mechanism for organizing

economic activity. The evolution of the cluster approach from early forms of territorial concentration of associations and industrial centers to modern high-tech clusters operating on the basis of innovative ecosystems is revealed. The key historical stages of cluster development are analyzed. Particular attention is paid to the study of the theoretical foundations of clustering, in particular the concepts of Michael Porter and modern economists who reveal the mechanisms of forming competitive advantages in cluster structures. The conclusion is made that clusters are an important tool of economic development that contributes to increasing the competitiveness of enterprises, the development of innovative activity and the effective use of the resource potential of regions. Recommendations are proposed for adapting the cluster model to modern economic challenges and the prospects for its implementation in Ukraine.

Ключові слова: кластерна концепція, бізнес-середовище, підприємницька екосистема, економічний розвиток, регіональні кластери, інновації.

Key words: cluster concept, business environment, entrepreneurial ecosystem, economic development, regional clusters, innovation.

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

В сучасному світі економічні умови характеризуються дуже високим рівнем глобалізації, інноваційності та конкуренції, що змушує підприємства шукати все нові форми організації та взаємодії задля підвищення її конкурентоспроможності. Однією з ефективних моделей розвитку бізнес-середовища є кластерний підхід, який сприяє посиленню кооперації між компаніями, освітніми та науковими установами, державними органами та іншими учасниками ринку.

Попри зростаючу популярність кластерного підходу, існує низка проблем, пов'язаних із його впровадженням, зокрема це відсутність єдиного підходу до визначення сутності кластерів та їхніх основних характеристик; недостатній рівень взаємодії між підприємствами, науковими установами та державними структурами в межах кластерів; вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть ускладнювати формування кластерного середовища; потреба у розробці ефективних механізмів підтримки кластерних ініціатив на національному та регіональному рівнях.

Актуальність дослідження кластерної концепції бізнес-середовища зумовлена необхідністю поглибленого аналізу її основ, ключових принципів формування та механізмів функціонування для створення ефективної інноваційної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Кластерна концепція бізнес-середовища є предметом активних наукових досліджень протягом останніх

десятиліть, оскільки вона відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності регіональних і національних економік. Значний внесок у розвиток теорії кластерів зробив М. Портер, А. Маршал, П. Кругман, які у своїй праці запропонували концепцію економічних кластерів як інструменту підвищення конкурентоспроможності регіонів і країн. Він визначив, що успішні кластери об'єднують підприємства, постачальників, освітні та науково-дослідні установи, що взаємодіють у межах єдиної економічної екосистеми.

Подальший розвиток кластерного підходу відбувався у працях таких дослідників, Ю.М. Ковальової, І.А. Філіпенко, К.П. Герасимчук, А.О. Левченко, І.О. Царенко та ін., які аналізують стан і перспективи розвитку кластерних ініціатив в Україні. Основна увага приділяється проблемам формування кластерної політики, державного регулювання та фінансування кластерних структур.

Незважаючи на значний масив досліджень, залишається відкритим питання про адаптацію кластерної концепції до сучасних викликів, таких як цифровізація, глобальні кризи та нестабільність ринків. Тому подальший аналіз основ та механізмів формування кластерного бізнес-середовища є надзвичайно актуальним.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити теоретичні засади кластерної концепції бізнес-середовища, визначити ключові чинники її формування та розвитку, а також проаналізувати механізми функціонування кластерних структур у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств і регіонального економічного зростання.

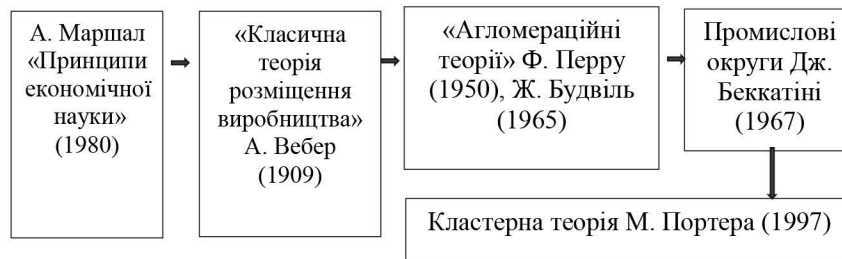


Рис. 1. Фундаментальні основи побудови кластерної концепції

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1, 3].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження кластерів почалося з кінця XIX століття і завдяки багатьом дослідникам досягло сучасного рівня. Так, Маршалл [1] і Кругман [2] описали кластери як агломерацію фірм, які утворюють "спонтанні економічні явища", тобто відмінну від організацій майже повну безмежність учасників об'єднання. Потім Альфред Маршалл вперше використовує термін "промислові райони" для опису економічного явища, яке він спостерігає, коли малі фірми в тій самій галузі досягають зовнішньої економії масштабу через географічну близькість до інших підприємств. Він також зазначає, що "промислові райони" забезпечують кваліфіковану робочу силу, сприяють розвитку ресурсів і послуг, а також допомагають підприємствам отримати вигоду від поширення знань і технологій.

Інноваційні кластери вперше були оцінені як двигун економічного зростання в 1990-х роках [3]. Але найбільше вони привертають уваги в останнє десятиліття XXI ст., оскільки країни по всьому світу працюють над розвитком регіональних сфер передового досвіду для задоволення міжнародних і глобальних потреб [4]. На сьогодні в світовій економічній літературі "кластер" є модним словом з різними значеннями. Однак інноваційні кластери мають чітке визначення та визначені елементи формування та успішного функціонування. Вони можуть створюватись спочатку як невеликі локальні групи, але їх розвиток є структурованим і навмисним, на відміну від екосистем [5]. Хоча зусилля, спрямовані на створення кластера, є значними, учасники, галузь і ре-

гійон можуть розраховувати на значну віддачу від інвестицій.

Майже до середини 1990-х рр. Існувала європейська кластерна теорія, заснована на ідеї промислових районів Маршалла, а на початку 90-х Майкл Портер (професор Princeton & Harvard Business School і радник президента США Рональда Рейгана з питань промислової конкуренції) вперше представив концепцію Collaborative Innovation Formations — Innovation Clusters, що стало фундаментом американської кластерної теорії. Із середини 2000-х років вони поступово інтегрувалися в загальний дослідницький потік, який на сьогодні називають кластерною концепцією (Рис. 1).

Основи кластерної концепції та формулювання дефініції кластера були сформульовані М. Портером під час дослідження глобальної конкурентоспроможності країн у книзі під назвою "Конкурентна перевага націй" [6], де було встановлено, що національна конкурентоспроможність безпосередньо пов'язана з якістю внутрішнього та оточуючого бізнес-середовища. Для опису якості бізнес-середовища автор запропонував використовувати інноваційний аналітичний інструмент "діамант конкурентоспроможності", який являє собою шестигранник, на ребрах якого розташовані фактори конкурентоспроможності (за Портером, детермінанти, що схематично зображено на Рис. 2).

Отже, Портер описав кластери як рушійну силу нової ери конкурентоспроможності після економіки Форда. Відповідно до вчень Портера, інноваційні кластери — це географічно сконцентровані взаємопов'язані підприємства і організації у певній галузі. Це бізнес-ут-

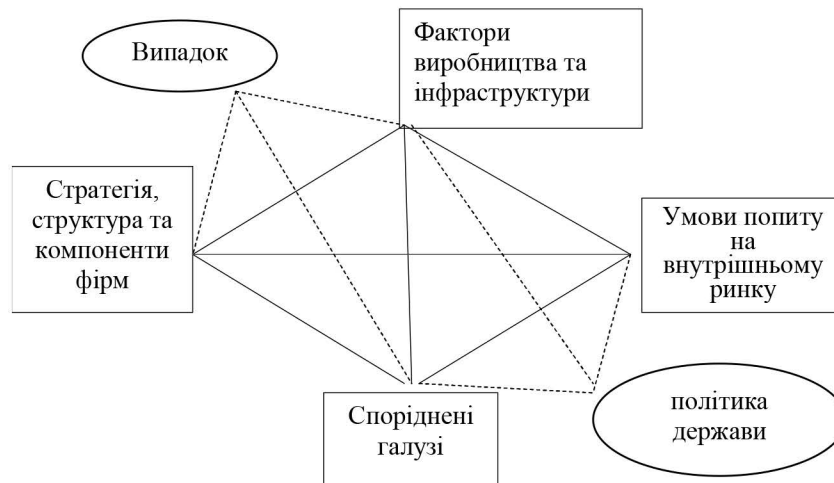


Рис. 2. "Діамант конкурентоспроможності" Портера

Джерело: сформовано на основі [6].

ворення, зазвичай у формі державно-приватного партнерства, які є формами співпраці між бізнесом та іншими органами (науково-дослідними установами, університетами, професійними асоціаціями, державними органами, неурядовими організаціями) та сприяють інноваціям і конкурентоспроможності з метою підвищення продуктивності.

Таким чином, кластер вважався на той час комплексною формою взаємодії з перевагами для всіх співпрацюючих підприємств. Саме тому конкурентоспроможність національної економіки за Портером визначалась вдалим поєднанням детермінант (умов) в одному місці в певний час. Тобто "діамант Портера" і визначав набір детермінант, який визначає конкурентоспроможність бізнесу на окремій території.

Кластери складаються з компаній, що працюють в одній галузі діяльності (горизонтальні кластери) або в різних галузях виробничого процесу, тобто в одному ланцюзі поставок (вертикальні кластери). Ці компанії називаються "компаніями-партнерами" або "основними компаніями", тоді як асоціації промисловості та професійні палати, технологічні інститути, науково-дослідні інститути та університети, державні організації, фінансові установи тощо, які надають послуги горизонтального характеру партнерам (інноваційного кластера) — називаються "допоміжні компанії та агентства". Кластери існують у багатьох формах, наприклад, на місцевому, гіперлокальному, національному, а також міжнародному рівнях, і вони можуть розвиватися в міському чи сільському середовищі. Це можуть бути мережі підприємств і кооперативів, які співпрацюють один з одним або для зниження середньої вартості закупівлі, виробництва та розповсюдження певних продуктів, або для кращого просування своєї продукції на місцеві ринки. Крім того, вони можуть бути неформальними, коли співпраця не структурована через протокол співпраці з певними завданнями та зобов'язаннями кожного партнера, або формальними (інституційними), де протокол і всі дії підпорядковані спільним цілям і взаємній вигоді. Однією з важливих цілей інноваційних кластерів є подолання розриву між попитом і пропозицією на спеціалізовані інноваційні послуги та передачею технологій в одному або кількох ланцюжках створення вартості [6].

Базове визначення кластера — це регіональна концентрація пов'язаних галузей у певному місці. Історично кластери формувалися органічно, природно виникаючи без будь-якого організаційного принципу, коли споріднені галузі створювали зв'язки в межах регіону. Ці зв'язки покращують продуктивність окремих компаній і розширюють доступ до регіональних ресурсів [7]. Найбільш показовим прикладом є Бостонський біофармацевтичний кластер. У цьому кластері компанії, що виробляють біофармацевтичні та біологічні продукти, отримують підтримку та взаємодіють із навчальними та дослідницькими лікарнями та організаціями, спеціалізованими бізнес-службами, банківськими установами (чи фінансовими організаціями) та логістичними службами, галузевими торговими організаціями, а також компаніями в суміжних галузях, таких як здоров'я та краса, медичне обладнання та діагностика, інформаційні технології та аналітичні програмні сервіси. Крім того, кластери також можуть формуватися шляхом

цілеспрямованої організації та розвитку, часто за допомогою урядових дій та підтримки.

Така підтримка може бути чим завгодно: від цілеспрямованої національної стратегії до програм на рівні громади для координації ресурсів. Кластери, зосереджені на трансформації старих галузей або створенні абсолютно нових, навряд чи з'являться без скоординованого партнерства та плану. Незалежно від того, як вони формуються, кластер підвищує продуктивність і ефективність, стимулює та уможливорює інновації, а також сприяє комерціалізації та формуванню нового бізнесу в цільовому секторі та суміжних галузях.

Дослідження показують [8, 9, 10], що існує багато спільних елементів успішних кластерів. Існує також кілька типових особливостей для невдалих кластерів. Найуспішніші інноваційні кластери об'єднують партнерів із п'яти сегментів цільового сектора. До цих сегментів належать промисловість, уряд, наука, підприємець і капітал. Процвітаючий кластер також демонструє багато факторів успіху, знайдених у дослідженні Брукінгського інституту кластерів та інноваційних районів США у 2018 році. Серед цих факторів — чітка основна бізнес спрямованість, доступ до фінансування, сильне керівництво зі здатністю керувати компаніями, висококваліфіковані дослідники для нових ідей, кваліфіковані працівники та розвинутий стабільний попит на продукти чи послуги кластера. Інші компоненти включають транспорт та іншу інфраструктуру для підтримки бізнесу, відповідне правове та регуляторне середовище, комунікацію (яка сприяє обміну ідеями), різноманітні соціальні та просвітницькі заходи тощо. Кластерні утворення, які зазнають невдачі, зазвичай зосереджені на престижі, а не на доцільності кластера, ставлять інтереси політиків вище інтересів громадськості, вибирають ініціативи без розгляду та підтримки експертів із відповідної галузі або мають погане керівництво [11].

Кластери часто порівнюють з екосистемами як механізмом інновацій [12], але є ключові відмінності. Інноваційні кластери — це коаліція організацій, зацікавлених у зростанні, трансформації або створенні бізнес-сектору. Кластер матиме конкретну бізнес-ідею, яка є фокусом його діяльності. Бізнес-характеристики кластера включають чітку організаційну структуру, яка складається з команди менеджменту та надійної бізнес-моделі з визначеними ринковими та ціннісними пропозиціями.

Створення ефективного інноваційного кластера потребує узгоджених зусиль протягом тривалого часу, а стратегія та бізнес-план можуть зазнати кількох переглядів, перш ніж учасники зможуть оцінити результат. Тому виникає логічне питання доцільності створення кластеру. Кластери можуть починатися з малого, на стадії інкубатора, або запускатися стрімко як нові або галопуючі бізнес-ідеї. І результат може бути вибуховим. У цьому випадку спрацювають такі фактори, як ефективний доступ до спеціалізованих галузевих ресурсів; використання найкращих практик управління; порівняння регіональних показників, що веде до стимулювання покращення та стратегічної диференціації; зменшення ризику інновацій для вирішення проблем або задоволення незадоволених потреб; легкий доступ до розумів дослідників та інноваційної інфраструктури, а також

можливості комерціалізації нових технологій, розширених напрямків бізнесу та революційних ідей. У глобальному масштабі кластери можуть сприяти стабільним торговим зв'язкам, покращувати відносини між країнами та стимулювати продуктивний діалог для вирішення глобальних проблем. Все через те, що підприємці, які засновують кластери, можуть бути окремими "розбудовниками" ринку, інфлюенсерами або лідерами думок. У цьому випадку кластер слугуватиме для вирішення проблем чи поліпшення ситуації в певній галузі. До того ж, в таке новоутворення легше залучити державний апарат економічного розвитку та урядові структури.

Отже, кластер можна розуміти двояко. Традиційна точка зору полягає в тому, що це сукупність компаній, розташованих на певному рівні близькості один від одного чи певної об'єднуючої точки, що забезпечує ефективнішу взаємодію, розвиток більш міцних зв'язків і природне зростання сильних сторін співпраці в кластері.

Більш сучасна точка зору полягає в тому, що кластери (або кластерні об'єднання) можна цілеспрямовано будувати та розвивати. З цієї точки зору беззаперечною роль відіграє уряд. Відбувається це двома шляхами: або опосередковано через податкову та протекціоністську політику, або безпосередньо через національні кластерні програми підтримки та схеми прямого фінансування. Представниками цього напрямку є норвезький кластер океанських технологій GCE, нідерландська Health Valley і канадський кластер штучного інтелекту. Усі вони активно розвиваються за рахунок потужних урядових програм.

Оскільки кластери утворюють великі групи знань, не лише компаній різних галузей та країн, але й неринкових установ (включаючи університети та державні установи), знання та інноваційні результати, створені в кластерах, можуть змінюватися залежно від взаємодії з оточуючим соціальним середовищем. Крім того, цінність і зусилля і результати інноваційної діяльності відрізняються залежно від типів партнерів, які беруть участь у такій діяльності [13]. Іншими словами, характеристики мережі можуть бути важливою темою дослідження для пояснення результатів технологічного співробітництва або інноваційної діяльності учасників з різними організаційними характеристиками, оскільки знання, підходи до вирішення проблем і цілі, спільні для партнерів, можуть відрізнятися залежно від географічних, технологічних, організаційних факторів.

Так, наприклад, кластер Route 128 — це один з найстаріших та найвідоміших технологічних кластерів у світі, розташований у штаті Массачусетс, США. Він отримав свою назву від автомагістралі, яка проходить через низку міст та містечок, де зосереджені численні компанії, дослідницькі центри та університети. Сформувався кластер Route 128 після Другої світової війни завдяки наявності потужної наукової бази, зокрема Массачусетського технологічного інституту та Гарвардського університету. Вчені та випускники цих університетів заснували численні стартапи, які згодом перетворилися на великі корпорації. Кластер Route 128 традиційно фокусується на таких галузях:

— розробка мікропроцесорів, комп'ютерних систем та іншої електроніки;

— створення програмних продуктів для різних галузей;

— дослідження в галузі біології, медицини та фармацевтики;

— розробка та виробництво медичного обладнання.

Ключовими факторами успіху стали:

— сильна академічна база — наявність провідних університетів та дослідницьких центрів забезпечує постійний приплив нових ідей та кваліфікованих кадрів;

— взаємодія бізнесу та науки — тісні зв'язки між академічною спільнотою та компаніями сприяють швидкому трансферу технологій з лабораторій у виробництво;

— венчурне фінансування — розвинена система венчурного капіталу, що забезпечує фінансову підтримку молодим компаніям;

— сприятливе регуляторне середовище-створення умов, які стимулюють розвиток інноваційного бізнесу;

— культ підприємництва — сформована культура підприємництва, що заохочує створення нових компаній та прийняття ризиків.

Незважаючи на конкуренцію з боку інших технологічних кластерів, Route 128 продовжує залишатися одним з найвпливовіших центрів інновацій у світі. Кластер активно розвивається, зосереджуючись на нових технологіях, таких як штучний інтелект, робототехніка та біотехнології.

Тому, Route 128 є яскравим прикладом того, як взаємодія між академічною спільнотою, бізнесом та урядом може призвести до створення потужного інноваційного кластера. Досвід цього кластера може бути корисним для інших регіонів, які прагнуть розвивати свою інноваційну екосистему.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Грунтуючись на цій точці зору, дане дослідження вивчатиме механізм, за допомогою якого позитивний ефект, який виникає всередині кластера, формує адаптивний мотиваційний механізм активізації бізнесу за рахунок впливу організаційної різноманітності та інноваційного розвитку. Теоретична гіпотеза полягає в дослідженні варіантів мотивації різних типів організацій (урядові установи, науково-дослідні інститути, фірми та університети тощо) на інноваційну ефективність галузевих кластерів, що в свою чергу сприятиме підвищенню академічної зацікавленості в сфері галузевих кластерів, а також забезпечить практичні підґрунтя для розробки напрямків державної політики на всіх рівнях.

Література:

1. Маршалл А. *Economic's principles*, Oxford, 1993. Т. 1 — 415 с.; Т. 2 — 310 с.; Т. 3 — 351 с.

2. Paul R. Krugman (2018). *International Economics: Theory and Policy*, Global Edition, 11th edition: Pearson, 833 p.

3. Martin R., Sunley P. Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? // *Journal of Economic Geography*. 2003. Vol. 3. Iss. 1. P. 5—35.

4. Cooke P. Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy // *Industrial and Corporate Change*. 2021. Vol. 10. Iss. 4. P. 945—974.

5. Asheim B.T. Industrial districts as "learning regions": A condition for prosperity // *European Planning Studies*. 1996. Vol. 4. Iss. 4. P. 379—400.

6. Porter M.E. Clusters and the new economics of competition // *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. Iss. 6. P. 77—90.

7. Кластерна політика як чинник підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем / Д.М. Васильківський, М.П. Войнаренко, В.М. Нижник // *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 25—30.

8. Ковальова Ю.М. Кластер як новий інструмент модернізації економіки / Ю.М. Ковальова // *схід*. 2007. №5 (83). С. 9—13.

9. Демченко В.В. Особливості формування транскордонних кластерів (2010). *Регіональна економіка*, Вип. 3. С. 14.

10. Мікула Н. А. Стратегія формування та підтримки розвитку транскордонних кластерів // *Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. Збірник наукових праць НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів, 2008. Випуск 5 (67). С. 129.

11. Левченко А. О., Царенко І. О. "Зарубіжний досвід функціонування кластерних утворень та шляхи його використання в Україні". *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки, 2017. Вип. 3. С. 71.

12. Войнаренко М. Кластери в економіці: аналіз теорії і практики: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2008. С. 220.

13. Бороненко В. Изучения роли кластеров в повышении конкурентоспособности региона / В. Бороненко // *Економіст*. — 2008. — № 10. — С. 50—51.

References:

1. Marshall, A. (1993), *Economic's principles*, Oxford, UK.

2. Krugman, Paul R. (2018), *International Economics: Theory and Policy*, Global Edition, 11th edition, Pearson, UK.

3. Martin, R. and Sunley, P. (2003), "Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea", *Journal of Economic Geography*, vol. 3, Iss. 1, pp. 5—35.

4. Cooke, P. (2021), "Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy", *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, Iss. 4, pp. 945—974.

5. Asheim, B.T. (1996), "Industrial districts as "learning regions": A condition for prosperity", *European Planning Studies*, vol. 4, Iss. 4, pp. 379—400.

6. Porter, M.E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, Iss. 6, pp. 77—90.

7. Vasylykivskiy, D.M. Voinarenko, M.P. and Nyzhnyk, V.M. (2017), "Cluster policy as a factor in increasing the efficiency of socio-economic systems", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1 (32), pp. 25—30.

8. Kovaleva, Y.M. (2007), "Cluster as a new tool for modernizing the economy", *Skhid*, no. 5 (83), pp. 9—13.

9. Demchenko, V.V. (2010), "Features of the formation of cross-border clusters", *Rehional'na ekonomika*, vol. 3, p. 14.

10. Mikula, N.A. (2008), "Stratehiya formuvannya ta pidtrymky rozvytku transkordonnykh klasteriv", *Sotsial'no-ekonomichni doslidzhennya v perekhidnyy' period*. Zbirnyk naukovykh prats' NAN Ukrainy, vol. 5 (67), p. 129.

11. Levchenko, A. O. and Tsarenko, I. O. (2017), "Foreign experience of cluster formations functioning and ways of its use in Ukraine", *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*. *Ekonomichni nauky*, vol. 3, p. 71.

12. Voinarenko, M. (2008), *Klastery v ekonomitsi: analiz teorii i praktyky* [Clusters in the economy: analysis of theory and practice], KHNU, Khmelnytskyi, Ukraine.

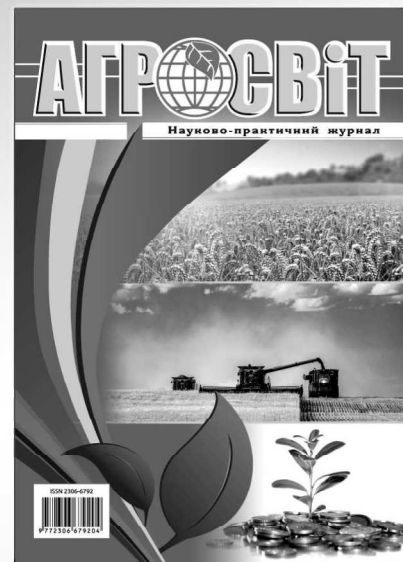
13. Boronenko, V. (2008), "Studies of the role of clusters in increasing the competitiveness of the region", *Ekonomist*, vol. 10, pp. 50—51.

Стаття надійшла до редакції 30.03.2025 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

*І. М. Парасій-Вергуненко,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6506-6965>
Я. В. Юрчишин,
аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4790-1618>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.66

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*I. Parasii-Verhunenکو,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics
Y. Yurchyshyn,
Postgraduate Student of the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics*

STRATEGIC ANALYSIS OF THE INTERNAL ENVIRONMENT OF A TRADE ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню методичних підходів до стратегічного аналізу внутрішнього середовища торговельного підприємства. Метою даної статті є розроблення системи аналітичних показників для діагностики стану внутрішнього середовища торговельного підприємства в розрізі окремих його складових, на основі яких можуть бути визначені конкурентні переваги та недоліки діяльності підприємства. В статті використано такі методи дослідження: аналіз та синтез, індукція та дедукція, асоціацій та аналогій, теоретичне узагальнення, групування; відносні та середні величини. В результаті проведеного дослідження уточнено трактування сутності поняття "внутрішнє середовище підприємства" та виокремлено його найважливіші складові. З метою оперативного контролю за станом виконання тактичних дій та заходів для досягнення стратегічних цілей розроблено систему аналітичних показників (бізнес-індикаторів) за чотирма ключовими компонентами внутрішнього середовища: бізнес-процеси; фінанси; персонал; клієнти. Запропоновані в роботі кількісні та якісні показники дають змогу не тільки діагностувати стан внутрішнього середовища, а й визначити сильні та слабкі сторони діяльності, конкурентні переваги порівняно з підприємствами-конкурентами. Запропонований підхід створює аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень відносно удосконалення різних напрямів діяльності торговельного підприємства, дає змогу вчасно зреагувати на проблемні зони внутрішнього середовища, невідповідність зовнішнім факторам та вчасно скоригувати операційні, фінансові, кадрові та маркетингові стратегії відповідно до внутрішніх можливостей підприємства. Перспективами подальших досліджень є розроблення методики узагальнення одиничних показників та побудови інтегральних показників оцінки ефективності фінансових, операційних, кадрових та маркетингових стратегій.

The article is aimed at studying methodological approaches to strategic analysis of the internal environment of a trade enterprise. The purpose of this article is to develop a system of analytical indicators for diagnosing the state of the internal environment of a trade enterprise in the context of its individual components, on the basis of which competitive advantages and disadvantages of the enterprise can be determined. The theoretical basis of this study is the basic provisions of the theory of strategic management. The article uses the following research methods: analysis and synthesis, induction and deduction, associations and analogies, theoretical generalization, grouping, comparison, relative and average values. As a result of the study, the article clarifies the interpretation of the essence of the concept of "internal environment of an enterprise" and identifies its most important components. The views of scholars on methodological approaches to the analytical study of the internal environment of business entities are generalized. With a view to operational control over the status of implementation of tactical actions and measures to achieve strategic goals, a system of analytical indicators (business indicators) has been developed for four key components of the internal environment: business processes; finance; personnel; customers. The quantitative and qualitative indicators proposed in the paper allow not only to diagnose the state of the internal environment, but also to identify the strengths and weaknesses of the activity, competitive advantages compared to competing enterprises. The proposed approach creates an analytical basis for making managerial decisions on improving various areas of activity of a trade enterprise, allows to respond in a timely manner to problem areas of the internal environment, inconsistencies with external factors and to adjust operational, financial, personnel and marketing strategies in accordance with the internal capabilities of the enterprise. Prospects for further research are the development of a methodology for generalizing single indicators and building integral indicators for assessing the effectiveness of financial, operational, human resources and marketing strategies.

Ключові слова: стратегічний аналіз; фінансовий аналіз; бізнес-індикатори; внутрішнє середовище; торговельні підприємства; бізнес-процеси.

Key words: strategic analysis; financial analysis; business indicators; internal environment; trade enterprises; business processes.

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

На ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання поряд з факторами зовнішнього середовища суттєвий вплив здійснюють внутрішні чинники, що формують внутрішнє середовище функціонування, яке безпосередньо залежить від управлінських рішень менеджменту. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства є найважливішим елементом інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо його стратегічного розвитку. Аналітична оцінка внутрішнього середовища ґрунтується на діагностиці стану внутрішнього економічного потенціалу компанії, який, в свою чергу, визначається ефективністю управління виробничими та фінансовими ресурсами компанії. Характерною особливістю стратегічного аналізу є дуалістичний підхід до дослідження внутрішнього середовища з відповідною ув'язкою його діагностики до умов зовнішнього середовища, що передбачає виявлення конкурентних переваг компанії у конкретному ринковому сегменті в даний економічний період. Це означає, що оцінити слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища можливо лише на основі порівняння з конкурентами, які безпосередньо впливають на відповідні стратегічні рішення управлінського персоналу.

Внутрішнє середовище підприємства складається із значної кількості підсистем та елементів, які формують загальну систему господарських бізнес-одниць, а отже їх функціонування на пряму залежить від управлінських рішень управлінського персоналу, що у свою чергу дає змогу контролювати, змінювати та корегувати їх залежно від поставлених стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища відіграє важливу роль в управлінському процесі, оскільки його результати формують інформаційну базу щодо напрямів підвищення ефективності управління стратегічними ресурсами підприємства та пошуку альтернативних можливостей більш повного використання його внутрішнього потенціалу, що у свою чергу позитивно впливає на конкурентоспроможність компаній на конкурентному ринку. Аналіз внутрішнього середовища в поєднанні з аналізом зовнішнього середовища дає змогу вчасно корегувати стратегічні цілі підприємства та тактичні управлінські дії, спрямовані на впровадження інноваційних виробничих та управлінських технологій, адаптованих до змін зовнішніх факторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Методологічні основи дослідження впливу середовища функціонування підприємств в конкурентному середовищі було закладено ще у минулому столітті таки-

ми класиками стратегічного менеджменту як А. Томпсон, А.Стрікланд [24], Л. Буржуа [29], Г. Алдріен [28]. Розвиток їх наукових теорій відносно напрямів аналізу внутрішнього середовища підприємства набуло у роботах вітчизняних науковців, зокрема М. Будніка [1], А. Ващенко [2], Л. Гарасима [21], Л. Гевлич [3], В. Гринчуцького [4], Е. Карапетяна [4], Г. Гурина [16], С. Демиденко [5], В. Диканя [6, 22], С. Жукевич [8], І. Ігнат'єва [9], Г. Кіндрацької [10], В. Левицький [27], Ліщинської [11], О. Лозовського [12, 13], В. Лук'янової [14], В. Марченко [16], Т. Мостенської [16], О. Письменної [18], К. Пріб [19], Ж. Семчук [21], Р. Скриньковського [21], О. Сумець [23], А. Хімченко [25], Л. Христенко [26], Л. Черчик [27], Я. Юрчук [13] та ін.

Питанням трактування сутності поняття "внутрішнє середовище підприємства" та виокремлення окремих його компонентів присвячено праці таких науковців як С. Демиденко [5], С. Жукевич [8], В. Лук'янова [14], К. Пріб [19] та інших. Для обґрунтування ідентифікації компонент внутрішнього середовища підприємства М. Сасенко запропонував загальні критерії декомпозиції підсистем внутрішнього середовища [20].

Дуалістичне бачення напрямів аналітичного дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища запропоновано в роботах В. Ліщинської [11], О. Лозовського [12, 13], Я. Юрчук [13], які обґрунтували необхідність комплексного підходу до стратегічного аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємств. Методику діагностичного аналізу внутрішнього середовища підприємства в контексті виявлення сильних та слабких сторін його діяльності порівняно з конкурентами запропоновано в роботі Р. Скриньківського, Ж. Семчука, Л. Герасима [21].

З позиції мінімізації ризиків економічної безпеки І. Доценко [7]. дослідила особливості впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства та формування його стратегій. Питання кількісної оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні кадрової стратегії підприємства розглянуто в статті О. Письменної [18] Обґрунтовуючи механізми формування конкурентних переваг, О. Сумець дослідила взаємозв'язок між поняттями "внутрішнє середовище" та "внутрішній потенціал" підприємства [23].

Отже, закладені вченими наукові концепції аналітичного дослідження внутрішнього середовища підприємства формують методологічний базис внутрішнього стратегічного аналізу. Проте, поза зоною уваги науковців залишаються методичні засади стратегічного аналізу ефективності функціонування окремих складових внутрішнього середовища, для яких має бути сформована система первинних бізнес-індикаторів, на основі яких здійснюється оперативний контроль за тактичними діями бізнес-структур з метою досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є розроблення системи аналітичних показників для діагностики стану внутрішнього середовища торговельного підприємства в розрізі окремих його складових, на основі яких можуть бути визначені конкурентні переваги та недоліки діяльності підприємства.

ОПИС МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною базою даного дослідження є основні положення теорії стратегічного менеджменту. Дослідження базувалось на систематизації наукових праць вітчизняних вчених та практиків. В статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку і розвитку, а саме при розкритті сутності поняття "внутрішнє середовище" застосовувались методи діалектичного та системного дослідження; при аналізі дефініцій цього поняття, запропонованих різними вченими використовувався метод порівняння; аналіз та синтез було використано при обґрунтуванні структури внутрішнього середовища та його складових; методи теоретичного узагальнення, групування та аналогії використовувались при побудові системи показників для дослідження стану виконання стратегічних цілей за окремими складовими внутрішнього середовища торговельного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для діагностики сильних та слабких сторін діяльності торговельного підприємства та формування системи аналітичних показників для діагностики стану виконання його стратегічних планів першочерговим завданням є уточнення економічної сутності поняття "внутрішнє середовище підприємства" з метою обґрунтування (визначення) основних напрямів його дослідження.

В табл. 1 наведено трактування терміну "внутрішнє середовище підприємства", запропоноване різними вченими, що досліджували дану проблематику.

Узагальнюючи наведені вище дефініції, слід зазначити, що принципових відмінностей в трактуванні науковцями економічної сутності поняття "внутрішнє середовище" практично немає. З позиції стратегічного управління слід визнати, що дана категорія має такі дві характерні особливості: по-перше, внутрішнє середовище являє собою сукупність відповідних елементів, підсистем, сформованих всередині підприємства, які фактично формують його організаційну структуру; по-друге, елементи і підсистеми внутрішнього середовища піддаються контролю з боку управлінського персоналу і їх результативність залежить від ефективності управлінських рішень менеджерів компаній. Отже, структурування внутрішнього середовища в межах відповідних підсистем залежить від специфіки діяльності підприємства, його організаційної структури, масштабів діяльності та стратегічних цілей.

Зокрема, Сасенко М.Г. пропонує при виокремленні відповідних функціональних підсистем з метою формування функціональних стратегій враховувати загальні критерії декомпозиції підсистем, до яких належать такі:

- суттєвий вплив на цілі і кінцеві результати системи;
- відображення інтегрованого впливу своїх елементів;

- зв'язок із загальносистемними характеристиками, які мають вплив на досягнення цілей за допомогою усієї системи;

- необхідність створення підсистем за тими ознаками, що чітко проявляють функціональний зв'язок між підсистемами і системою в цілому;

— функції підсистеми реалізуються лише через взаємодію з іншими підсистемами і елементами [20, с. 81].

В теорії менеджменту з позиції системного підходу внутрішнє середовище будь-якого підприємства можна розглядати як відкриту економічну систему, яка складається і розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього середовища [16, с. 36].

На думку К. А. Пріб складові внутрішнього середовища мають включати такі компоненти як ресурсний потенціал, виробництво; маркетинг; трудові ресурси; фінанси, інфраструктура підприємства [19]. Буднік М.М. вважає, що внутрішнє середовище підприємства складається з основних підсистем, на які покладено здійснення спеціальних функцій, зокрема таких, як виробнича підсистема, збутова підсистема, інформаційна підсистема, управлінська підсистема [1]. С. Л. Демиденко пропонує виокремити в складі елементів внутрішнього середовища такі підсистеми як виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом та організаційну культуру [5]. С.М. Жукевич вважає, що діагностику внутрішнього середовища доцільно здійснювати в межах таких складових: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал [8]. Аналогічної точки зору дотримується В. В. Лук'янова, яка пропонує внутрішнє середовище структурувати за такими функціональними елементами: фінанси, виробництво, маркетинг, організаційна структура, управління персоналом [14, с. 57]. Інший погляд на структурні елементи внутрішнього середовища запропоновано в праці Лозовського О.М. та Юрчука Я.О., які внутрішнє середовище розглядають через призму дослідження таких елементів як місія підприємства, його задачі, структура, технології, людський ресурс [13, с. 142]. На наш погляд, місію та стратегічні задачі не можна віднести до відповідних підсистем системи управління, а отже не мають бути включені до елементів внутрішнього середовища.

Дискусійні питання виникають відносно пропозиції вітчизняних вчених Т. Мостенської, В. Новака, В. Марченко, Ю. Печериці, Г. Гуріної [16, с. 19] включати до елементів внутрішнього середовища підприємства такі складові: місія підприємства; конкурентні переваги; особливості ведення бізнесу; характеристика технологічних процесів; параметри та властивості продукції; структура управління підприємством; організаційна культура підприємства; якість персоналу; ресурсні можливості; потенціал підприємства. Безумовно, наведені науковцями елементи необхідно враховувати при формуванні

Таблиця 1. Дефініції сутності поняття "внутрішнє середовище підприємства"

Автор, джерело	Визначення сутності поняття
М. Буднік [1]	Внутрішнє середовище підприємства відображає відносини зацікавлених осіб між собою та щодо результатів діяльності підприємства.
А. Ващенко [2]	До факторів, що формують внутрішнє середовище відносять: стратегії, цілі та завдання підприємства, його структури (організаційні, фінансові тощо), технології, персонал, система управління, процеси поставок, виробництво (спеціалізація, масштаби, технічні особливості), збут, фінансові процеси, тощо.
В. Гринчуцький, Е. Карапетян, Б. Погрішук [4]	Внутрішнє середовище підприємства формується залежно від його місії і мети, яка багато в чому визначається зовнішнім середовищем. Внутрішнє середовище підприємства складається з людей, техніки, технології, інформації, організації виробництва і управління тощо і з таких основних підсистем: соціальної; технологічної; виробничо-технічної; економічної; інформаційної; організаційної; фінансової; маркетингової, комерційної; науково-інноваційної тощо.
С. Демиденко [5],	Внутрішнє середовище підприємства являє собою комплекс факторів, що здійснюють вплив на діяльність підприємства та є результатом реалізації управлінських рішень. Окрім цього, внутрішнє середовище підприємства є складовою частиною загального середовища підприємства.
В. Дикань, О. Смал [6]	Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми змінними всередині підприємства, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування підприємства. Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.
В. Лук'янова [14]	Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність процесів та умов, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства
Т. Мостенська, В. Новак, В. Марченко, Ю. Печериця, Г. Гуріна [16]	Внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов'язаних чинників, складових і підсистем, що формується всередині будь-якого підприємства, безпосередньо впливає на його діяльність та є об'єктом управлінських рішень.
М. Сасенко [20]	Підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.
Р. Скриньковський, Ж. Семчук, Л. Гарасим [21]	внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів, складових і факторів, що прямо впливають на діяльність (роботу) підприємства та виникають, як наслідок прийняття управлінських рішень, і які підприємство в змозі частково контролювати та корегувати.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 4, 5, 6, 14, 16, 20, 21].

стратегій підприємства, але відносити їх до складових внутрішнього середовища вважаємо недоцільним.

Як зазначалось вище, склад елементів та факторів внутрішнього середовища, які підлягають аналітичній діагностиці, суттєво залежать від виду діяльності підприємства, соціально-економічних умов його господарювання, ринкової кон'юнктури, однак, як свідчать наукові розробки більшості дослідників даної проблематики, "ядро" економічних підсистем в більшості випадків буде однаковим і включати типові внутрішні функціональні підсистеми загальної системи управління.

Узагальнюючи наукові погляди представників наукової спільноти, для формування методологічних засад стратегічного аналізу внутрішнього середовища пропонуємо виокремити такі його елементи, які покладено в основу побудови організаційної структури підприємства, зокрема: виробничі бізнес-процеси; фінанси; маркетинг, персонал. Запропонована структуризація елементів внутрішнього середовища фактично відповідає чотирьом проєкціям збалансованої системи показників BSC (Р.С. Каплана і Д. П. Нортон), в якій складова "маркетинг" представлена проєкцією "клієнти".

Проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища в розрізі окремих його складових передбачає розроблення системи аналітичних показників для конкретизації стратегічних цілей та кількісного вимірювання стану їх виконання. Крім того, важливим аспектом аналізу внутрішнього середовища є обґрунтування узагальнюючих показників та методик їх аналізу, на основі яких діагностується ефективність обраних функціональних стратегій підприємства.

Ключовим елементом внутрішнього середовища є виробнича складова, яка формується в розрізі окремих бізнес-процесів і визначає операційну стратегію підприємства. Ця підсистема внутрішнього середовища складається з низки підсистем другого порядку, до яких належать виробничі бізнес-процеси, заготівельні та постачальні процеси, ведення складського господарства, ефективне використання ресурсів підприємства (виробничих потужностей, матеріальних ресурсів) тощо.

Водночас, специфіка діяльності торговельних підприємств не передбачає наявності виробничої складової. Аналогічний висновок можна зробити для підприємств, що надають послуги. Керуючись цим аргументом пропонуємо дану складову внутрішнього середовища розглядати як операційні бізнес-процеси, що відповідає концепції збалансованої системи показників BSC.

За визначенням Ольшанського О.В. під бізнес-процесом підприємства торгівлі слід розуміти "сукупність послідовних аналітичних і торгово-технологічних взаємопов'язаних операцій, які використовують на вході планування ресурсів, організацію дій для вирішення завдань. А на виході застосовують принципи контролінгу в процесі створення продукції або послуги, яка становить цінність для споживачів" [17, с. 545]. При цьому бізнес-процеси навіть для підприємств одного виду діяльності можуть відрізнятися, на що впливає організаційна структура підприємства.

Зазвичай, всі бізнес-процеси будь-якого підприємства розподіляються на чотири базові категорії: основні бізнес-процеси; забезпечуючі бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку; допоміжні бізнес-процеси [17, с. 545].

В цілому бізнес-процеси торговельного підприємства пропонуємо поділити на дві групи:

- бізнес-процеси закупівельної діяльності;
- бізнес-процеси реалізації товарів.

Бізнес-процеси із закупівлі товарів щільно пов'язані із підсистемою маркетингу і можуть бути виокремлені в самостійну підсистему. Декомпозиція (деталізація) бізнес-процесу із закупівлі товарів передбачає виокремлення таких процесів другого порядку як:

- аналітичне обґрунтування потреби в товарній продукції в розрізі асортиментних груп продукції для реалізації на підприємстві, що ґрунтується на аналізі попиту в попередні періоди та пропозиції на ринку;

- пошук та вибір виробників-постачальників на вітчизняному та міжнародному ринках з урахуванням можливості альтернативного вибору та аналізу цінової політики постачальників;

- укладання договорів поставки продукції з урахуванням асортименту, кількості, якості, термінів поставки, особливих умов, зокрема, надання товарного кредиту тощо;

- доставка продукції на підприємство від виробників-постачальників (власним транспортом, транспортом постачальника, транспортом логістичних компаній);

- отримання товарів, перевірка їх якості, номенклатурних позицій, кількості, комплектності, наявності супровідної документації (накладних, рахунків-фактури, сертифікатів якості, гарантійних талонів, інструкцій по користуванню тощо) та їх розміщення в складських приміщеннях;

- зберігання товарів в складських приміщеннях та торгових залах з дотриманням необхідних умов зберігання (відповідний температурний режим, охорона).

Бізнес-процеси реалізації товарів є логічним продовженням процесного ланцюга торговельних операцій, які залежать від виду та напрямку діяльності торговельних підприємств, і можуть складатися з таких процесів другого порядку:

- підготовка товарів до реалізації в торговельній мережі (розвантажування, перевезення з місць зберігання, пакування, маркування, контроль за термінами придатності, підготовка цінників тощо);

- підготовка торговельних площ та планування розміщення товарів на полицях в торговельних залах;

- розміщення товарів на полицях (або іншому торговельному обладнанні) згідно з корпоративною програмою;

- підготовка та розміщення POS-матеріалів в рекламних цілях (воблерів, шелфтокерів, хард-постерів, стоперів, дверна бренд-скотчів, цінників, промодисплеїв, лістівок тощо) та організація промоакцій популяризації товарних брендів;

- контроль за термінами придатності товарів з обмеженням строком використання та своєчасна їх уцінка або списання і утилізація;

- контроль за наповненням торговельних полиць товарами, наявністю цінників та своєчасне формування замовлень на новий товар;

- консультування покупців щодо основних характеристик товарів, особливостей їх експлуатації, наявності цінових акцій та знижок;

- контроль за ризиками крадіжок та псування товарів у супермаркетах з боку покупців;

- безпосереднє касове обслуговування оплати придбаних товарів;

- укладання договорів продажу та оформлення придбання товарів в кредит (для магазинів побутової техніки, автомобілів, меблів та інших промислових товарів);

- зважування товару, перевірка справності побутової техніки, її комплектності, якості роботи, пакування, оформлення доставки великогабаритних товарів (побутової техніки, автомобілів);

- оформлення порядку після продажного сервісного обслуговування (оформлення гарантійних талонів на ремонт техніки, умов повернення товару тощо)

Допоміжні та забезпечуючі бізнес-процеси торговельних підприємств зазвичай включають управлінські процеси, зокрема такі як: управління персоналом, інформаційними та фінансовими ресурсами; управління комунікаційними зв'язками, система прийняття рішень та мотивації персоналу, модернізація торговельних залів та інших приміщень, впровадження сучасних методів продажу товарів, в т.ч. через інтернет-мережі, впровадження ресурсозберігаючих технологій тощо. А

Таблиця 2. Аналітичні показники, рекомендовані для дослідження стану виконання стратегічних цілей за складовою "бізнес-процеси" внутрішнього середовища торговельного підприємства

Стратегічні цілі	Показники, що характеризують досягнення стратегічних цілей
	Коефіцієнт виконання плану закупівлі товарів за асортиментом та структурою, коеф.
	Коефіцієнт виконання плану закупівель товарів за термінами поставки в розрізі окремих номенклатурних позицій, коеф.
	Співвідношення планових та фактичних цін закуплених для реалізації товарів за кожною номенклатурною позицією, коеф.
	Абсолютне відхилення фактичних цін закуплених для реалізації товарів від планових за кожною номенклатурною позицією, грн
	Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань із постачальниками в розрізі номенклатурних груп та асортименту, коеф.
	Коефіцієнт ритмічності поставок товарів від постачальників, коеф.
	Середній термін поставок товарів від постачальників, днів
	Узагальнюючий коефіцієнт якості продукції, коеф.
	Коефіцієнт оновлення асортименту, коеф.
	Місцерозташування підприємства, його філій та підрозділів
	Кількість укладених договорів поставок, одиниць
	Загальна кількість постачальників, темп росту та приросту, осіб, %
	Коефіцієнт використання об'єму складів (площа, що зайнята під зберігання товарів / загальна площа складу), коеф.
	Товарооборот підприємства, тис. грн
Оптимізація бізнес-процесів реалізації товарів	Темп росту, приросту товарообороту, %
	Середня тривалість обслуговування клієнтів на касі, год
	Середня тривалість укладання договорів на реалізацію продукції, год
	Ввічливість продавців, готовність допомогти покупцям у виборі товару та порядку його використання, експлуатації
	Наявність скарг і рекламаций покупців на неякісне обслуговування, од.
	Кількість фактів повернення товару внаслідок неналежної якості
	Коефіцієнт співвідношення кількості продавців та площі торговельних залів
	Тривалість обороту товарних запасів, днів
	Фондоозброєність торговельного підприємства (вартість основних засобів / кількість працюючих), коеф.
	Продуктивність праці 1 працівника (дохід / кількість працюючих)
	Навантаження на 1 м ² торгової площі (товарооборот/площа торгового залу)
	Коефіцієнт експозиційної площі (площа, що зайнята товарами / площа торгового залу)
	Середньоденний виторг на одного торгового працівника
	Валовий прибуток на одного торгового працівника
	Коефіцієнт використання товарних запасів (товарооборот за період / (залишки товарних запасів на початок періоду + находження товарів – залишки товарних запасів на кінець періоду))
	Співвідношення витрат на збут та загальних витрат, коеф.
	Фондовіддача (дохід / вартість основних засобів)
	Питомі витрати на 1 грн доходу (загальні витрати, включаючи адміністративні та витрати на збут / дохід)
	Рівень екологічності операційної діяльності підприємства
	Рівень товарної диверсифікації (кількість номенклатурних позицій)
	Співвідношення між обсягом товарообороту та рівнем товарних запасів
Удосконалення інноваційного розвитку бізнес-процесів	Рівень автоматизації бізнес-процесів, %
	Частка цифровізації торговельних бізнес-процесів (частка товарів, проданих через інтернет-мережі)
	Питома вага нових інноваційних видів товарів в загальному обсязі товарообороту
	Наявність і кількість терміналів та кас самообслуговування
Удосконалення після продажного сервісного обслуговування	Співвідношення кількості кас самообслуговування та кас, що обслуговуються касирами-продавцями
	Середня тривалість вирішення спірних питань з приводу повернення товарів
	Середня тривалість логістичних процесів (доставка товарів споживачу)
Мінімізація операційних ризиків	Якість після продажного сервісного обслуговування
	Дефіцит ключових товарів, особливо імпортованих, через перебої з постачанням (частка товарів, що користуються попитом, відсутніх в продажу, %)
	Ускладнення транспортування товарів через руйнування інфраструктури або бойові дії (збільшення тривалості логістичних операцій)
	Ризик втрати товарно-матеріальних цінностей (в т.ч. товарних запасів) внаслідок руйнувань або знищень, викликаних воєнними діями
	Ризик втрати торговельних об'єктів, складів або офісів внаслідок бойових дій
	Ризик втрати постачальників або споживачів внаслідок їх банкрутства (частка бізнес-партнерів, що припинили співпрацю з компанією внаслідок війни)
	Ризик зменшення купівельної спроможності покупців внаслідок інфляції та зменшення реальних доходів споживачів.

Джерело: розроблено авторами.

отже, з позиції стратегічного управління включати їх в підсистему внутрішнього середовища "бізнес-процеси" є недоречним, оскільки вони будуть дублюватись в інших складових.

Аналітичне дослідження основних внутрішніх бізнес-процесів торговельного підприємства пропонуємо здійснювати за допомогою показників, диференційованих за стратегічними цілями. Для торговельного підприємства можна виокремити такі стратегічні цілі в межах аналізу бізнес-процесів складової внутрішнього середовища: оптимізація закупівельних бізнес-процесів; оптимізація бізнес-процесів реалізації товарів; удосконалення інноваційного розвитку бізнес-процесів; удосконалення після продажного сервісного обслуговування; мінімізація операційних ризиків (табл. 2).

Перелік бізнес-процесів та відповідних показників для аналізу ефективності операційних стратегій може варіювати (доповнюватись або зменшуватись) залежно від виду торговельних підприємств (оптові, роздрібні), масштабів їх діяльності, специфіки товарів (продуктові, будівельні матеріали, побутова техніка, транспортні засоби). Аналіз виконання стратегічних планів має здійснюватися шляхом порівняння фактичних вище перелічених показників з плановими. У разі використання якісних показників, зокрема таких як ввічливість продавців, готовність допомогти покупцям при виборі товару, якість товарів та якість обслуговування, місцерозташування магазинів та салонів та ін. пропонуємо використовувати анкетування, експрес-опитування споживачів товарів або діджитал-аналітику позитивних та негативних відгуків покупців на сайтах компанії. Крім того для визначення слабких та сильних сторін торговельного підприємства за допомогою SWOT-аналізу

Таблиця 3. Аналітичні показники, рекомендовані для дослідження стану виконання стратегічних цілей за складовою "фінанси" внутрішнього середовища торговельного підприємства

Стратегічні цілі	Показники, що характеризують досягнення стратегічних цілей
Підвищення ефективності діяльності	Прибутковість активів (чистий прибуток / середні активи), коеф. або %
	Прибутковість власного капіталу (чистий прибуток / власний капітал) коеф. або %
	Прибутковість продажів (валовий прибуток / дохід), коеф. або %
	Прибутковість витрат (валовий прибуток / собівартість реалізованої продукції), %
	Темпи росту та приросту доходів підприємства, %
	Темпи росту та приросту витрат підприємства, %
	Темпи росту та приросту чистого прибутку, %
	Коефіцієнт співвідношення темпів приросту доходів та темпів приросту витрат, коеф.
	Витрати на 1 грн доходу, (собівартість реалізованої продукції / чистий дохід)
	Додана вартість EVA, тис. грн
	Чистий прибуток на одну акцію, грн
	Цінність акції (ринкова ціна акції / чистий прибуток)
	Дивідендна дохідність акції (дивіденди / ринкова ціна акції)
	Коефіцієнт котирування акції (ринкова ціна акції / облікова вартість акції)
Покращення ділової активності підприємства	Темп росту та приросту активів, в тому числі необоротних та оборотних активів, %
	Темп росту та приросту власного капіталу, зобов'язань підприємства, %
	Оборотність загальних активів підприємства (дохід / середні активи), разів
	Тривалість одного обороту загальних активів та оборотних активів, днів
	Приріст (скорочення) тривалості одного обороту загальних активів та оборотних активів, днів
	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості та запасів, днів
	Приріст (скорочення) тривалості одного обороту дебіторської заборгованості та запасів, днів
	Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів
	Приріст (скорочення) тривалості одного обороту кредиторської заборгованості, днів
	Умовне вивільнення (залучення) фінансових ресурсів внаслідок зміни тривалості обороту оборотних активів, дебіторської заборгованості, запасів, кредиторської заборгованості, тис. грн
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коеф.
Оптимізація ліквідності та посилення платоспроможності підприємства	Коефіцієнт проміжної ліквідності, коеф.
	Коефіцієнт загальної ліквідності, коеф.
	Частка абсолютно ліквідних активів в загальних активах, в т.ч. оборотних активах, %
	Частка абсолютно ліквідних активів в загальних активах, в т.ч. оборотних активах, %
	Частка високоліквідних активів в загальних активах, в т.ч. оборотних активах, %
	Частка необоротних активів (неліквідних) в загальних активах, %
	Відповідність термінів оборотності активів термінам оборотності пасивів, в т.ч. оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості.
	Чистий грошовий потік, тис. грн
	Коефіцієнт достатності грошового потоку, коеф.
	Коефіцієнти рівномірності та синхронності грошових потоків.
Посилення фінансової стійкості та мінімізація фінансових ризиків	Абсолютний розмір власного капіталу та його питома вага в загальних пасивах торговельного підприємства
	Коефіцієнт фінансового левериджу (зобов'язання / власний капітал)
	Коефіцієнт маневрування (власний оборотний капітал / власний капітал)
	Мультиплікатор капіталу (Активи / власний капітал)
	Коефіцієнт автономії (власний капітал / пасиви)
	Коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат власним оборотним капіталом
Удосконалення системи управління витратами	Коефіцієнт покриття чистим робочим капіталом запасів
	Загальний коефіцієнт дієздатності (витрати / валові доходи)
	Рівень адміністративних витрат (загально адміністративні витрати / середні активи)
	Витрати на утримання персоналу в сукупних активах
	Рівень витрат на покриття ризику в загальних активах
	Середньозважена вартість залучених коштів
Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами	Витрати підприємства в розрахунку на одного працівника
	Витрати на персонал в розрахунку на одного працівника
	Середньозважена вартість капіталу підприємства, грн
	Диференціал фінансового левериджу
	Абсолютний приріст середньозваженої вартості капіталу, грн
	Структура пасивів підприємства
Покращення фінансової дисципліни	Динаміка (темпи росту та темп приросту) зобов'язань підприємства кредитним установам
	Коефіцієнт співвідношення зобов'язань підприємства по отриманим кредитам та доходів підприємства, коеф.
	Середній термін прострочки платежів в бюджет, днів
	Абсолютне відхилення середнього терміну прострочки платежів в бюджет в звітному році порівняно з минулим роком, днів
	Середній термін прострочки платежів по кредиторській заборгованості банкам
	Абсолютне відхилення середнього терміну прострочки платежів по заборгованості банкам в звітному році порівняно з минулим роком, днів
	Сума штрафів, пені, сплачених підприємством за прострочку платежів в бюджет, тис. грн
	Сума штрафів, пені за прострочку платежів по кредиторській заборгованості банківським установам

Джерело: розроблено авторами.

необхідно порівняти фактичні значення показників з аналогічними показниками підприємств-конкурентів.

Фінансова складова внутрішнього середовища суттєво залежить від результатів операційних бізнес-процесів торговельного підприємства. До фінансової складової пропонуємо віднести показники, які доцільно згрупувати за такими видами стратегічних цілей підприємства: підвищення ефективності діяльності; покращення ділової активності підприємства; оптимізація та посилення платоспроможності підприємства; посилення фінансової стійкості та мінімізація фінансових ризиків; удосконалення системи управління витратами; удосконалення системи управління фінансовими ресурсами; покращення фінансової дисципліни. В межах цих цілей пропонуємо використовувати систему показників, наведених в табл. 3.

Окремі показники, що характеризують одиничні цілі фінансових стратегій можуть бути зведені в інтегральні показники на основі стандартизованих показників, або на основі використання експертних оцінок з урахуванням вагомості кожної складової. Проте ключовими цілями фінансових стратегій має бути максимізація прибутку та підвищення прибутковості діяльності при мінімізації фінансових ризиків та підвищенні фінансової стабільності і надійності підприємства в довгостроковій перспективі.

Ключовими факторами успіху діяльності будь-якої компанії та подолання її конкурентних переваг є ефективність використання ресурсного потенціалу, серед яких особливе місце займає кадровий потенціал, від повноти використання якого залежать результати діяльності підприємства в цілому.

Розроблення кадрових стратегій передбачає вирішення наступних цільових завдань: забезпечення трудовими ресурсами підприємства в цілому та виконання окремих бізнес-процесів кадрами відповідних спеціальностей та професій; покращення

якісного складу та рівня кваліфікації персоналу; підвищення задоволеності та лояльності персоналу; удосконалення організації праці; підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та продуктивності праці; оптимізація мотивації персоналу; покращення корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Найважливіші показники, що характеризують ефективність управління персоналом (кадрових стратегій) наведено в табл. 4.

При аналізі якісних показників кадрової складової внутрішнього середовища особливо увагу слід приділяти взаємозалежності зростання витрат на персонал та темпів зростання продуктивності праці, при цьому останні мають зростати більш швидкими темпами.

Клієнтська складова внутрішнього середовища може розглядатись як елемент маркетингової складової. Проте особливістю даної складової є те, що вона знаходиться на "стику" внутрішнього та зовнішнього середовища (мезосередовища). Безумовно, вплив клієнтської бази на масштаби діяльності торговельного підприємства є доволі значним, проте одні й ті ж самі клієнти можуть бути споживачами різних торговельних підприємств. Тому аналіз даної складової здійснюється, зазвичай, в межах маркетингових стратегій.

Як зазначають Максимець Ю.В. та Кушнір О.Л. маркетингові стратегії спираються перш за все на аналізі потреб та поведінки споживачів, для чого потрібно відповісти на низку питань:

- хто є споживачем продукту цього підприємства?
- де, як, коли споживачі купують і потребують використання цього товару?
- що саме приваблює споживача у цьому товарі?

Таблиця 4. Аналітичні показники, рекомендовані для дослідження стану виконання стратегічних цілей за складовою "персонал" внутрішнього середовища торговельного підприємства

Стратегічні цілі	Показники, що характеризують досягнення стратегічних цілей
Забезпеченість персоналом в розрізі професій	1. Фактична середньоспискова чисельність працівників по підприємству в цілому, у тому числі по філіях, торгових точках та інших структурних підрозділах
	2. Планова (необхідна) чисельність працівників з урахуванням стратегії розширення та збільшення масштабів діяльності в цілому по підприємству
	3. Коефіцієнт забезпеченості працівниками окремих бізнес-процесів (продавцями, продавцями-касирами, товарознавцями, бухгалтерами, консультантами, менеджерами, вантажниками)
	4. Структура персоналу за окремими категоріями працівників, статтю, віком по торговельному підприємству в цілому та по окремих структурних підрозділах
	5. Середньоспискова чисельність працівників у розрахунку на середні активи
Підвищення задоволеності та лояльності персоналу	Темпи росту та приросту середньоспискової чисельності працівників у цілому по торговельному підприємству, у т. ч. по окремих структурних підрозділах
	Коефіцієнти обороту з прийому та звільнення
	Коефіцієнт плинності кадрів
	Коефіцієнт співвідношення середнього стажу роботи працівників та тривалості функціонування підприємства
Поліпшення якісного складу та рівня кваліфікації персоналу	Частка працівників з вищою та середньою фаховою освітою в загальній чисельності працівників
	Частка працівників з науковим ступенем кандидата та доктора наук у загальній чисельності працівників
	Частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації на семінарах та курсах в останні три роки
	Питома вага молодих спеціалістів (до 30 років)
	Річні витрати на навчання та підвищення кваліфікації одного працівника
Удосконалення організації праці	Коефіцієнт використання планового фонду робочого часу
	Питома вага понадурочно відпрацьованого часу в загальному фонді робочого часу
	Простої та втрати робочого часу внаслідок технічних та організаційних причин
	Забезпеченість відповідник ділянок роботи спеціалістами певної кваліфікації
	Середній час відсутності через хворобу в розрахунку на одного працівника
Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та продуктивності праці	Дохід на одного працівника
	Прибуток на одного працівника
	Кількість клієнтів (покупців та замовників) підприємства у розрахунку на одного працівника
	Витрати на одного працівника, у тому числі витрати на утримання персоналу та адміністративні витрати
	Кількість ресурсів у розрахунку на одного працівника
	Втрати від некомпетентних і некваліфікованих дій персоналу
	Розмір активів на одного працівника
Оптимізація мотивації персоналу	Середня заробітна плата одного працівника в цілому по підприємству, у тому числі у структурних підрозділах
	Темпи приросту середньої заробітної плати
	Коефіцієнт співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та темпів підвищення продуктивності праці
	Розмір соціальних пільг на одного працівника
	Витрати на функціонування системи заохочень (страхування життя та здоров'я, службовий автотранспорт, засоби зв'язку, харчування, відпочинок) у розрахунку на одного працівника
Покращення корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу	Наявність системи морального заохочення (цінності та переконання)
	Узгодження особистих цілей з цілями підприємства
	Створення на підприємстві здорової соціально-психологічної атмосфери, що сприяє формуванню командного духу, згуртованості, підвищенню ефективності роботи колективу
	Зведення до мінімуму впливу суб'єктивних міжособистісних відносин на робочий настрій, що сприяє стабільності колективу та підвищенню продуктивності праці
	Недопущення «механічного» бездушного ставлення до клієнтів (збереження людяності у відносинах з клієнтом)

Джерело: розроблено авторами.

— яка для покупця перевага цього продукту над позицією конкурента?

— яку ціну готовий платити споживач за товар цього підприємства? [16]

Основні показники клієнтської складової внутрішнього середовища можна згрупувати за такими стратегічними цілями: розвиток, розширення та збереження клієнтської бази; посилення задоволеності та лояль-

Таблиця 5. Аналітичні показники, рекомендовані для дослідження стану виконання стратегічних цілей за клієнтською складовою внутрішнього середовища торговельного підприємства

Стратегічні цілі	Показники, що характеризують досягнення стратегічних цілей
Розвиток, розширення та збереження клієнтської бази	Загальна кількість клієнтів (покупців), в т.ч. юридичних та фізичних осіб, осіб
	Темп росту та приросту кількості клієнтів (покупців), %
	Абсолютний приріст клієнтів (покупців), в т.ч. юридичних та фізичних осіб, осіб
	Структура клієнтської бази за тривалістю співпраці з підприємством (нових клієнтів, від 1 до 3-х років, від 3 до 5 років, більше 5 років), %
	Структура клієнтської бази за масштабами діяльності клієнтів (великі підприємства, середні підприємства, малі підприємства, ФОП, фізичні особи), %
	Частка оптових та роздрібних покупців, %
	Абсолютна кількість клієнтів, що припинили співпрацю з підприємством, осіб
	Темп росту та приросту кількості клієнтів, що припинили співпрацю з підприємством, %
	Коефіцієнт плинності клієнтів (кількість клієнтів, що припинили співпрацю/ середньорічна кількість клієнтів) Коефіцієнт постійності клієнтів (1 – коефіцієнт плинності)
	Частка постійних клієнтів, що співпрацюють з підприємством більше 3-х років, %
	Абсолютна кількість нових клієнтів (осіб), темп їх росту та приросту, %
	Коефіцієнт залучення нових клієнтів (нові клієнти/ середньорічна кількість клієнтів), коеф.
	Коефіцієнт розширення клієнтської бази (кількість нових клієнтів – кількість втрачених клієнтів / середньорічна кількість клієнтів)
	Кількість торговельних трансакцій(для підприємств роздрібної торгівлі)
	Частка ринку, %
	Відносна частка ринку, коеф.
Посилення задоволеності та лояльності клієнтів	Середній час обслуговування клієнтів, год
	Середня тривалість ділового партнерства з клієнтами підприємства
	Кількість рекламаций та повернень товару
	Кількість скарг та жалоб клієнтів на неякісний товар та незадовільне обслуговування, в т.ч. через соціальні мережі
	Кількість позитивних відгуків клієнтів за якісне обслуговування та якісний товар, в т.ч. через соціальні мережі
	Швидкість обслуговування клієнтів в торговельних підприємствах
	Купівельна активність клієнтів (частка повторних покупок в розрахунку на 1 покупця)
	Коефіцієнт конверсії (відношення кількості клієнтів, що здійснили покупку до загальної кількості клієнтів, що відвідували сайт або магазин)
	Середня вартість однієї покупки (середня вартість чеку)
Покращення ефективності роботи з клієнтами	Середній дохід (виручка) в розрахунку на 1 клієнта (покупця)
	Темп росту та приросту середнього доходу в розрахунку на 1 покупця
	Рейтинг клієнтів за розміром доходу на одного цільового покупця
	Співвідношення кількості клієнтів та кількості працівників торговельного підприємства
	Структура доходів підприємства в розрізі окремих покупців
	Дохід підприємства від цільового клієнта
	Прибуток підприємства в розрахунку на одного клієнта
	Темп росту та приросту операційного прибутку в розрахунку на одного клієнта
	Співвідношення кількості клієнтів та товарних запасів, темп росту та приросту цього показника
	Загальні витрати торговельного підприємства в розрахунку на одного клієнта

Джерело: розроблено авторами.

ності клієнтів; покращення ефективності роботи з клієнтами. Особливу увагу при аналізі конкурентних переваг за цією складовою необхідно звернути на такі маркетингові індикатори як частка ринку підприємства на даному ринковому сегменті та відносна частка ринку. Найважливіші показники для аналізу клієнтської складової наведено в табл. 5.

Крім клієнтської складової основу маркетингових стратегій складають такі важливі напрями досліджень як рівень цін на товари порівняно з конкурентами, стан заходів з просування товарів на ринок, ефективність реклами, розвиток контент-маркетингу, інноваційні технології дослідження ринку з використанням діджитал-аналізу, якість товарів, ємність ринку, попит та пропозиція

на ринку тощо. Проте, оскільки маркетингові стратегії ґрунтуються, здебільшого на аналізі зовнішнього середовища, вважаємо за доцільне клієнтську складову розглядати як окрему підсистему внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, комплексний підхід до оцінювання внутрішнього середовища з метою оцінювання сильних та слабких сторін діяльності торговельного підприємства передбачає детальний аналіз чотирьох ключових його компонентів: бізнес-процеси; фінанси; персонал; клієнти. Запропоновані в роботі кількісні та якісні показники дають змогу оцінити стан виконання тактичних дій та заходів для досягнення стратегічних цілей, визначити сильні та слабкі сторони діяльності порівняно з конкурентами. Запропонований підхід створює аналітичне забезпечення управлінських рішень відносно удосконалення різних напрямів діяльності торговельного підприємства, дає змогу вчасно зреагувати на проблемні зони внутрішнього середовища, невідповідність зовнішнім факторам та вчасно скоригувати операційні, фінансові, кадрові та маркетингові стратегії відповідно до внутрішніх можливостей підприємства.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методики узагальнення одиничних показників та побудови інтегральних показників оцінки ефективності фінансових, операційних, кадрових та маркетингових стратегій.

Література:

- Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.06.01 — економіка, організація та управління підприємством. Харківський державний економічний університет. Харків, 2002. 19 с.
- Ващенко А.А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_79
- Гевлич Л.Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.06.01 — економіка, організація і управління підприємством. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ, 2005. 19 с.
- Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погрішук Б.В. Економіка підприємства. К. "Центр учбової літератури". 2018. 304 с.
- Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
- Дикань О. В., Смаль О.В. Стратегічний менеджмент та його використання в практиці формування і досягнення цілей розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 59. С. 230—235.
- Доценко І.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів загроз на рівень економічної безпеки підприємства. Вісник ЖДТУ. 2010. № 4 (54). С. 227—230.
- Жукевич С.М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.06.04 — бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Тернопільський державний економічний університет. — Тернопіль, 2006. 20 с.
- Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. Київ: Каравела, 2018. 480 с.
- Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Київ, 2006. 366 с.
- Ліщинська В.В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств. Бізнес інформ. 2018. 4. С. 405—410.
- Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник. 2018. № 2 (11). С. 31—35.
- Лозовський О.М., Юрчук Я.О. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. Молодий вчений: науковий журнал. 2014. № 5 (80). С. 141—144.
- Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 52—58.
- Макисмець Ю.В., Кушнір О.Л. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та впровадження. Проблеми сучасних трансформацій: Серія економіка та управління. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04>
- Мостенська Т.Л., Новак В.О., Марченко В.М., Печериця Ю.В., Гуріна Г.С. Стратегічний аналіз виноробних підприємств: орієнтири та конкурентна позиція: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2012. 343 с.
- Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 544—547.
- Письменна О.О. Кількісна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні кадрової стратегії підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. С. 423—428.
- Пріб К.А. Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах. Ефективна економіка. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
- Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль. "Економічна думка". 2006. 390 с.
- Скриньковський Р.М. Семчук Ж.В., Гарасим Л.С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті виявлення сильних і слабких його сторін. Ефективна економіка. 2016., №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851>
- Стратегічне управління / В.Л. Дикань та ін. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 272 с.
- Сумець О.М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
- Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегий / пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
- Хімченко А.М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. Науковий вісник ЛНТУ України. 2013. Вип. 23.14, С. 258—264.

26. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4, Т. 2. С. 141—144.

27. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

28. Aldrien N. Organization and Environments [Електронний ресурс]. URL: <http://www.hu.wikipedia.org/wiki/Aldrien>

29. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. Academy of Management Rev. 1980, vol. 5, № 1. P. 25—39.

References:

1. Budnik, M. M. (2002), "Adaptation of industrial enterprises to market conditions", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkivskyj derzhavnyj ekonomichnyj universytet, Kharkiv, Ukraine.

2. Vashhenko, A. A. (2015), "Organization of production in the conditions of changing internal and external environment of machine-building enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 3, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_79 (Accessed 23 January 2025).

3. Ghevylych, L. L. (2005), "Use of strategic diagnostics in the development of enterprise strategy", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Skhidnoukrajinskijj nacionaljnyj universytet imeni Volodymyra Dalja, Lughansjk, Ukraine.

4. Ghrynychukyj, V. I., Karapetjan, E. T., and Poghrishuk, B. V. (2018), Ekonomika pidpriemstva [Enterprise economics], Centr uchbovoho literatury, Kyiv, Ukraine.

5. Demydenko, S. L. (2015), "Features of strategic analysis of the enterprise environment", Efektyvna ekonomika, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (Accessed 12 February 2025).

6. Dykanj, O. V., and Smalj, O.V. (2017), "Strategic management and its use in the practice of forming and achieving the goals of railway transport development", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 59, pp. 230—235.

7. Docenko, I. O. (2010), "Influence of external and internal threat factors on the level of economic security of an enterprise", Visnyk ZhDTU, vol. 4 (54), pp. 227—230.

8. Zhukevych, S. M. (2006), "Strategic analysis of consumer cooperative enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Ternopiljskijj derzhavnyj ekonomichnyj universytet, Ternopilj, Ukraine.

9. Ighnatjeva, I. A. (2018), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], Karavela Kyiv, Ukraine.

10. Kindracjka, Gh. I. (2006), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], Kyiv, Ukraine.

11. Lishhynsjka, V. V. (2018) "Strategic analysis of the external and internal environment of bakery enterprises", Biznes inform, vol. 4, pp. 405—410.

12. Lozovskijj, O., and Djachuk, M. (2018), "Strategic management as a factor of increasing the competitiveness of enterprises", Ekonomichnyj visnyk, vol. 2 (11), pp. 31—35.

13. Lozovskijj, O.M., and Jurchuk, Ja.O. (2014), "Influence of external and internal environment factors on the efficiency of enterprise management", Molodyj vchenyj: naukovyj zhurnal, vol. 5 (80), pp. 141—144.

14. Luk'janova, V.V. (2009), "The current state of theoretical foundations of diagnostics of enterprise activity", Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu, vol. 3, no. 1, pp. 52—58.

15. Makysmecj, Ju. V. and Kushnir, O. L. (2024), "Enterprise marketing strategies: analysis, planning and implementation", Problemy suchasnykh transformacij: Serija ekonomika ta upravlinnja, vol. 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04>.

16. Mostensjka, T. L., Novak, V.O., Marchenko, V. M., Pecherycja Ju.V. and Ghurina, Gh.,S. (2012), Stratehichnyj analiz vynorobnykh pidpriemstv: orijentyry ta konkurentna pozytsiia [Strategic analysis of wineries: benchmarks and competitive position], Kondor-Vydavnyctvo, Kyiv, Ukraine.

17. Oljshanskyj, O.V. (2018), "Development of the structure and classification of business processes of trade enterprises", Ekonomika i suspiljstvo, vol. 19, pp. 544—547.

18. Pysjmenna, O. O. (2016), "Quantitative Assessment of Internal and External Environment Factors in the Formation of an Enterprise's Personnel Strategy", Ekonomika i suspiljstvo, vol. 7, pp.423—428.

19. Prib, K. A. (2015), "Improving the principles of strategic analysis in agricultural enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 31 January 2025).

20. Sajenko, M. Gh. (2006), Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy], Ekonomichna dumka, Ternopil', Ukraine.

21. Skrynjkovskijj, R. M. Semchuk, Zh. V. and Gharysym, L. S. (2016), "Diagnostics of the internal environment of the enterprise in the context of identifying its strengths and weaknesses", Efektyvna ekonomika, vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851> (Accessed 23 January 2025).

22. Dykanj, V.L. (2013), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], Centr uchbovoho literatury, Kyiv, Ukraine.

23. Sumecj, O. M. (2021), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], KhNUVS, Kharkiv, Ukraine.

24. Tompson, A. A. and Stryklend A. Dzh. (1998), Stratehicheskyj menedzhment: yskusstvo razrabotky y realizatsyy stratehij [Strategic Management: The Art of Strategy Development and Implementation], Banky y byrzhzy, JuNYTY, Moscow, Russia.

25. Khimchenko, A. M. (2013), "External and internal environment of corporations", Naukovyj visnyk LNTU Ukrainy, vol. 23.14, pp. 258—264.

26. Khrystencko, L. M. (2009), "Influence of internal environment factors on the efficiency of enterprise management", Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu, vol.4, no. 2, pp. 141—144.

27. Cherchyk, L.M. and Levycykj, V.V. (2023), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], Volynskijj nacionaljnyj universytet imeni Lesi Ukrainky, Lucjk, Ukraine.

28. Aldrien, N. (2016), "Organization and Environments", available at: <http://www.hu.wikipedia.org/wiki/Aldrien> (Accessed 23 January 2025).

29. Bourgeois, L. (1980), "Strategy and Environment: A Conceptual Integration". Academy of Management Rev, vol. 5, no. 1, pp.25—39.

Стаття надійшла до редакції 16.03.2025 р.

А. С. Шолойко,

д. е. н., доцент, професор кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1239-4281>

П. А. Хоу,

аспірант кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6009-1060>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.77

ЦИКЛІЧНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ТРЕЙДИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

A. Sholoiko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Insurance,
Banking and Risk Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv

P. Hou,

Postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

CYCLICALITY OF FINANCIAL TRADING UNDER GLOBALIZATION

В сучасних умовах прояв циклічності фінансового трейдингу стає досить швидко відчутним на глобалізованих фінансових ринках. З огляду на це, варто приділити більше уваги специфіці циклічності фінансового трейдингу на розвинених ринках і ринках, що розвиваються, задля більш свідомого формулювання інвестиційних стратегій.

Метою дослідження є визначення особливостей циклічності фінансового трейдингу в умовах глобалізації. Задля досягнення поставленої мети до уваги береться поділ фінансових ринків на розвинені ринки і ринки, що розвиваються, а також використовується теорія економічних циклів Кондратьєва.

За результатами проведеного дослідження було виявлено таку особливість циклічності фінансового трейдингу в умовах глобалізації на розвинених фінансових ринках і ринках, що розвиваються, як наявність лаг-циклів в етапах функціонування регіональних фінансових ринків, на яких здійснюється фінансовий трейдинг. Це вказує на взаємозалежну природу розвинених фінансових ринків і ринків, що розвиваються, які по черзі перебувають то у відстаючому, то в наздоганяючому станах. У подальших дослідженнях досить важливим є співставлення циклічності фінансового трейдингу з етапами глобалізації.

In modern conditions, the manifestation of the cyclical nature of financial trading becomes quite noticeable and quite quickly in globalized financial markets. So, it is worth paying more attention to the specifics of the cyclical nature of financial trading in developed and emerging markets in order to formulate investment strategies more consciously.

The purpose of the study is to determine the features of the cyclical nature of financial trading in the context of globalization. To achieve this goal, the division of financial markets into developed and emerging markets is taken into account, and Kondratiev's theory of economic cycles is also used.

According to the results of the study, such a feature of the cyclical nature of financial trading under globalization in developed and emerging financial markets was identified as the presence of a lag cycle in the stages of functioning of regional financial markets in which financial trading is carried out. In particular, it was found that when financial trading in developed financial markets is in the accumulation phase, then in emerging markets it is in the correction phase. While financial trading in developed markets is characterized by a growth phase, in emerging financial markets it is in an accumulation phase. If financial trading in developed markets is moving into a spread phase, then in emerging financial markets it is in a growth phase. And finally, if the phase of correction comes for financial trading in developed markets, then in emerging financial markets it goes into the phase of distribution. This contributes to the interdependent nature of developed and emerging financial markets, which alternately find themselves in lagging and catching-up states. The one-phase lag between cycles in these financial markets creates a feedback loop that can either enhance global growth or exacerbate global downturns. Understanding this dynamic is critical for regulators and investors to shape their strategies more consciously. In further research, it is important to correlate the cyclicity of financial trading with the stages of globalization.

Ключові слова: інвестування, фінансові ринки, криптоактиви, фаза корекції, фаза зростання, фаза накопичення, фаза розповсюдження.

Key words: investing, financial markets, crypto assets, correction phase, growth phase, accumulation phase, distribution phase.

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

На сучасному етапі глобалізація суттєво впливає на фінансовий трейдинг, посилюючи взаємозв'язок економік та вплив економічних циклів через кордони. Інтеграція глобальних фінансових ринків означає, що фінансові цикли більше не обмежуються окремими країнами, а є частиною ширшої, взаємопов'язаної системи. Як наслідок, економічні події в одному регіоні можуть спровокувати хвильовий ефект у всій глобальній фінансовій системі, підсилюючи вплив як бумів, так і спадів. Історично фінансові ринки формувалися довгостроковими циклами, такими як хвилі Кондратьєва, які охоплюють 40-50 років, враховуючи технологічні інновації та серйозні зміни в економічних парадигмах [3, 6]. На ці цикли все більше впливає глобалізація, оскільки технологічний прогрес і потоки капіталу виходять за межі національних кордонів.

Цикл Кондратьєва, або "довга хвиля", є ключовим поняттям у розумінні того, як глобалізація вплинула на фінансові ринки. Цей цикл ділиться на дві фази: розширення і звуження. Фаза розширення характеризується технологічними інноваціями, підвищенням продуктивності та економічним зростанням, тоді як фаза скорочення характеризується уповільненням економіки,

фінансовими кризами та корекцією ринку [3, 6]. У зв'язку з цим актуальним є визначення особливостей циклічності фінансового трейдингу в умовах глобалізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань розвитку фінансового трейдингу вказує на те, що досить повне визначення даного поняття з виокремленням сутності, змісту і результату, як складових дефініцій, було сформульоване у праці [8]. Теал Дж. здійснив широкий огляд фінансового трейдингу та інвестування, зосередившись на торгівлі, торгових установах, фінансових ринках та організаціях, які беруть участь, сприяють і регулюють торговельну діяльність [9]. Оскільки фінансовий трейдинг здійснюється на фінансових ринках, що час від часу наражаються на вплив кризових явищ, що досить швидко стають відчутними в різних куточках світу в умовах глобалізації [4, 7], то він підпадає під певну циклічність, яка притаманна ринкам і економіці в цілому. Дану циклічність досить цікаво розглянути за допомогою теорії довгих хвиль Кондратьєва, критичний аналіз якої ґрунтовно висвітлив Мягкий М. [1]. Перез К. в свою чергу проаналізував циклічну динаміку бульбашок і золотих віків під впливом технологічних революцій і фінансового капіталу [6]. Певна циклічність вже прослідковується і на порівняно нових ринках, таких як ри-

Таблиця 1. Циклічність фінансового трейдингу на ринку криптовалют

Фаза	Характеристика циклу
Накопичення	Ціни на криптовалюту стабілізуються після корекції ринку або обвалу. Ця фаза характеризується низькою волатильністю та поступовим накопиченням активів кмітливими інвесторами, яких часто називають «китами». Оскільки глобалізація сприяє потокам капіталу, ця фаза може залучити міжнародних інвесторів, які прагнуть заробити на майбутньому зростанні
Зростання	Відбувається швидке зростання цін, оскільки ринковий оптимізм повертається та нові інвестори приходять на ринок. Ця фаза часто зумовлена технологічним прогресом, нормативними розробками та дедалі більшим впровадженням криптовалют як законного класу активів. Глобалізація посилює цю фазу, уможливаючи глобальну участь у фінансовому трейдингу на ринках криптовалют, що ще більше підвищує ціни
Розповсюдження	Перші інвестори починають фіксувати прибуток, коли ціни досягають нових максимумів. Ця фаза часто збігається зі зростанням ринкових спекуляцій і азійотажу в ЗМІ, що залучає менш досвідчених інвесторів. Глобальний характер ринків криптовалют означає, що коливання цін в одному регіоні може швидко поширитися на інші, що призведе до широкомасштабної активності ринку
Корекції	Дана фаза настає, коли ринковий ентузіазм згасає, що призводить до значного падіння цін. Ця фаза часто посилюється панічними продажами, регулятивним втручанням або негативними новинами. Взаємозв'язок глобальних ринків означає, що корекція цін на криптовалюту може мати ширші наслідки для фінансових ринків, особливо якщо залучається більше інституційних інвесторів

Джерело: складено авторами на основі [1, 3, 10].

нок криптоактивів [2]. Відповідно в умовах глобалізації варто звернути більше уваги на специфіку циклічності фінансового трейдингу як на розвинених фінансових ринках, так і на ринках, що розвиваються.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення особливостей циклічності фінансового трейдингу в умовах глобалізації.

Задля досягнення поставленої мети до уваги береться поділ фінансових ринків на розвинені ринки і ринки, що розвиваються, а також використовується теорія економічних циклів Кондратьєва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З початку 1980-х років світова економіка перебуває у фазі розширення поточного циклу Кондратьєва, що спричинено розвиненням інформаційних технологій, Інтернету та телекомунікацій [3, 6]. Однак, коли цикл наближається до спаду, ознаки скорочення стають очевидними, глобальне економічне зростання сповільнюється, а фінансові ринки відчувають підвищену волатильність.

Окрім циклів Кондратьєва, на фінансові ринки також впливають середньострокові цикли Жюгляра та короткострокові цикли Кітчина. Цикли Жюгляра, які тривають приблизно 7—11 років, зумовлені коливаннями ділових інвестицій і тісно пов'язані з фазами економічного відновлення та спаду. З іншого боку, цикли Кітчина тривають приблизно 3—5 років і зумовлені коригуванням запасів і короткостроковими коливаннями попиту [3, 6]. Глобалізація синхронізувала ці цикли між економіками, що призвело до одночасного економіч-

ного зростання та скорочення в різних регіонах. Ця синхронізація посилює наслідки економічних спадів, як це було видно під час світової фінансової кризи 2008 року, коли спад на ринку житла в США спровокував світову рецесію [8].

Технологічні інновації відіграють вирішальну роль у стимулюванні циклів фінансового ринку в умовах глобалізації. Сучасна хвиля Кондратьєва, яку часто називають "п'ятою промисловою революцією", що характеризується цифровою революцією, де домінують досягнення в обчислювальній техніці, телекомунікаціях та Інтернеті. У міру того як ця хвиля досягає зрілості, світ знаходиться на порозі шостої хвилі Кондратьєва, що рухається впровадженням нових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), біотехнології та відновлювані джерела енергії.

Перехід між цими технологічними хвилями часто призводить до турбулентності фінансового ринку, оскільки старі галузі занепадають і натомість з'являються нові. В якості прикладу можна навести фінансовий трейдинг на ринку криптовалют, який представляє новий

рубіж у фінансовому ландшафті. Криптовалюти, що базуються на технології блокчейн, є підтвердженням того, як технологічні інновації можуть створювати нові ринки та ставити під загрозу функціонування традиційних фінансових систем. Хоча ринок криптовалют відносно молодий, однак за даними Yahoo Finance він демонструє чітку циклічну поведінку під впливом глобальних фінансових тенденцій [10]. Будучи спекулятивним і дуже нестабільним ринком, криптовалюти, такі як біткойн і ефіріум, пережили цикли підйому та падіння, які віддзеркалюють ширші цикли Кондратьєва та Жюгляра (табл. 1).

Оскільки світ продовжує глобалізуватись, що підтверджує KOF Globalization Index [2, 5], цикли фінансового ринку, ймовірно, стануть ще більш взаємопов'язаними. Наступна хвиля Кондратьєва, що ґрунтується на інноваціях у ШІ, біотехнологіях і відновлюваних джерелах енергії, сформує майбутнє світових фінансових ринків. Ці технологічні досягнення створять нові можливості та виклики, що призведе до появи нових галузей промисловості та занепаду інших.

Криптовалютний ринок, як частина цього ширшого фінансового ландшафту, продовжуватиме розвиватися під впливом цих глобальних циклів. Оскільки цифрові валюти стають більш інтегрованими в глобальну фінансову систему, їх циклічна поведінка відіграватиме вирішальну роль у формуванні майбутнього фінансових ринків в умовах глобалізації.

Регіональні фінансові ринки взаємопов'язані між собою, існує кореляція між цінами на активи та ринковими рухами. Розуміння цих взаємозв'язків допомагає визначити канали передачі ризику та потенційні ефекти поширення з одного ринку на інший. Глобальна фінансова криза 2008 року продемонструвала, як фінансові

Таблиця 2. Циклічність фінансового трейдингу на розвинених фінансових ринках і ринках, що розвиваються

Ринки	Фаза I. Фаза накопичення (розвинені ринки) та фаза корекції (ринки, що розвиваються)	Фаза II. Фаза зростання (розвинені ринки) та фаза накопичення (ринки, що розвиваються)	Фаза III. Фаза розповсюдження (розвинені ринки) та фаза зростання (ринки, що розвиваються)	Фаза IV. Фаза корекції (розвинені ринки) та фаза розповсюдження (ринки, що розвиваються)
Розвинені ринки	Опис: інституційні інвестори починають накопичувати недооцінені активи, оскільки настрої ринку змінюються до обережного оптимізму. Як правило, спостерігається низька волатильність, а ринкова активність визначається розумним позиціонуванням заощаджень для наступної фази зростання. Вплив: коли розвинені ринки починають стабілізуватися, ринки, що розвиваються, часто все ще перебувають у фазі корекції, маючи справу з наслідками попередніх ринкових ексцесів. Стабільність на розвинених ринках може призвести до стабілізації відтоку капіталу з ринків, що розвиваються, забезпечуючи основу для їх відновлення	Опис: відбувається підвищення довіри інвесторів, зростання цін на активи та економічне зростання. Роздрібні та інституційні інвестори підвищують оцінку. Економічні показники, такі як зростання ВВП і споживчі витрати, демонструють помітне покращення Вплив: зростання на розвинених ринках сприяє зростанню попиту на товари та продукти на ринках, що розвиваються. Це призводить до припливу капіталу в ці регіони. Цей приплив допомагає ринкам, що розвиваються, перейти від фази корекції до фази накопичення	Опис: ціни на активи починають вирівнюватися, а настрої ринку стають дедалі обережнішими. Ринкові оцінки часто досягають піку, після чого зростає волатильність у міру зростання невизначеності Вплив: охолодження розвинених ринків часто перенаправляє інвестиційний капітал на ринки, що розвиваються, які все ще перебувають у фазі зростання. Це переміщення капіталу може посилити зростання на ринках, що розвиваються, навіть, якщо розвинені ринки починають стикатися зі зниженим тиском	Опис: відбувається значне падіння цін на активи, уповільнення економіки та підвищення волатильності ринку. Інвестори поспішають продавати переоцінені активи, що призводить до різкого падіння ринку. Центральні банки та уряди можуть втручатися за допомогою заходів стимулювання, щоб запобігти тривалій рецесії Вплив: корекція на розвинених ринках часто запускає фазу розповсюдження на ринках, що розвиваються, оскільки інвестори починають уникати ризику та починають виводити капітал. Уповільнення економіки на розвинених ринках зменшує попит на експортну продукцію країн, що розвиваються, ще більше посилюючи спад у цих регіонах
Ринки, що розвиваються	Опис: відбувається значне зниження цін на активи та економічне уповільнення. Висока волатильність і девальвація валюти є поширеними явищами, як і відтік капіталу. Фаза корекції часто відзначається спробами стабілізувати економіку за допомогою політичних інтервенцій або зовнішньої підтримки (наприклад, позики МВФ) Вплив: стабілізація та поступове відновлення на розвинених ринках створює умови для того, щоб ринки, що розвиваються, почали поживавлюватися, оскільки економічне середовище покращується та капітал починає повертатися	Опис: з'являється вигода від припливу капіталу та покращення економічних умов, викликаних попитом з боку розвинених ринків. Інвестори починають бачити цінність цих ринків, що призводить до поступового зростання цін на активи та більш стабільного економічного середовища Вплив: покращення умов на ринках, що розвиваються, сприяє глобальному зростанню, зміцнюючи позитивний імпульс на розвинених ринках і сприяючи збільшенню міжнародної торгівлі та інвестицій	Опис: відбувається швидке економічне зростання, високий приплив капіталу та значне зростання цін на активи. Фаза зростання часто більш нестабільна, ніж на розвинених ринках, зумовлена вищими ризиками та прибутками. Економічні показники на цих ринках демонструють значне покращення, яке підтримується глобальним попитом та інвестиціями Вплив: постійне зростання на ринках, що розвиваються, забезпечує буфер проти фази розповсюдження на розвинених ринках, підтримуючи глобальну економічну активність, навіть коли розвинені ринки починають охолоджуватися	Опис: відмічається фіксація прибутку, насичення ринку та зростання волатильності. Ціни на активи досягають піку, а потім починають знижуватися, оскільки відтік капіталу зростає та економічне зростання сповільнюється. Ринки, що розвиваються, значною мірою залежні від зовнішнього капіталу та попиту, стикаються зі значними проблемами, так як розвинені ринки відновлюються Вплив: одночасний спад як на розвинених ринках, так і на ринках, що розвиваються, може призвести до уповільнення глобальної економіки з побічними ефектами, такими як скорочення торгівлі, зниження цін на сировинні товари та зростання фінансової нестабільності

Джерело: розроблено авторами.

потрясіння в одному регіоні можуть швидко поширитися на інші, підкресливши важливість моніторингу цих кореляцій [4].

Глобальна система фінансового трейдингу є складною та динамічною мережею регіональних ринків і учасників. Розуміння взаємодії та залежності між цими

ринками має вирішальне значення для ефективного управління ризиками, формулювання політики та прийняття інвестиційних рішень. Постійне дослідження та моніторинг цих ринків є важливими для орієнтування в викликах і можливостях у світовому фінансовому ландшафті.

Загалом відслідковується така особливість циклічності фінансового трейдингу на розвинених ринках і ринках, що розвиваються за умов глобалізації як наявність лаг-циклу регіональних фінансових ринків, на яких здійснюється фінансовий трейдинг, тобто ринки, що розвиваються, зазвичай відстають від розвинутих ринків на один етап. Це створює динаміку, коли зміни на розвинених ринках часто викликають відповідні зміни на ринках, що розвиваються, хоча й із затримкою (табл. 2).

Пояснення циклів регіональних фінансових ринків в умовах глобалізації підкреслює взаємозв'язок розвинених ринків і ринків, що розвиваються. Однофазова затримка між циклами на цих ринках створює петлю зворотного зв'язку, яка може або посилити глобальне зростання, або посилити глобальні спади. Розуміння цієї динаміки має вирішальне значення для регуляторних органів та інвесторів, які мають більш свідомо формувати стратегії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Глобалізація відіграла вирішальну роль у формуванні світового ландшафту фінансового трейдингу. Глобальний ринок криптовалют став значним гравцем у фінансовій сфері, що також піддається циклічності. Криптовалюти, такі як Bitcoin та Ethereum, набули популярності як альтернативні інвестиційні активи та стали більш інтегрованими в традиційні фінансові системи. Зростання криптовалют зумовлене технологічним прогресом, дедалі більшими запозиченнями інституційними інвесторами та прагненням до децентралізованих фінансових систем. Однак регуляторні проблеми створюють ризики та виклики для майбутнього криптоактивів.

Ширша участь та глибша інтеграція країн у глобальну економіку призвели до збільшення взаємозв'язку та кореляції між регіональними фінансовими ринками. Скоординовані міжнародні зусилля, такі як нормативно-правова база та співпраця, мають важливе значення для вирішення глобальних фінансових проблем і забезпечення фінансової стабільності. В процесі дослідження було виявлено таку особливість циклічності фінансового трейдингу в умовах глобалізації на розвинених фінансових ринках і ринках, що розвиваються, як наявність лаг-циклу регіональних фінансових ринків, на яких здійснюється фінансовий трейдинг в умовах глобалізації. Цей факт пояснює взаємозалежну природу розвинених фінансових ринків і ринків, що розвиваються. В подальших дослідженнях досить важливим є співставлення циклічності фінансового трейдингу з етапами глобалізації.

Література:

1. Мякий М. Теорія довгих хвиль Кондратьєва: тенденції та протиріччя. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2009. № 110. С. 50—53. URL: http://bulletin-econom.univ.-kiev.ua/wp-content/uploads/2016/01/110_14.pdf
2. Burniske C., Tatar J. *Cryptoassets: The Innovative Investor's Guide to Bitcoin and Beyond*. McGraw-Hill Education. 2017.

3. Investopedia. *Konradieff Waves: Definition, Past Cycles, How They Work*. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/konradieff-wave.asp>

4. Kindleberger C. P., Aliber R. Z. *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises* (6th ed.). Palgrave Macmillan. 2011.

5. KOF Swiss Economic Institute. *KOF Globalisation Index*. 2025. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>.

6. Perez C. *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Edward Elgar Publishing. 2002.

7. Savina G., Haelg F., Potrafke N., Sturm J.-E. *The KOF Globalisation Index — Revisited*. Review of International Organizations. 2019. № 14 (3). Pp. 543—574.

8. Sholoiko A., Hou P. *Conceptualization of financial trading*. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. 2023. № 2 (222). Pp. 150—156. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/19>

9. Teall J.L. *Financial Trading and Investing*. Second edition. Luiss Business School, Rome, Italy. Academic Press is an imprint of Elsevier. 2018.

10. Yahoo Finance. *Bitcoin USD (BTC-USD)*. 2024. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/BTC-USD/>

References:

1. Miahkyi, M. (2009), "Theory of Konradieff Long Waves: trends and contradictions", Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, vol. 110, pp. 50—53.

2. Burniske, C. and Tatar, J. (2017), *Cryptoassets: The Innovative Investor's Guide to Bitcoin and Beyond*, McGraw-Hill Education, NY, USA.

3. Investopedia (2025), "Konradieff Waves: Definition, Past Cycles, How They Work", available at: <https://www.investopedia.com/terms/k/konradieff-wave.asp> (Accessed 21 March 2025).

4. Kindleberger, C. P. and Aliber, R. Z. (2011), *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*, 6th ed., Palgrave Macmillan, London, UK.

5. KOF Swiss Economic Institute (2025), "KOF Globalisation Index", available at: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (Accessed 21 March 2025).

6. Perez, C. (2002), "Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages", Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

7. Savina, G., Haelg, F., Potrafke, N. and Sturm, J.-E. (2019), "The KOF Globalisation Index — Revisited", Review of International Organizations, vol. 14 (3), pp. 543—574.

8. Sholoiko, A. and Hou, P. (2023), "Conceptualization of financial trading", Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, vol. 2 (222), pp. 150—156.

9. Teall, J. L. (2018), *Financial Trading and Investing*. Second edition, Luiss Business School, Academic Press is an imprint of Elsevier, Rome, Italy.

10. Yahoo Finance (2024), "Bitcoin USD (BTC-USD)", available at: <https://finance.yahoo.com/quote/BTC-USD/> (Accessed 21 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.03.2025 р.

А. А. Турило,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0669-6507>

Г. А. Лашкун,

асистент кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8288-342X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.82

РОЗВИТОК КАТЕГОРІЇ "ЦІННІСТЬ ЛЮДИНИ" ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

A. Turylo,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,
Organization and Enterprise Management, Kryvyi Rih national university

H. Lashkun,

Assistant of the Department of Economics, Organization and Enterprise Management,
Kryvyi Rih national university

DEVELOPMENT OF THE CATEGORY "HUMAN VALUE" AND FINANCIAL AND ECONOMIC ASPECTS OF THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL IN ENTREPRENEURSHIP

У статті досліджено роль категорії "цінність людини" та її вплив на формування людського капіталу, що є визначальним для інноваційного розвитку підприємств, корпоративного управління й економічної ефективності. Аналіз зарубіжних і вітчизняних наукових джерел свідчить про відсутність єдиних підходів до розуміння й оцінки цих категорій, що підкреслює актуальність теми. Запропоновано авторську концепцію взаємозв'язку понять "цінність людини", "людський ресурс" і "людський капітал", що доводить первинність першого з них. Визначено основні чинники впливу людського капіталу на соціально-фінансово-економічний стан підприємств, їхню інноваційність, конкурентоспроможність та управлінські процеси. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оцінювання цих категорій та побудови відповідної методології. Визначено ключові аспекти ролі людського капіталу у формуванні ефективної системи управління, рівня інноваційності, якості, іміджу та конкурентних переваг підприємств.

The purpose of this article is to determine the role of the category "value of a person" and the impact of financial and economic aspects of the human capital's formation on such important aspects of the current state of the business entities' functioning as: innovative development of an enterprise, corporate governance and economic efficiency. An analysis of foreign and domestic literary sources shows that, to date, there are no clear, consistent arguments and provisions on the content, interpretation, methodology and methodology for evaluating the categories of "human value" and

"human capital" in their unity and subordination. And such a state of scientific research in this area further raises the relevance and relevance of this problem. That is why we want to present our concept of understanding and defining the theoretical and methodological foundations in matters of the content of such categories as human value, human resource and human capital. This means that it is not only the category of "human capital" that needs to be focused on, and it is not from this category that the study of such an important issue for society should be started. This paper presents the concept of understanding and defining theoretical and methodological approaches to the disclosure of the content, connection and evaluation of the categories of "human value" and "human capital". At the present stage of market relations' development, each economic entity can not do without taking into account such components of its functioning as human capital, innovation, quality, innovative management, competition and competitive advantages, etc. The paper presents the main elements of the significance's criterion of their impact on the enterprise's socio-financial and economic state. The role of the enterprise's human capital in the activity and its influence on the formation of the management system, the level of innovation, quality, infrastructure, image and competitiveness of the enterprise are shown. Thus, the category "human capital" originates from the category "human value" and has its primary source, and for us this is an axiom. It is on this axiom that we build the necessary theoretical and methodological provisions and conceptual approaches to the study of the essence and ways of measuring the categories of "human capital", "human capital of an enterprise" and "human capital of an enterprise employee". The existing scientific and practical experience and analysis of the content of the categories of human value and human capital allow us to form conceptual approaches to their systemic interconnected assessment.

Ключові слова: підприємництво, ефективність, людський капітал, інноватизація, цінність людини, конкурентоспроможність.

Key words: entrepreneurship, efficiency, human capital, innovation, human value, competitiveness.

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

Аналіз статистичних даних розвитку провідних країн світу за останні 20-30 років показує, що суттєво зросла роль персоналу підприємств, фірм, організацій, тощо, в забезпеченні їх конкурентного розвитку.

Причин такого стану багато, але ми виділимо дві із них. По-перше, умови і чинники конкурентності значно пришвидшили темпи своїх змін, по-друге, вплив нематеріальних ресурсів у порівнянні з матеріальними активами, на економіку будь-якого суб'єкта господарювання став переважним. І перше, і друге прямо пов'язані з кількістю та якістю людського капіталу, носієм якого і виступає персонал підприємства, особливо його креативна, підприємницька і ініціативна частина.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В економічній літературі багато вчених розглядає і розкриває актуальність і роль людського капіталу на різних рівнях суспільного господарювання [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 та ін.]. У них представлено достатньо ґрунтовні підходи до розуміння, оцінки й управління таким важливим елементом економіки, як людський капітал. Але в силу багатогранності даного явища далеко не всі напрями дослідження людського капіталу отримали відповідного розкриття, обґрунтування і наголосу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — визначити роль категорії "цінність людини" та вплив фінансово-економічних аспектів формування людського капіталу на такі ключові аспекти функціонування суб'єктів господарювання, як інноваційний розвиток, корпоративне управління та економічна ефективність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У рамках дослідження представлено спробу інтегрованого розгляду людського капіталу в контексті його взаємозв'язку з такими важливими аспектами діяльності суб'єкта господарювання, як інноваційність, якість, менеджмент, конкурентоспроможність тощо.

Варто зазначити, що, попри наявність численних наукових напрямів, присвячених людині, категорія "цінність людини" у контексті суспільства та особистості залишається поза фокусом досліджень і не виокремлюється як центральний предмет аналізу. Теорія цінності людини відіграє основоположну роль у подальшому існуванні та розвитку людства в усіх його сферах. У той же час вона розвивається у єдності з багатьма іншими теоріями, що стосується економіки і фінансів, це зокрема, теорія ефективності (ефективність — це, на наш погляд, "компас" фінансово-економічного і конкурентного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання).

ТЕОРІЯ ЦІННОСТІ ЛЮДИНИ ТЕОРІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ		
Сфера охорони здоров'я і безпеки життєдіяльності	Фінансово-економічна сфера	Соціально-освітня сфера
Морально-психологічна сфера	Філософсько-історична сфера	Ціннісно-правова сфера
Еколого-природнича сфера	Культурно-релігійна сфера	Інші сфери

Рис. 1. Цінність людини і основні сфери її прояву, забезпечення та захисту

Теорія цінності людини — це теорія, що пов'язана і розкривається через розуміння того, що:

1) людина і сам факт її існування, без будь-яких виключень та умовностей, це в першу чергу є головна та абсолютна цінність, абсолютне багатство цивільного суспільства;

2) людина — представляє собою неймовірно складну субстанцію, що проявляється у якості певних здібностей, внутрішнього світу, певних переконань, дій тощо і розвивається у відповідності з суспільним прогресом. У такому сенсі і формується категорія "цінність людини" (людина, як абсолютне багатство суспільства, носій сукупності певних якостей та форм і видів їх прояву);

3) цінність людини-проявляється в житті в її поведінці, переконаннях, діях, вчинках тощо і в такому сенсі підлягає оцінці з боку певної спільноти за визначеними критеріями;

4) кожна людина має своє розкриття і наповнення категорії "цінність людини"; загальні ж вимоги і критерії до оцінювання цінностей людини встановлює суспільство;

5) людина об'єктивно знаходиться і розвивається під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників; внутрішній світ людини і її поведінка постійно знаходяться в процесі змін;

6) цінність людини не є стабільною величиною і може змінюватись в процесі її життєдіяльності під впливом різних обставин;

7) загальний цивілізаційний процес закономірно підіймає загальний рівень цінності людини в суспільстві;

8) цінність людини і її рівень визначають рівень людського капіталу і його впливу на ефективність фінансово-економічних процесів на мікро- і макrorівні;

9) цінність людини, людський капітал — це основний економічний ресурс сучасного і майбутнього розвитку всіх суб'єктів господарювання;

10) оцінюванню для умов забезпечення прогресивного та гармонійного соціального і економічного розвитку суспільства підлягає та цінність, що накладається на абсолютну цінність людини.

Теорія цінності людини з позиції суспільства та конкурентної особистості досліджує і визначає умови формування та розвитку ціннісних ознак життєдіяльності людини, а з позиції економіки досліджує і визначає людину як виключно головний чинник і ресурс розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Категорія "людський ресурс" є похідною від категорії "цінність людини". Цінність людини визначає наповнення і якість людського ресурсу. У ринковому середовищі категорія "людський ресурс" є сполучною ланкою між категоріями "цінність людини" та "людський капітал". Відмінність

між людським ресурсом і людським капіталом полягає в тому, що людський ресурс характеризує людину, як носія певних сформованих здібностей і якостей, які можуть бути застосовані людиною, при її бажанні, в процесі реалізації її приватно-колективно-суспільної праці.

В моделі ринкових відносин момент початку певного виду праці (людина, як власник своїх здібностей, як найманий працівник тощо), що визначається відповідними зако-

нодавчими актами тієї чи іншої країни, здійснюється трансформація категорії "людський ресурс" в категорію "людський капітал". Людський ресурс є тим потенціалом на базі якого утворюється людський капітал. Основна особливість людського капіталу полягає в тому, що в підприємницькій діяльності він забезпечує: 1) сам цей процес; 2) отримання прибутку; 3) формування і розвиток сукупності нематеріальних ресурсів, тобто це особливий вид капіталу, що приносить підприємницькій структурі додаткову вартість, а при інших видах діяльності він забезпечує у різних своїх формах прояву й на різних рівнях макро- та мікросередовища процес формування іміджу, капіталізації та конкурентоспроможності.

Таким чином, на наш погляд, теорія людського капіталу має своїм джерелом теорію цінності людини. Умови формування і розвитку теорій цінності і людського капіталу представлено на рис. 1.

У цілому потрібно відмітити наступне:

1) цінність людини повинна реально стати головним пріоритетом і першим показником в оцінці стану і перспектив розвитку будь-якої суспільної структури, і у тому числі, будь-якого суб'єкта структури, і у тому числі, будь-якого суб'єкта економічного господарювання;

2) категорія "цінність людини" повинна мати відповідну, просту, соціально і економічну обґрунтовану систему оцінювання;

3) цінність людини має пряме відношення до формування таких важливих для економіки категорій, як "людський ресурс" та "людський капітал";

4) цінність людини і людський капітал визначають обсяг, якість і силу впливу нематеріальних ресурсів на економіку суб'єктів господарювання;

5) ефективність системи менеджменту підприємства в кінцевому підсумку визначається ефективністю формування і реалізації потенціалу людського капіталу;

6) система управління людським капіталом і сила впливу останнього на фінансовий та економічний сектор діяльності підприємства потребує подальших ґрунтованих досліджень;

7) значимість цінності людини і людського капіталу в розвитку всіх суб'єктів господарювання з часом буде стрімко зростати та абсолютно визначати перспективи їх діяльності та сукупність конкурентних переваг.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин, коли суспільство досягло певних якісних і кількісних змін в своєму стані і вийшло на новий рівень свого існування, виникли по ряду різних причин нові виклики стосовно його подальшого прогресивного розвитку.

Це стосується без виключення всіх сфер діяльності людини (особливо екологічної, охорони здоров'я, без-

пеки життєдіяльності тощо). Однак в даній книзі ми розглянемо проголошену проблематику в площині економічної діяльності людини.

Статистика розвитку провідних країн світу за останні десятиліття показує, що суттєво зросла роль персоналу підприємств, фірм, організацій, тощо, в забезпеченні їх конкурентного розвитку. Здебільшого це зумовлено двома ключовими факторами:

1. Умови і чинники конкурентоспроможності значно пришвидшили темпи своїх змін.

2. Відбулося домінування впливу нематеріальних ресурсів над матеріальними активами на економічну діяльність суб'єктів господарювання.

Слід зазначити, що обидва ці фактори тісно пов'язані з кількістю та якістю людського капіталу, що втілюється в персоналі підприємства, особливо в його креативній, підприємницькій та ініціативній частині.

Отже, саме людський капітал є фундаментальним для розвитку підприємства, визначаючи його перспективи.

Людський капітал підприємства є основою розвитку підприємства в принципі, і саме він в кінцевому підсумку визначає, — бути йому чи ні.

Роль власника (власників) підприємства і полягає в тому, щоб в першу чергу, спочатку при утворенні підприємства, а потім при його функціонуванні, сформувати і підтримувати необхідний за кількістю, а головне за якістю, персонал підприємства.

Згідно з нашим баченням, соціально-фінансово-економічна діяльність підприємства має форму піраміди, на вершині якої знаходиться людський капітал (рис. 2).

Отже, за даними, наведеними на рис. 2, можна узагальнити, що топ-менеджмент підприємства в основу системи управління повинен покласти процес формування, розвитку, мотивації і реалізації всіх потенційних здібностей персоналу підприємства, а точніше людського капіталу кожного конкретного працівника. Потрібно відмітити, що людський капітал підприємства це не просто математична сума величин людського капіталу окремих працівників підприємства. Людський капітал підприємства і людський капітал окремих його працівників це різні речі, при чому як за своїм змістом, так і рівнем, місцем і силою впливу на об'єкти, предмети і

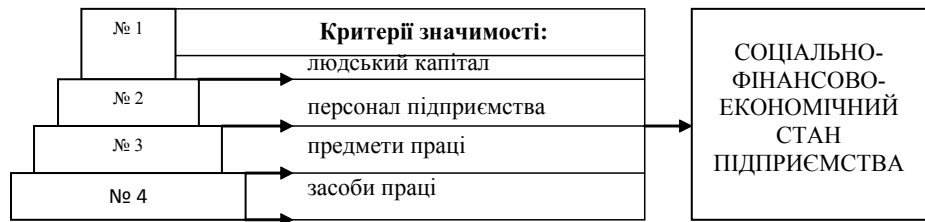


Рис. 2. Піраміда підприємства за критерієм значимості впливу основних елементів на соціально-фінансово-економічну діяльність підприємства

результати діяльності, що прийняті до оцінки. У процесі своєї діяльності топ-менеджмент підприємства повинен урахувати ці обставини. Одне з ключових завдань топ-менеджменту підприємства в цьому аспекті є:

— з'ясувати горизонтальний і вертикальний зв'язок людських капіталів працівників підприємства (в ракурсі впливу на продуктивність сумісної і кінцевої діяльності);

— визначити відповідність рівня людського капіталу конкретного працівника посаді, що він займає;

— забезпечити синергетичний ефект від використання людського капіталу;

— сформувати відповідний стратегічний план стимулювання і розвитку людського капіталу на підприємстві;

— гармонізувати стратегічний план розвитку людського капіталу із загальною стратегією діяльності підприємства.

Якщо топ-менеджмент вирішить таку складну проблему, то далі він може вирішувати наступні важливі завдання значно більш ефективно.

Високий рівень людського капіталу окремого працівника і в цілому підприємства є ключовою умовою забезпечення процесу його інноватизації. Тільки людський капітал є джерелом створення певних, необхідних даному підприємству (у відповідності зі специфікою його виробництва) інновацій у різних сферах його діяльності (управлінській, організаційній, технічній, економічній, соціальній та ін.). Однак якість персоналу реалізується не тільки в цьому. Він дозволяє, в залежності від сформованого рівня, в більшій або меншій мірі визначити потреби підприємства в інноваціях (внутрішніх та зовнішніх); дослідити обсяги і продуктивність інновацій, обґрунтувати загальний процес інноватизації підприємства і окремих його підрозділів; визначити вплив інновацій на економічні процеси тощо.

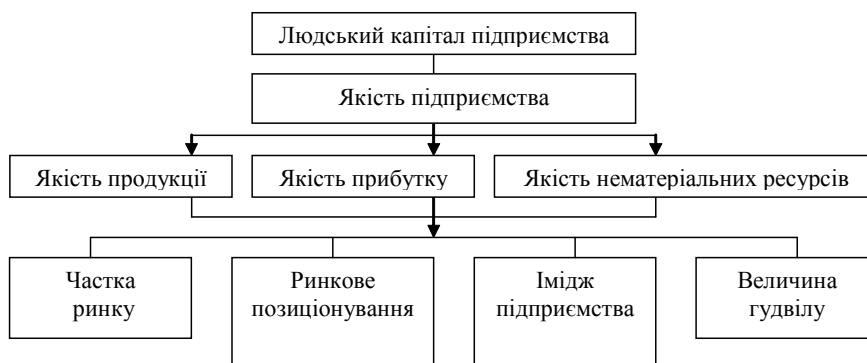


Рис. 3. Людський капітал та його вплив на якість підприємства

Реалізація людського капіталу відбувається шляхом впровадження інновацій, що забезпечують якість підприємства в ключових напрямках його діяльності та розвитку (рис. 3).

На рис. 3 продемонстровано, що людський капітал підприємства, за допомогою системного процесу інновації, забезпечує перехід на новий рівень загальної якості підприємства, що включає покращення якості продукції, прибутку та нематеріальних активів, і, як наслідок, сприяє підвищенню ефективності його ринкової діяльності (частка ринку, ринкове позиціонування, імідж, гудвіл).

Слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства не лише залежить від людського капіталу, але й ним забезпечується. Однак від моменту стратегічного визначення необхідного рівня конкурентоспроможності до моменту його практичного забезпечення існує період розробки, формування та реалізації сукупності різноманітних конкурентних заходів. Наповнення, змістовність і продуктивність даного конкурентного процесу в повній мірі залежить від якості і системи мотивації персоналу підприємства, коли потенціал людського капіталу необхідного рівня використовується з максимальною ефективністю.

Відтак, реалізація послідовного ланцюга заходів, що охоплює формування людського капіталу підприємства, розбудову системи менеджменту, впровадження інновацій, забезпечення якості, формування раціональної інфраструктури та розробку моделі конкурентного розвитку, призведе до досягнення поставлених цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У подальшому, на нашу думку, необхідно розробити інтегровану концепцію, що охоплює такі ключові елементи, як людський капітал, креативність людини (працівника, менеджера) та інноваційність інфраструктури, важливі для будь-якого суб'єкта господарювання та сфери суспільного розвитку.

Інтегрованість, в першу чергу відображає каузальність даної проблеми, яка вирішується через розкриття ґрунтового змісту, економічної природи і логіки взаємозв'язку категорій "людський капітал", "креативність" і "інноваційна інфраструктура".

Така концепція повинна забезпечити відповіді на питання щодо можливостей та ефективних методів формування, оцінки та розвитку людського капіталу та його креативного потенціалу, а також визначити шляхи забезпечення необхідного рівня інноваційності інфраструктури та підприємства в цілому, з урахуванням сучасних вимог.

Література:

1. Базилук А., Хоменко В. Інвестування в людський капітал як складник корпоративної соціальної відповідальності. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 66. С. 30—34. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/66_2021/7.pdf
2. Гільорме Т., Кислиця К. Оцінювання людського капіталу як складової стратегії соціальної відповідаль-

ності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 296—301. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/63.pdf>

3. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: монографія. Рівне: НУВГП, 2014. 216 с.

4. Жуковська В.М. Соціальний розвиток організацій: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 352 с.

5. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: монографія / за заг. ред. М.П. Буковинської. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 297 с.

6. Охріменко О., Іванова Т. Соціальна відповідальність: навч. пос. Київ: Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут", 2015. 180 с.

7. Турило А.М., Турило А.А. Цінність людини і людський капітал — фундаментальні чинники фінансово-економічного розвитку суб'єктів господарювання: навч. посіб. Кривий Ріг: Роман Козлов (видавець), 2022. 132 с.

8. Чальцева О.М. Публічна політика: теоретичний вимір і сучасна практика: монографія. Вінниця: ФОП Барановська Т.П., 2017. 336 с.

References:

1. Bazyliuk, A. and Khomenko, V. (2021), "Investment in human capital as a component of corporate social responsibility", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 66. pp. 30—34.
2. Hil'orme, T. and Kyslytsia, K. (2016), "Assessing human capital as a component of a corporate social responsibility strategy", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 66. pp. 296—301.
3. Hrishnova, O.A. Mischuk, H.Yu. and Oliynyk, O.O. (2014), *Sotsial'na vidpovidal'nist' u trudovykh vidnosynakh: teoriia, praktyka, rehuliuvannia ryzykiv* [Social responsibility in labor relations: theory, practice, risk management], NUVHP, Rivne, Ukraine.
4. Zhukovs'ka, V.M. (2018), *Sotsial'nyj rozvytok orhanizatsii: potentsial, upravlinnia, innovatsii* [Social development of the organization: potential, management, innovation], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
5. Bukovyns'ka, M.P. (2015), *Korporativna sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu* [Corporate social responsibility of business], TsP "Komprynt", Kyiv, Ukraine.
6. Okhrymenko, O. and Ivanova, T. (2015), *Sotsial'na vidpovidal'nist'* [Social responsibility], *Natsional'nyj tekhnichnyj universytet Ukrainy "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, Kyiv, Ukraine.
7. Turylo, A.M. and Turylo, A.A. (2022), *Tsinnist' liudyny i liuds'kyj kapital — fundamental'ni chynnyky finansovo-ekonomichnoho rozvytku sub'iektiv hospodariuvannia* [Human value and human capital are fundamental factors in the financial and economic development of business entities], Roman Kozlov, Kryvyi Rih, Ukraine.
8. Chal'tseva, O.M. (2017), *Publichna polityka: teoretychnyj vymir i suchasna praktyka* [Public policy: theoretical dimension and modern practice], FOP Baranovs'ka T.P., Vinnytsia, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2025 р.

УДК 331.522.546.56:332.02

А. М. Пузач,
д. держ. упр., професор, декан інженерно-технологічного факультету,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5586-424X>
В. А. Пузач,
здобувач вищої освіти, Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9907-7343>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.87

ТРАНЗИТ РОБОЧОЇ СИЛИ В МІЖНАРОДНІЙ МІГРАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ

A. Puhach,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Dean of the Faculty of Engineering
and Technology, Dnipro State Agrarian and Economic University
V. Puhach,
Student, University of customs and finance

LABOR TRANSIT IN THE INTERNATIONAL MIGRATION SYSTEM

В статті розглянуто особливості формування транзиту робочої сили в міжнародній міграційній системі. Доведено, що активізація міграційного руху населення до країн ЄС зумовлена великим осередком трудового потенціалу, який не користується попитом на внутрішньому ринку праці. Обґрунтовано комплексний підхід до аналізу транзиту робочої сили та її життєвого циклу в міжнародній міграційній системі держави з урахуванням стимулюючих та дестимулюючих факторів формування відтворювального процесу працездатності населення та зміною міжнародних відносин суспільства. З позиції інституційно-управлінського підходу визначено структуру традиційного (одностороннього) транзиту робочої сили в міжнародній міграційній системі. Представлено рівень інтенсивності міграційних процесів в конкретному транзиті робочої сили. Визначено критерії та граничні межі відмінностей структури транзиту робочої сили в міжнародній міграційній системі. Доведено та оцінено зв'язок між факторами міжнародних відносин і показниками міграції населення України та країни ЄС.

The article examines the features of the formation of labor transit in the international migration system, which is directly related to changes in international relations. It is proven that the intensification of the migration movement of the population to the EU countries is due to a large center of labor potential that is not in demand on the domestic labor market. A comprehensive approach to the analysis of labor transit and its life cycle in the international migration system of the state is substantiated, taking into account the stimulating and discouraging factors of the formation of the reproductive process of the population's working capacity with changes in international relations in society. From the standpoint of the institutional and managerial approach, the structure of traditional (unilateral) labor transit in the international migration system is determined. The level of intensity of migration processes in a specific labor transit is presented. The criteria and limits of differences in the structure of labor transit in the international migration system are determined. Indicators of structural change in labor transit in the international migration system are formed and

generalized. The indicators of demographic reproduction and the coefficient of natural and qualitative migration growth in Ukraine and the EU countries are analyzed, and the geographical structure of emigration is also assessed. International relations in the labor market of Ukraine and the EU countries are studied. The connection between the factors of international relations and indicators of migration of the population of Ukraine and the EU countries is proven and assessed. It is proposed to determine the working capacity of migrants in the donor country and the impact of its level on the growth of the GDP of the recipient country.

Ключові слова: міжнародна міграційна система, робоча сила, міжнародні відносини, демографія, міграційні процеси.

Key words: international migration system, labor force, international relations, demography, migration processes.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток економіки відбувається в умовах інформатизації, зростання цінності знань, прискорення технічного прогресу у світі та перманентних змін у структурі виробництва. Це можна побачити у взаємозв'язку між основними економічними підсистемами, однією з яких є транзит робочої сили в системі міжнародної міграції. Здебільшого структурні зміни в економіці характеризуються глибокими кількісними та якісними перетвореннями, які, з одного боку, відкривають нові можливості для створення інноваційних видів зайнятості, з іншого — зумовлюють прискорення відтворення та зміну соціально-трудових відносин.

Проте проблема невідповідності компетенцій працівників потребам робочих місць, освітньо-кваліфікаційний дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, нерегульованість безперервної освіти, недосконалість системи соціальної підтримки вразливих верств населення призводять до серйозних обмежень транзиту робочої сили (ТРС), які потребують удосконалення за допомогою механізмів регулювання соціально-трудових відносин, спрямованих на забезпечення гнучкості зайнятості в міжнародному середовищі. Міжнародна міграція робочої сили — складне явище, зумовлене дією соціально-економічних, політичних, соціально-культурних та інших чинників. В останні десятиліття країни, що розвиваються, залишаються найбільшими донорами глобального процесу зовнішньої міграції робочої сили, оскільки якісні характеристики сучасного міграційного процесу (зростаюча індивідуалізація культурного, соціального та економічного життя мігрантів, зниження дискримінаційних бар'єрів у приймаючих суспільствах, зростання сегментації спільнот мігрантів за способом життя, цінностями, інтересами та практиками дозвілля) поширюють циклічність транскордонного руху населення, який стає дедалі помітнішим.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження мігрантської спільноти в ЄС зумовлене зростанням залученості населення країн, що розвиваються, до європейського життя, а отже, необхідністю зміни в міжнародних відносинах таких груп та можли-

востей їх розвитку в контексті сучасних міграційних тенденцій з метою формування механізмів реалізації транзиту робочої сили та міграційної політики, спрямованої на її підтримку. Ефективність дослідження міграційних спільнот у країнах, що розвиваються, в таких аспектах, як особливості інтеграції в приймаючі суспільства; соціальні зв'язки всередині них; обіг різноманітних ресурсів у мережах взаємопідтримки мігрантів; обмежена суспільна довіра серед мігрантів; механізми колективної дії мігрантів, наголошується в працях І. Кравченко [5], Є. Лібанова [6], Ю.В. Маршавін [8], Л. Шаульська [12]. Зростання диференціації спільнот у сучасному світі залежно від їх ресурсів у контексті дослідження транзиту робочої сили через структурні зміни у зайнятості мігрантів обґрунтовували Д. Ацемоглу, Дж. Пішке [13], Дж. Ахокас [14], Дж. Аллен, Р. Ван дер Велдер [16], Т. Дауер. [17], П. Долтон, А. Вінйоль [18].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення особливостей формування транзиту робочої сили (ТРС) в міжнародній міграційній системі, яка безпосередньо пов'язана з змінами в міжнародних відносинах України та країн ЄС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Передумовою і чинником формування ТРС в міжнародній міграційній системі є двосторонній характер способу реалізації комплексної потреби трудового населення в організації своєї життєдіяльності, який проявляється у просторі та часі, через виникнення особливого виду трансакційних витрат, пов'язаних з подоланням різниці між фізичним місцем постійного проживання і фізичним місцем реалізації економічної активності (економічної діяльності) [7]. При цьому, спеціальні передумови ТРС в міграційній системі носять адресний характер і мають чітко виражені просторово-часові горизонти дії. До їх числа відносять спільність території проживання мігрантів, систему їх розселення (мережу поселень), міграційно обумовлену інфраструктуру, час і тривалість міграційних переміщень, єдність цілей та механізмів регулювання міграційної ситуації. Загальні і спеціальні передумови є по суті факторами-стимуляторами формування ТРС.

Слід сказати, що поряд з останніми є чимало чинників з протилежним знаком дії, так званих чинників дестимуляторів, які стримують ТРС (відсутність цивілізованого ринку житла для трудових мігрантів, недосконалість систем найму робочої сили з числа трудових мігрантів, — інститут реєстрації, низька територіальна та професійно-кваліфікаційна мобільність робочої сили, практика покарань господарюючих суб'єктів за залучення робочої сили з числа трудових мігрантів, якщо робота може виконуватися місцевим населенням тощо) [10]. На фоні надзвичайно швидкого руйнування традиційних економічних і соціальних зв'язків, витіснення людей зі звичного способу життя, ТРС показують, чому з'являються нові мобільні групи носіїв трудового потенціалу, котрі власне через міграцію реалізують цілі підвищення економічного добробуту [7].

Структуру традиційного (одностороннього) ТРС в міжнародній міграційній системі (ММС) за інституційно-управлінським підходом представлено на рис. 1. Так, генеральним чинником формування та розвитку сучасного ТРС в ММС є не просто потреба населення у зміні місця його проживання, а зміні місця його доступу до праці [10]. Суть концепції ТРС в міжнародній міграційній системі полягає у тому, що у країнах (регіонах) з надлишковою робочою силою спостерігається низька заробітна плата, високий рівень безробіття, тоді як регіони з недостатньою робочою

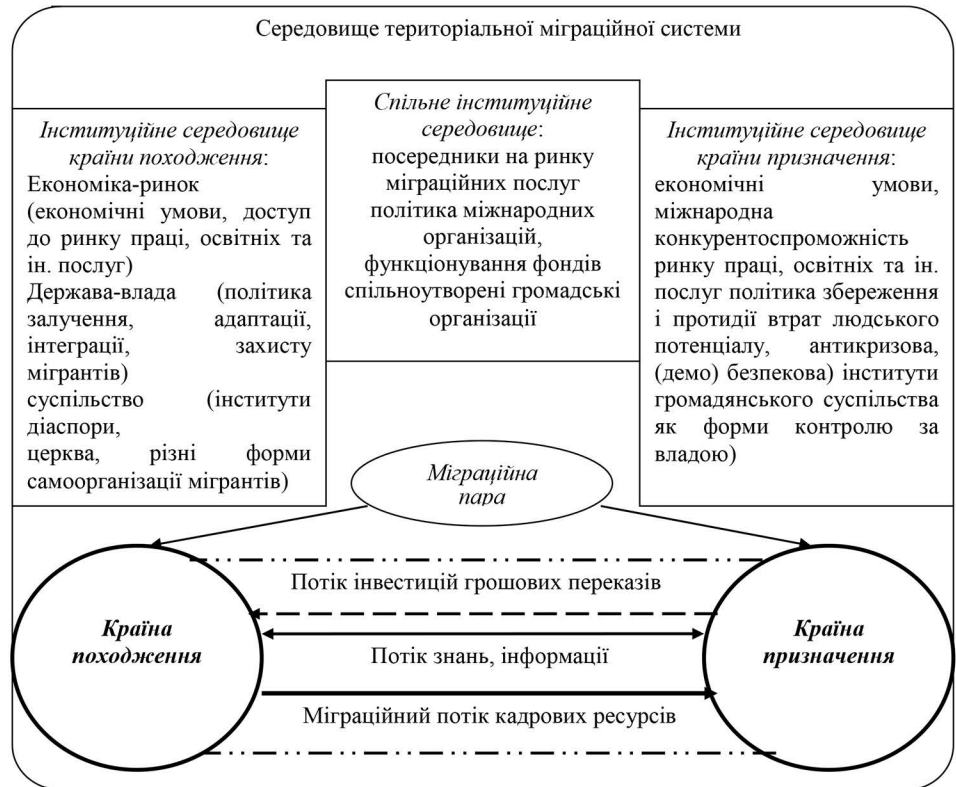


Рис. 1. Структура інституційно-управлінського підходу до традиційного (одностороннього) ТРС в міжнародній міграційній системі

Джерело: побудовано за даними [10].

силою характеризуються високим рівнем зарплати. Розмір заробітної плати виступає як основний міграційний мотив (чинник виштовхування) у регіонах походження мігрантів і основний фактор тяжіння у регіонах призначення.

У результаті нерівномірності двох міграційних систем ТРС виникають інтенсивні потоки мігрантів між двома країнами міграційної пари в межах визначеного між учасниками ТРС на законодавчому рівні міграційного коридору. У країні, яка поглинає працездатні кадрові

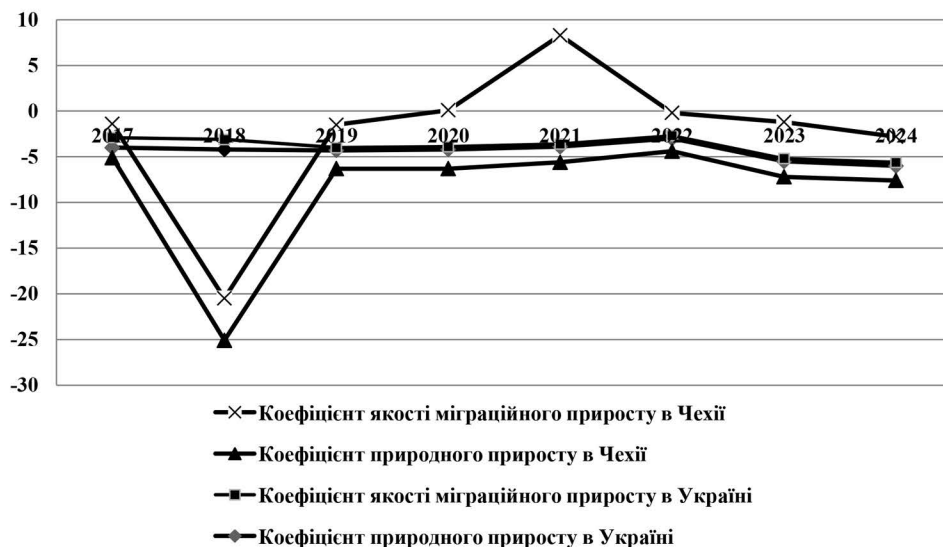


Рис. 2. Загальний коефіцієнт природного та якісного міграційного приросту в Україні та Німеччині за 2017–2024 рр.

Джерело: розраховано за даними [1; 4; 9; 15].

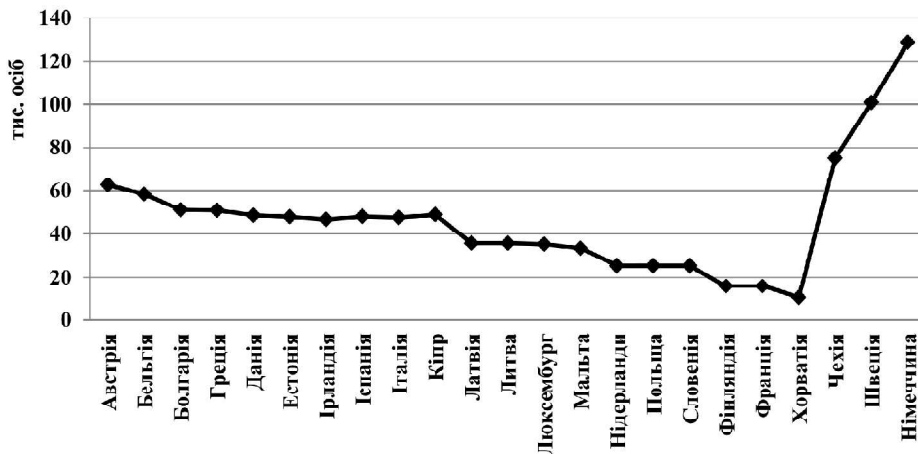


Рис. 3. Абсолютне відхилення кількості прибулих мігрантів з України до країн ЄС за 2022–2024 рр., тис. осіб

Джерело: побудовано за даними [4].

ресурси, поступово розростається міграційна мережа, формується відповідна інфраструктура та умови для розвитку конкретної ТРС.

У результаті перерозподілу населення зменшується пропозиція працездатних ресурсів та підвищується зарплата у бідних на капітал країнах, у той час як у багатих на капітал країнах відбуваються протилежні процеси. Потоки інвестицій рухаються у протилежний бік від потоків трудових мігрантів, а саме з багатих на капітал країн до бідних. Фактором, що приваблює інвестиції, виступає підвищений, за міжнародними стандартами, темп прибутків із капіталу у бідних країнах. Рух капіталу включає також трудовий капітал, тобто переміщення висококваліфікованих працівників із багатих до бідних на капітал країн, які сподіваються отримати високі прибутки зі своїх навичок у бідному на трудовий капітал оточенні [2]. Міграція населення та інвестицій між двома країнами міграційної пари відбувається в межах певного міграційного коридору, який визначають на законодавчому рівні держави-учасники ТРС.

Розвиток інформаційних технологій в умовах поширення глобалізації, нові способи та філософія життя спричинили трансформацію демографічної поведінку населення, що призвело до скорочення темпів народ-

жуваності та зростання частки старшого населення та загострення кризи країнах ЄС. Україна та Німеччини мають схожі тенденції розвитку економіки. Інтенсивність скорочення чисельності населення України за рахунок від'ємного приросту коефіцієнта природного відтворення у 4 рази вища, ніж у Чехії (рис. 2).

Міграційна система Німеччини, поглинаючи значну частину світових працездатних кадрових ресурсів, характеризується багатовекторними інтенсивними міграційними потоками та складною структурою.

Близько 75% іноземців, які працевлаштовані на території Німеччини з країн ЄС, 16% — країн Азії та близько 5% — з Африки. Як наслідок, за рахунок міграційної активності населення в Німеччині порушується структура транзиту робочої сили країни та підвищується ризик виникнення міжетнічних непорозумінь та конфліктів, які не сприяють ефективному функціонуванню ТРС національного чи регіонального рівня [8]. Зважаючи, що середній вік постійного населення Німеччини 45 років, іноземні громадяни мають позитивний вплив на демографічне відтворення у частині збереження трудового потенціалу населення, покращення вікової структури, а також стимулювання зростання репродуктивного потенціалу.

Територіальний аналіз абсолютного відхилення кількості прибулих мігрантів з України до країн ЄС за 2022–2024 рр. (рис. 3).

Разом зі зміною структури транзиту робочої сили змінився географічний вектор української закордонної міграції в бік західного спрямування (рис. 4).

В цілому, в Україні протягом 2017–2024 рр. частка мігрантів з України, що виїжджають на постійне працевлаштування в країни ЄС, зросла в 2.6 разів. У структурі трудової еміграції частка осіб, які виїжджають з України в Польщу, Словенію, Фінляндію, Хорватію в період

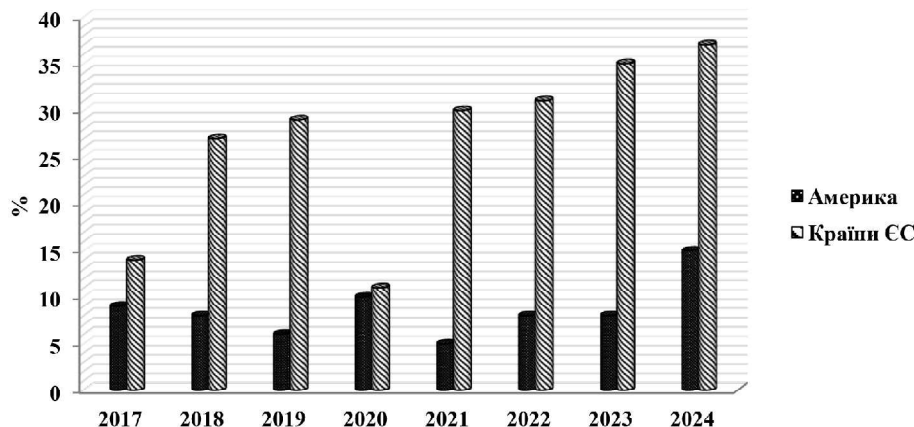


Рис. 4. Географічна структура еміграції працездатних кадрових ресурсів України, 2017–2024 рр., %

Джерело: побудовано за даними [4].

2017—2024 рр. зменшилась удвічі, з 40% у 2022 р. до 20% у 2024 р. Частка активності еміграційного процесу працездатних кадрових ресурсів до Америки у 2017—2024 рр. збільшилась на 66,7%.

Швеція займає друге місце після Німеччини в списку найбільш бажаних країн трудової міграції [4; 9]. При цьому, основним pull-фактором (фактором притягування) українських мігрантів є порівняно високі значення показників оплати праці у країнах-реципієнтів. Так, характерною рисою німецького ринку праці є постійне зростання потреб у кадрах. Так, лише за 2022—2024 рр. чисельність вакансій зросла більш ніж на 25%, тобто до 1.174 тис. осіб [4; 9]. Основним фактором тяжіння працездатних кадрових ресурсів у Німеччині є поллярність рівня оплати праці українців — перевищує майже у 5.0 разів даний показник в Україні (табл. 1).

Кризовий стан ринку праці в Україні у зв'язку із повномасштабним вторгненням країни-агресора на територію країни призвів до погіршення кон'юнктури в економіці в цілому, зменшення купівельної спроможності населення, значного рівня інфляції, нестабільності фінансового та валютного ринків, посилення конкуренції на ринку праці, поширення тіньової зайнятості з 3.0 млн осіб у 2020 р. до 4.3 млн осіб у 2024 р. Ревальвація національної валюти у 2022—2024 рр. призвели до припинення зростання середньої заробітної плати в Україні по відношенню в євро в 4,3 разів, в той час як у Німеччині — на 24%. Це свідчить про наростання розривів в рівнях оплати праці та зростання ролі даного чинника у формуванні німецько-українського міграційного потоку.

Середній рівень заробітку німецьких українських мігрантів коливається у межах 35-40% від заробітку звичайного німецького працівника (рис. 5).

Функціонування транзиту робочої сили, як будь-якого системного явища, призводить до певних наслідків і ефектів, які виражаються у вигляді економічних, соціальних, політичних переваг або втрат для країни-реципієнта (Німеччини) і країни-донора (України). Великі розриви в рівнях доходів у транзиті робочої сили (ТРС) є однією з головних економічних причин інтенсифікації процесу міграції саме працездатних кадрових ресурсів України до Німеччини. Наслідком функціонування ТРС є покращення економічної ситуації осіб-переселенців та сімей трудових мігрантів через зростання обсягів грошових переказів. Така форма міграційного капіталу є інвестиційним ресурсом, який зазвичай, отримує пасивні (споживацькі) цілі використання. В 2024 р. Німеччина інвестувала в економіку України 4.84 млрд. EUR, що складало 6.9 % від загального обсягу прямих інозем-

Таблиця 1. Відносини на ринку праці між Німеччиною та Україною, 2020—2024 рр.

Індикатори	2020	2021	2022	2023	2024
Середня заробітна плата, євро/міс.	1929	1985	2030	2094	2157
Оплата праці мігрантів, євро/міс.	1484	1651	1676	1736	1813
Оплата праці українців, євро/міс.	1376	1420	1594	1660	1715
Рівень безробіття, %	5	4.6	4.1	3.8	3.4
Мінімальна оплата праці, євро/міс.	-	1360	1360	1414.4	1414.4
Індекс інфляції, %	100.9	100.3	100.5	101.8	101.7
Співвідношення середнього рівня оплати праці до заробітної плати зайнятих українців у Німеччині	1.40	1.40	1.27	1.26	1.26
Німеччина / Україна					
Співвідношення заробітної плати найманих працівників у Німеччині до середньої заробітної плати найманих працівників в Україні	8.7	11.5	11.1	8.8	7.8
Співвідношення заробітної плати зайнятих українців у Німеччині до середньої заробітної плати зайнятих в Україні	6.2	8.2	8.7	7.0	6.2
Співвідношення безробіття в Україні до Німеччини	1.9	2.1	2.4	2.6	2.7
Співвідношення мінімальної заробітної плати в Німеччині та України	26,4	27.1	27.9	13.3	12.2

Джерело: побудовано за даними [1; 4; 9; 15].

них інвестицій, залучених в економіку України. У 2021 р. кумулятивний обсяг прямих інвестицій з Німеччини в економіку України становив 1.79 млрд. EUR. Таким чином, Німеччина посіла п'яте місце серед основних країн-інвесторів України [11]. Обсяг інвестиційних потоків через відновлення міжнародних відносин між Україною та Німеччиною представлено на рис. 6.

Так, кількість залучених німецьких інвестицій в Україні за 2017—2024 рр. становила 34,67 млрд. EUR, в середньому на один рік — 4,33 млрд. EUR. Найбільший інвестиційний потік в обсязі 8,99 млрд. EUR був в 2019 р., в 2020—2021 рр. він зменшився на 64,2% %, в періоді 2022—2024 рр. він зріс в 2,3 разів.

Українські інвестиції у німецьку економіку довоєнного періоду порівняно незначні. Так, в 2020 р. Україна інвестувала в економіку Німеччини 3.4 млрд. EUR, з них у переробну промисловість — 72%. Крім того, українські інвестиції вкладались у такі сфери як: будівництво, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність [11].

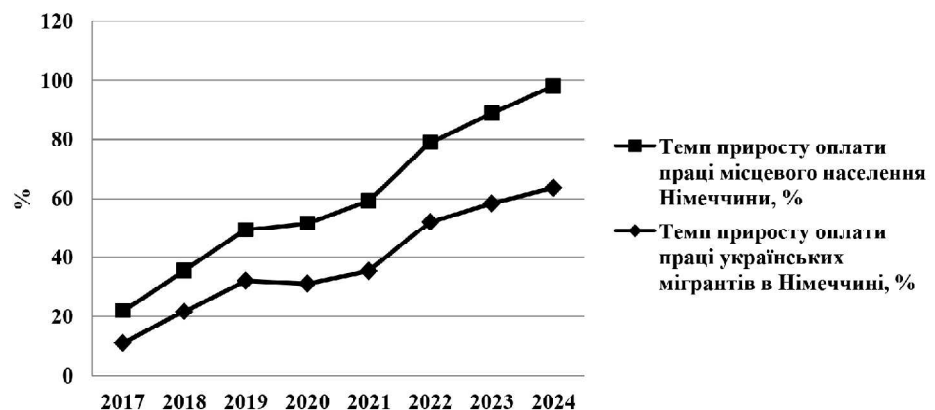


Рис. 5. Темпи приросту оплати праці серед місцевого населення та українських мігрантів у Німеччині, 2017—2024 рр., %

Джерело: побудовано за даними [1; 4; 9; 15].

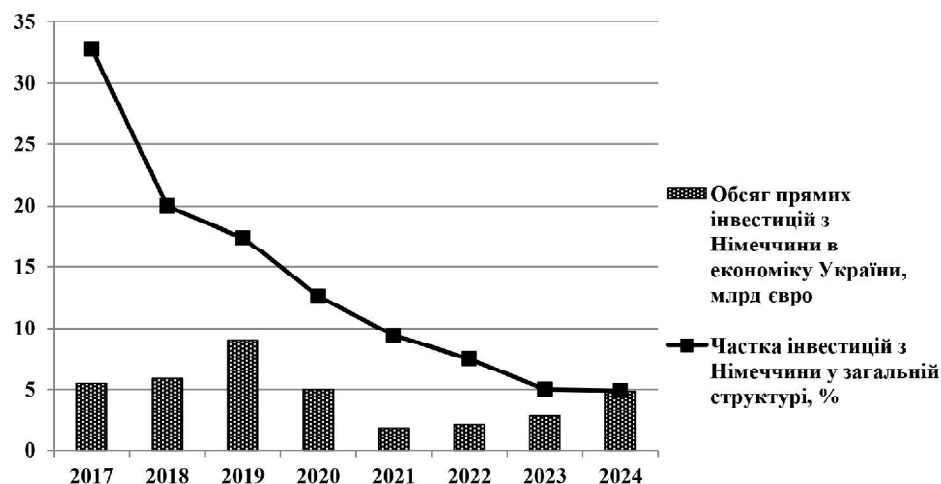


Рис. 6. Обсяг прямих іноземних інвестицій з Німеччини у загальній структурі капіталовкладень України, 2017–2024 рр., %

Джерело: побудовано авторами за даними [11].

У зв'язку з цим, побудова системи оцінок та прогнозів міграції працездатних кадрових ресурсів, з метою вирішення пов'язаних із нею завдань, є актуальною в умовах формування нових міграційних систем та мереж під час воєнного стану в Україні, яка виступає однією з найбільших міграційних країн-донорів для ЄС, США. У цих країнах-реципієнтах імміграція населення набуває все більшого значення з огляду на зменшення впливу природних змін на динаміку населення, що особливо важливо для Німеччини, Італії, Польщі тощо, де вже спостерігається негативний природний приріст населення [19].

Оскільки трудова міграція здійснюється з метою покращення економічного стану домогосподарства, економічні ефекти від функціонування ТПС пропо-

нується виміряти через обсяги грошових трансфертів між державами, що залучені до створення ТПС. Оцінювання значення даного показника дозволить визначити величину зворотної фінансової підтримки трудових мігрантів родичам, допоможе визначити величину їх фінансову спроможність для забезпечення не лише особистих потреб, але й накопичити депозитні вкладення в розвиток економіки країни-проживання та домогосподарств.

Згідно результатів функціонування ТПС в Німеччині, наведених на рис. 7 економічна ефективність використання трудового капіталу українських мігрантів у вартісному вимірі зросла в середньому в 11.0 разів. Українські мігранти на ринку праці Німеччини за 2017–2024 рр. додатково створили товари і надали послуги

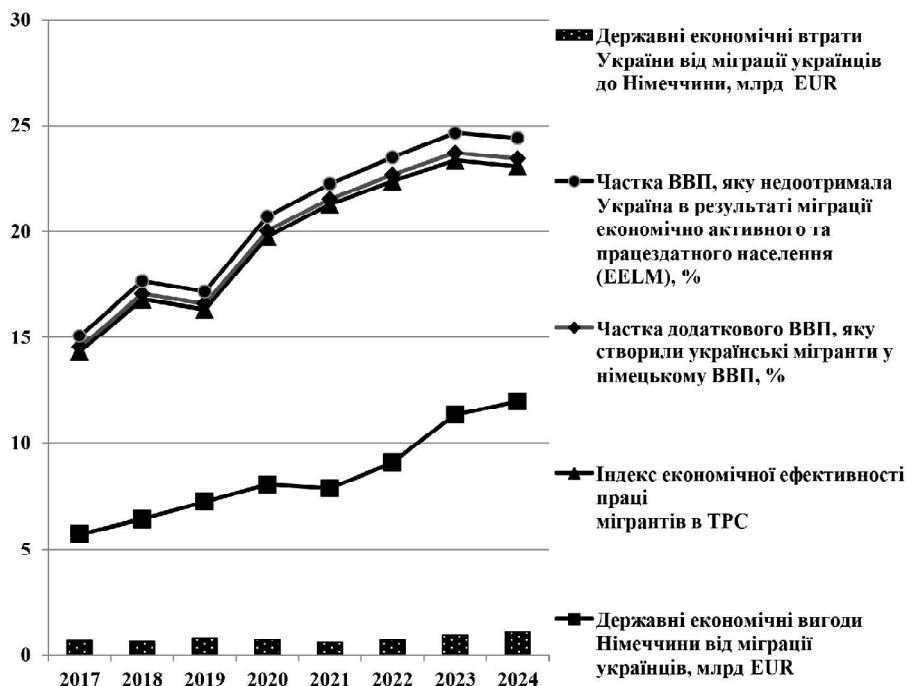


Рис. 7. Державні міграційні вигоди та втрати в умовах функціонування ТПС між Україною та Німеччиною за період 2017–2024 рр.

Джерело: розраховано авторами.

до ВВП країни-реципієнта в обсязі 67.73 млрд. EUR, що становить 0.26% від загального ВВП Німеччини. За досліджуваний період 2017—2024 рр. частка ВВП Німеччини, створеного українцями, демонструвала тенденцію до зростання з 0.22% у 2017 р. до 0.36 % у 2024 р.

Обчислено максимально можливий рівень оплати праці українських мігрантів та суспільні економічні вигоди мігрантів при відсутності безробіття серед економічно активних та працездатних українців, які офіційно проживають у Німеччині (рис. 8).

Так, при прогнозі повної зайнятості економічно активного та працездатного кадрових ресурсів з України за період 2017—2024 рр., мігранти змогли б одержати дохід у вигляді заробітної плати на суму 1,55 млрд. EUR, водночас при тотожній зайнятості в Україні — лише 0.087 млрд. EUR. Відповідно, ефективність використання трудового потенціалу мігрантів в 17,8 разів вище в Німеччині, ніж в Україні.

Тісноту зв'язку між рівнем еміграції українців до Німеччини та факторами міжнародних відносин щодо працевлаштування кадрових ресурсів, здійснено за основі методу найменших квадратів, який враховує можливість взаємодії між залежними змінними в країні підтверджено коефіцієнтом множинної кореляції, який дорівнює 0.91.

$$KOE\!F = C_0 + C_1 INF^{UA} - C_2 SAL^{UA} - C_3 UNEMP^{GERM} \quad (1),$$

де, $KOE\!F$ — темп приросту коефіцієнта інтенсивності прибуття українців до Німеччини, %; INF^{UA} — темп приросту рівня інфляції в Україні, %; SAL^{UA} — темп приросту середньостатистичної реальної заробітної плати в Україні, %; $UNEMP^{GERM}$ — темп приросту рівня безробіття у Німеччині, %.

$$KOE\!F = 1.091 + 0.349 INF^{UA} - 0.575 SAL^{UA} - 0.698 UNEMP^{GERM}$$

$$adj.R^2 = 0.876$$

$$DW = -1.59$$

(2).

Для визначення ступеня вагомості та впливу кожного фактора на варіацію результативної ознаки обчислено коефіцієнти еластичності, які показали, що при збільшенні на 1% темпів приросту рівня інфляції в Україні (INF^{UA}) і незмінних значеннях інших факторів, очікується зростання інтенсивності прибуття українців до Німеччини на 1.08%. Зростання середнього рівня оплати праці в Україні (SAL^{UA}) та безробіття в Німеччині ($UNEMP^{GERM}$) на 1% приведе до послаблення еміграційного руху трудового населення на 2.01% та 2.2% відповідно. В цілому виявлено, що при зростанні значень представлених змінних у моделі на 1% результативна ознака ($KOE\!F$) зменшиться на 3.13%.

На основі побудованої економіко-математичної моделі (2) оцінено ймовірні варіанти україно-німецького вектору міграційної активності та працездатності кадрових ресурсів (рис. 9) на середньостроковий (до 2025 р.) та довгостроковий (до 2030 р.) періоди. Еталонний сценарій середньострокового прогнозу передбачає збереження існуючих тенденцій розвитку міжнародних відносин щодо працевлаштування кадрових ресурсів Німеччини (зменшення рівня безробіття з 3,4 % у 2025 р. до 2% у 2030 р., збереження тенденції до зростання рівня оплати праці на фоні збільшення дефіциту робочої сили) та значне покращення економічної ситуації в Україні (зменшення рівня інфляції до 2,8 % у 2025 р. та 1% у 2030 р., стабілізацію валютного курсу, зростання середнього рівня заробітної плати до 875 EUR у 2025 р. та до 3 тис. євро у 2030 р.).

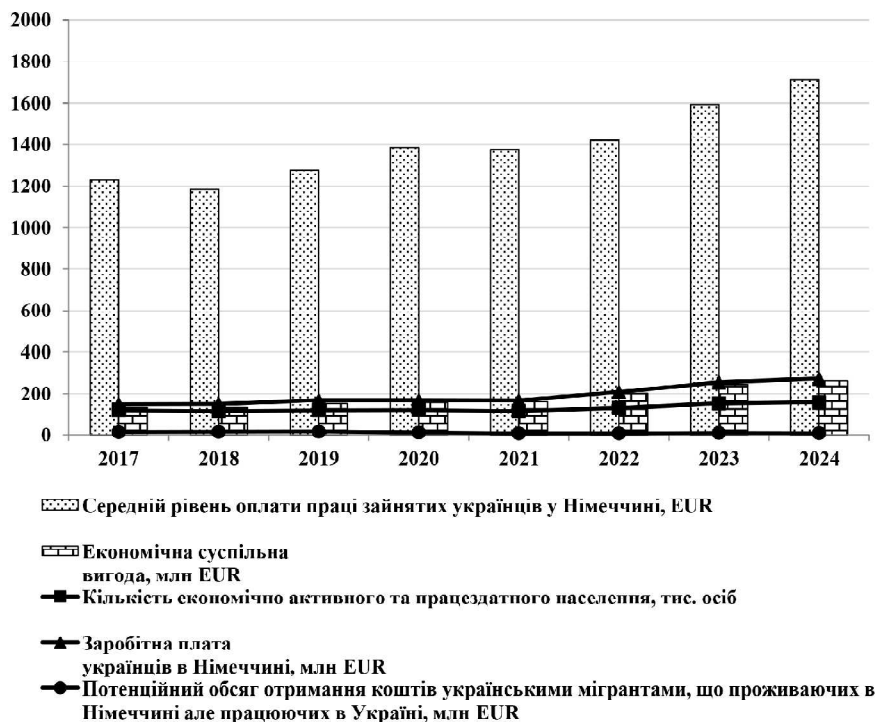


Рис. 8. Максимально можливі суспільні економічні вигоди українських мігрантів в умовах функціонування ТРС, 2017—2024 рр.

Джерело: розраховано авторами.

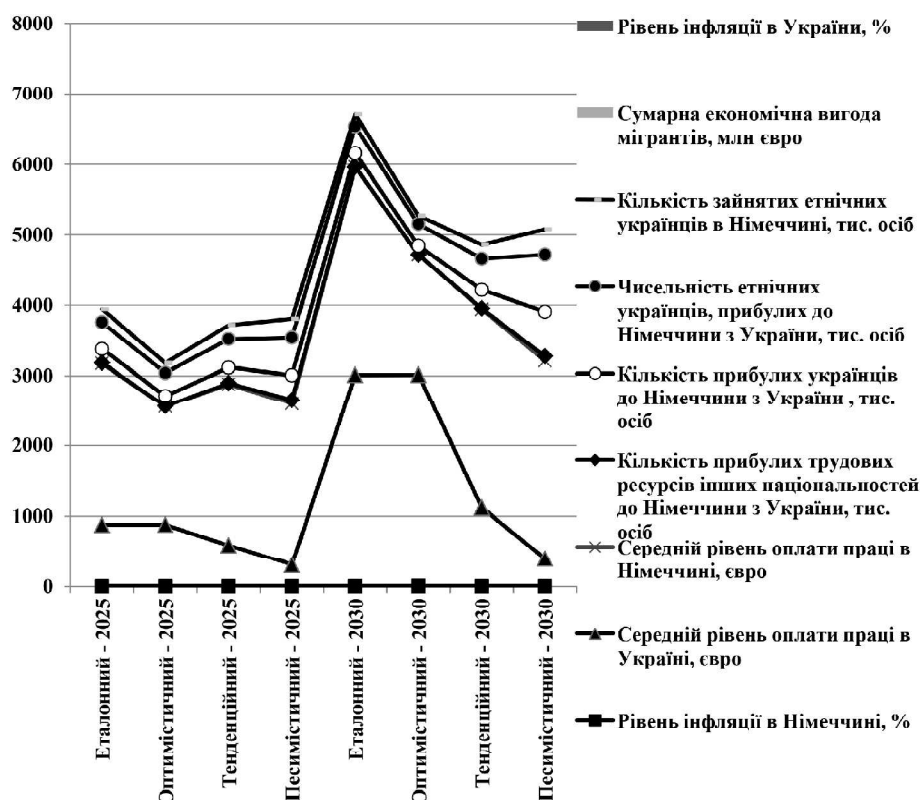


Рис. 9. Прогнозні індикатори розвитку міграційної активності та працездатності кадрових ресурсів України до Німеччини 2025 р. та 2030 р.

Джерело: розраховано авторами.

Позитивна динаміка показників дозволить до 2030 р. покращити економічних індикатори, які є стимулюючими важелями впливу на процеси розвитку та деформації транзиту робочої сили.

ВИСНОВКИ

Таким чином, європейська працересурсна криза, стає очевидною, оскільки боротьба за трудовий потенціал в майбутньому лише набере обертів. Україна через значну різницю в економічному розвитку, і надалі залишатиметься донором робочої сили для країн ЄС, зокрема і для Німеччини, що поглиблюватиме міжнародні відносини в країні. Прогностична модель відтворення ринку праці України та Німеччини дозволила виявити загальні перспективи розвитку процесів транзиту робочої сили. Проте, подальше зниження рівня народжуваності, старіння місцевого населення призведе до загострення демографічних та економічних проблем всередині обох країн. Відтак, відновлення трудового потенціалу молодих працездатних кадрових ресурсів залишається одним із ефективних способів оптимізації структури статеві-вікових характеристик транзиту робочої сили в міжнародній міграційній системі.

Необхідною умовою збалансованого розвитку транзиту робочої сили та відновлення економічної стабільності на засадах міжнародних відносин між країнами в майбутньому має стати активізація імміграційних процесів та розвиток нових каналів міграційного руху. Оскільки ТРС змінює міжнародні відносини в суспільстві та тісно пов'язаний з привабливістю країни, тому, в цьому контексті, міграційні процеси мають впливати на мігра-

ційну політику країн-донорів і країн-реципієнтів. Міграційну політику необхідно розглядати як інструмент демографічного відновлення та формування транзиту робочої сили, що безпосередньо пов'язаний з економічною ситуацією.

Література:

1. Бараняк І.Є. Формування українсько-німецької територіальної міграційної системи: економічні наслідки та ефекти. Економіка і держава. 2019. № 1 (135). С.132—136.
2. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ. 2010, 278 с.
3. Долінченко О. Методичні аспекти дослідження демографічного розвитку великого міста. Ефективність державного управління. 2017. № 1 (50). URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_50/fail/10.pdf.
4. Дослідження гендерної специфіки вимушеної міграції з України до ЄС в умовах військового конфлікту (2024). URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/01/29/2024-Pyshchulina-EDNANNYA-SITE.pdf>.
5. Кравченко І.С. Особливості взаємодії ринків праці ЄС та України. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Збірник наукових праць Київського національного економічного університету. 2015. № 2 (10). С. 43—53.
6. Лібанова Є. М. Ринок праці та соціальний захист. Київ: Основи. 2004, 288 с.
7. Лібанова Є. М., Хвесика М. А. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів. Київ: ДУ ІЕПР НАН України. 2014, 304 с.

8. Маршавін Ю.М. (2014). Професійний дисбаланс на ринку праці: економічні втрати та шляхи їх мінімізації. *Економіка і держава*. 2014. № 8. С. 6—9.

9. Ринок праці. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Садова У.Я., Князев С.І., Андрусишин Н.І. Територіальна міграційна система України як чинник розвитку економіки, держави і суспільства. Соціально-економічні проблеми сучасної України. 2013. №3. С. 3—12.

11. Торговельно-економічне співробітництво — "Україна-Німеччина". Посольство України у Федеративній Республіці Німеччина. URL: <https://germany.mfa.gov.ua/ua/ukraine-de/trade>.

12. Шаульська Л.В. (2014). Реалізація потенціалу конкурентоспроможності фахівців в умовах кризового стану ринку праці. *Вісник Донецького національного університету. Серія Б. Економіка і право*. 2014. № 2. С. 97—101.

13. Acemoglu D., Pisshe J. The Structure of Wages and Investment in General Training. *Journal of Political Economy*. 1999. Vol. 107 (3). Pp. 359—372.

14. Ahokas J. Forecasting demand for lab our and skill with an ACE-model in Finland. 2010. URL: <https://www.gtap.agecon.purdur.edu/resources/download/5016.pdf>.

15. Ahmad-Yar Ah.W., Bircan T. Anatomy of a Misfit: International Migration Statistics. *Sustainability*, 2021. Vol. 13. Pp. 4032.

16. Allen J., Van der Velder R. When do skills become obsolete and when does it matter? The economic of skills obsolescence. *Research in Labor Economics*. 2007. Vol. 21. Pp. 27—50.

17. Dauer T.K. Educational mismatch and wages: A panel analysis. *Economics of Education Review*. 2002. Vol. 21 (3). Pp. 221—239.

18. Dolton P., Vignoles A. The incidence and effects of over education in the UK graduate labor market. *Economics of Education Review*. 2000. Vol. 19. Pp. 179—198.

19. Bevolkerung: Westeuropa wachst, Osteuropa schrumpft. URL: <https://kurier.at/chronik/weltchronik/bevoelkerung-westeuropa-waechst-osteuropaschrumpft/400054985>

References:

1. Baraniak, I.Ye. (2019), "Formation of the Ukrainian-German territorial migration system: economic consequences and effects", *Economy and state*, vol. 1 (135), pp. 132—136.

2. Hrynova, V.M. and Shulha, H.Yu. (2010), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Dolinchenko, O. (2017), "Methodical aspects of research of demographic development of the big city", *Efficiency of public administration*, vol. 1 (50), available at: http://www.lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/edu_50/fail/10.pdf (Accessed 21 March 2025).

4. Razumkov Centre (2024), "Research on the gender specificity of forced migration from Ukraine to the EU in conditions of military conflict", available at: <https://>

razumkov.org.ua/images/2024/01/29/2024-Pyshchulina-EDNANNYA-SITE.pdf (Accessed 21 March 2025).

5. Kravchenko, I.S. (2015), "Features of interaction between the EU and Ukraine labor markets. Social and labor relations: theory and practice", *Collection of scientific works of Kyiv National Economic University*, vol. 2(10), pp. 43—53.

6. Libanova, E.M. (2004), *Rynok pratsi ta sotsial'nyy zakhyst* [Labor market and social protection], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

7. Libanovoi, E. M., Khvesyka, M. A. (2014), *Sotsial'no-ekonomichnyj potentsial staloho rozvytku Ukrainy ta ii rehioniv* [Social and economic potential of sustainable development of Ukraine and its regions], SII EPR NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

8. Marshavin, Yu.M. (2014), "Professional imbalance in the labor market: economic losses and ways to minimize them", *Economy and State*, vol. 8, pp. 6—9.

9. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Labor market. Statistical information", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 21 March 2025).

10. Sadova, U.Ya., Kniaziev, S.I. and Andrusyshyn, N.I. (2013). "Territorial migration system of Ukraine as a factor in the development of economy, state and society", *Social and economic problems of the modern period of Ukraine*, vol. 3, pp. 3—12.

11. Embassy of Ukraine in the Federal Republic of Germany (2025), "Trade and economic cooperation — "Ukraine-Germany", available at: <https://germany.mfa.gov.ua/ua/ukraine-de/trade> (Accessed 21 March 2025).

12. Shaulska, L.V. (2014), "Realization of the potential of competitiveness of specialists in the conditions of crisis state of the labor market", *Spring of Donetsk National University. Series B. Economics and Law*, vol. 2, pp. 97—101.

13. Acemoglu, D. and Pisshe, J. (1999), "The Structure of Wages and Investment in General Training", *Journal of Political Economy*, vol. 107 (3), pp. 359—372.

14. Ahokas, J. (2010), "Forecasting demand for lab our and skill with an ACE-model in Finland", available at: <https://www.gtap.agecon.purdur.edu/resources/download/5016.pdf> (Accessed 21 March 2025).

15. Ahmad-Yar, Ah.W. and Bircan, T. (2021), "Anatomy of a Misfit: International Migration Statistics", *Sustainability*, vol. 13, pp. 4032.

16. Allen, J. and Van der Velder, R. (2007), "When do skills become obsolete and when does it matter? The economic of skills obsolescence", *Research in Labor Economics*, vol. 21, pp. 27—50.

17. Dauer, T.K. (2002), "Educational mismatch and wages: A panel analysis", *Economics of Education Review*, vol. 21 (3), pp. 221—239.

18. Dolton, P. and Vignoles, A. (2000), "The incidence and effects of over education in the UK graduate labor market". *Economics of Education Review*, vol. 19, pp. 179—198.

19. kurier.at (2018), "Population: Western Europe grows, Eastern Europe shrinks", available at: <https://kurier.at/chronik/weltchronik/bevoelkerung-westeuropa-waechst-osteuropaschrumpft/400054985> (Accessed 21 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.

Л. С. Сас,

*д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2053-0394>*

Т. А. Кузьмін,

*PhD за спеціальністю 051 Економіка, асистент кафедри обліку і оподаткування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4601-1226>*

Г. В. Лещук,

*д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1625-1536>*

Б. Б. Бурлак,

*здобувач ОР "Магістр",
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0841-6985>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.96

ОБЛІКОВО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОБ'ЄКТА КОНСАЛТИНГОВОГО ТА АУТСОРСИНГОВОГО СУПРОВОДУ

L. Sas,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

T. Kuzmin,

PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Accounting and Taxation, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

H. Leshchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

B. Burlak,

Master's degree candidate, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ACCOUNTING AND LEGAL ASPECTS OF THE FUNCTIONING OF STATE NON-COMMERCIAL ENTERPRISES AS OBJECTS OF CONSULTING AND OUTSOURCING SUPPORT

Стаття присвячена розгляду обліково-правових аспектів функціонування державних некомерційних підприємств як об'єкта консалтингового та аутсорсингового супроводу. Визначено, що до основних аспектів функціонування державних некомерційних підприємств слід віднести облікові та правові. Особливу увагу приділено питанню взаємодії цих підприємств із зовнішніми консультантами та аутсорсинговими компаніями для забезпечення ефективності управлі-

нських процесів. Враховуючи складність облікових та правових аспектів їх функціонування, важливою складовою успішного управління є консалтинговий та аутсорсинговий супровід, що дозволяє оптимізувати облікові процедури, знизити юридичні ризики. Також обґрунтовано, що інтеграція таких послуг допомагає державним підприємствам покращити внутрішні процеси, знижуючи витрати та підвищуючи прозорість їх діяльності, що має особливе значення в умовах економічної нестабільності та змін у законодавчому полі.

The article is dedicated to examining the accounting and legal aspects of the functioning of state non-commercial enterprises as objects of consulting and outsourcing support. State non-commercial enterprises play a significant role in meeting social needs in the social, cultural, educational, and medical sectors; however, they are not profit-oriented. They are funded by the state budget and operate based on a charter, which imposes certain legal restrictions on them.

The article analyzes the importance of outsourcing and consulting services for state non-commercial enterprises, as these services can significantly improve the effectiveness of their management activities, particularly in accounting, financial, and legal processes. Involving external experts helps optimize costs, ensure transparency of financial flows, and guarantee compliance with legislative requirements. Consulting and outsourcing services allow enterprises to focus on their primary objectives while delegating specific tasks to specialized companies, which ultimately improves the overall quality of services provided to society.

The article also highlights key accounting and legal aspects of the activities of state non-commercial enterprises, including the accounting of economic activities, taxation, auditing, legal status, assets, specifics of economic activities, and management bodies. These enterprises are subject to specific financial and legal regulations, and their operations must align with state policies to ensure the successful delivery of essential public services.

Consulting and outsourcing provide the opportunity to reduce risks, lower costs related to maintaining internal structures, and improve the efficiency of management processes. In conditions of economic instability and limited budgetary resources, these services help ensure financial stability and compliance with state standards. Furthermore, the integration of consulting and outsourcing support plays a crucial role in promoting transparency, accountability, and improving management within state non-commercial enterprises.

The article emphasizes the importance of integrating consulting and outsourcing support to enhance the effectiveness of state non-commercial enterprises, enabling them to successfully fulfill socially significant tasks. This contributes to the overall goal of ensuring the sustainable development of society and achieving a balance between economic efficiency and the provision of high-quality public services.

Ключові слова: державні некомерційні підприємства, аутсорсинг, консалтинг, обліково-правові аспекти, управлінські процеси.

Key words: state non-commercial enterprises, outsourcing, consulting, accounting and legal aspects, management processes.

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

Державне некомерційне підприємство є особливим суб'єктом господарської діяльності, який діє з метою досягнення соціальних, культурних, освітніх, медичних та інших результатів, спрямованих на задоволення потреб суспільства, без мети отримання прибутку. Такі

підприємства виконують важливі функції в державному секторі, зокрема надають послуги в галузях, що не є прибутковими, але є необхідними для забезпечення стабільності та розвитку суспільства. Державне некомерційне підприємство діє на основі статуту та за рахунок державного фінансування, що накладає певні обмеження на його діяльність і вимагає дотримання спеціальних вимог щодо обліку, оподаткування та контролю.

Однією з ключових проблем, що виникають у діяльності державних некомерційних підприємств, є потреба в удосконаленні консалтингового та аутсорсингового супроводу, особливо в умовах економічної нестабільності. Це може призвести до перевитрат та зниження загальної ефективності. Важливим аспектом є також виокремлення особливостей правових та облікових процедур для забезпечення ефективності управління в умовах економічної нестабільності. Обмежена інтеграція консалтингових і аутсорсингових послуг у ці процеси знижує ефективність прийняття управлінських рішень і розвитку підприємств, зокрема під час фінансових криз та змін у правовому полі. Одним із ключових напрямів оптимізації цих процесів є впровадження сучасних методів управління та залучення зовнішнього супроводу через консалтингові та аутсорсингові послуги.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження особливостей застосування аутсорсингових та консалтингових послуг для оптимізації діяльності підприємств є предметом вивчення багатьох науковців. Так, Баланюк І.Ф., Сас Л.С., Кузьмін Т.Л. та Смушак М.В. зазначають, що аутсорсинг та консалтинг з обліково-аналітичного забезпечення значно підвищити ефективність управління підприємствами шляхом залучення зовнішніх експертів для виконання специфічних функцій [1, с. 368]. Чалюк Ю.О. розглядає основні проблеми та виклики, з якими зіштовхуються консалтингові компанії, зокрема, питання управління кадрами, забезпечення високої якості послуг та підтримка тривалих партнерських відносин з клієнтами [2, с. 191]. Назаренко О.В. та Суrowsька А.В. вважають, що аутсорсинг полягає у передачі функцій обліку спеціалізованій компанії на умовах контракту з метою забезпечення діяльності підприємства [3, с. 954]. Савченко Т.Г. та

Ярошина А.П. зазначають, що аутсорсинг та консалтинг виступають сучасними інструментами для управління підприємством [4, с. 9]. Проте дослідження особливостей застосування консалтингового та аутсорсингового супроводу у державних некомерційних підприємствах залишається недостатньо висвітленим, зокрема, в контексті специфіки їх діяльності, облікового та правового регулювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою написання статті є виокремлення та обґрунтування обліково-правових аспектів функціонування державних некомерційних підприємств як об'єкта консалтингового та аутсорсингового супроводу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливу роль у соціально-економічній системі відіграють державні некомерційні підприємства, які забезпечують реалізацію суспільно значущих функцій. Їх діяльність регулюється законодавством, а ефективне управління фінансами, активами та персоналом є ключовим фактором у досягненні поставлених цілей.

Державні некомерційні підприємства мають низку характеристик, що визначають їхню діяльність. Однією з головних особливостей є відсутність мети отримання прибутку, що, в свою чергу, накладає обмеження на їхнє стратегічне управління. Основним завданням таких підприємств є надання суспільно важливих послуг, що повинні відповідати вимогам державної політики та потребам громадян. Серед головних аспектів функціонування державних некомерційних підприємств слід виокремити: облікові та правові (рис. 1).

Облікові особливості функціонування державних некомерційних підприємств включають: облік господарської діяльності; оподаткування; аудит та контроль.

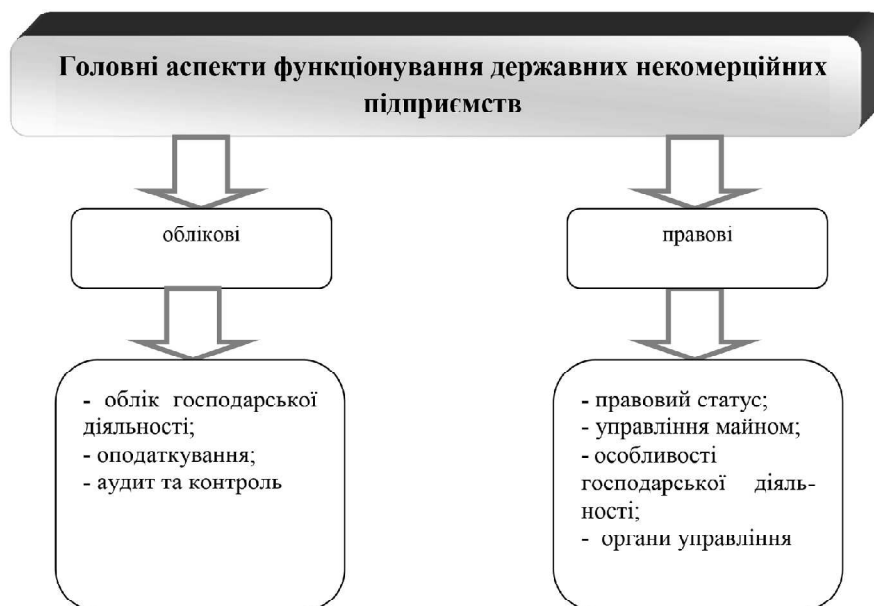


Рис. 1. Особливості функціонування державних некомерційних підприємств в Україні

Джерело: розроблено авторами.



Рис. 2. Напрямки консалтингового та аутсорсингового супроводу державних некомерційних підприємств

Джерело: розроблено авторами.

Облік господарської діяльності. Підприємство самостійно здійснює бухгалтерський та фінансовий облік, веде статистичну та бухгалтерську звітність, яку подає державним органам відповідно до законодавства. Воно має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку, а також може мати знак для товарів і послуг, який реєструється за законом. Керівництво несе відповідальність за достовірність та своєчасність подання звітності [5, с. 522].

Керівник та головний бухгалтер відповідають за ведення обліку та звітності, забезпечуючи їх відповідність національним стандартам бухгалтерського обліку (НПСБО). Для підприємств, що відповідають критеріям великих, ведення обліку та складання фінансової звітності за міжнародними стандартами (МСФЗ) є обов'язковим відповідно до законодавства України.

Оподаткування. Згідно з Законом України "Про управління об'єктами державної власності" [6], державні некомерційні підприємства звільняються від сплати частини чистого прибутку до Державного бюджету України. Водночас, відповідно до Податкового кодексу України, такі підприємства можуть бути включені до Реєстру неприбуткових установ та організацій [7]. Згідно з чинним законодавством, неприбуткові підприємства не є платниками податку на прибуток, якщо виконують встановлені вимоги, а саме: утворені та зареєстровані відповідно до законодавства, мають установчі документи, що забороняють розподіл доходів серед засновників, і передбачають передачу активів іншим неприбутковим організаціям або зарахування їх до бюджету у разі ліквідації. Якщо статут державного некомерційного підприємства містить ці вимоги, таке підприємство може бути зареєстроване як неприбуткове.

Аудит та контроль. Контроль за використанням майна та господарською і фінансовою діяльністю

підприємства здійснюється відповідними державними органами та Уповноваженим органом управління у порядку, визначеному законодавством. Уповноважений орган управління також відповідає за контроль ефективності використання, збереження та обліку майна, закріпленого за підприємством. До системи контролю входять різні види аудиту: державний аудит, що охоплює використання бюджетних коштів та державного майна, відомчий аудит (у межах підвідомчої установи МОН), а також зовнішній аудит, який є обов'язковим для великих і середніх підприємств, що мають оприлюднювати фінансову звітність разом з аудиторським висновком.

Правові особливості функціонування державних некомерційних підприємств включають: правовий статус; майно; особливості господарської діяльності; органи управління.

Правовий статус. Згідно з Господарським кодексом України, державні унітарні підприємства можуть бути комерційними, некомерційними або казенними, утворюються на основі державної власності без поділу майна на частки [8]. Орган управління підприємством представляє власника, а майно підприємства перебуває у державній власності, закріплене на праві господарського відання або оперативного управління. Державне некомерційне підприємство не має на меті отримання прибутку, здійснює некомерційну діяльність, керується статутом і не може бути засновником іншої юридичної особи. Для своєї діяльності воно залучає дозволені законодавством ресурси та користується землею і природними ресурсами.

Управління майном. Майно державного некомерційного підприємства закріплюється за ним на праві оперативного управління і формується з державного майна, коштів від реалізації продукції, цільових кош-

тів з бюджету, банківських кредитів та інших дозволених джерел. Підприємство не має права безоплатно передавати майно, за винятком випадків, передбачених законом. Воно може передавати майно між підрозділами або здавати в оренду за погодженням з органом управління. Відчуження майна з основних фондів потребує попередньої згоди органу управління, а продаж нерухомості — погодження з Фондом державного майна України. Кошти від продажу майна використовуються згідно з фінансовим планом, а кошти від продажу нерухомості зараховуються до Державного бюджету. Списання основних фондів можливе лише за згодою органу управління, до сфери якого входить підприємство.

Особливості господарської діяльності. Державне некомерційне підприємство зобов'язане приймати та виконувати державні замовлення, доведені у встановленому законодавством порядку. Воно повинно враховувати ці замовлення при формуванні виробничої програми, визначенні перспектив економічного і соціального розвитку та виборі контрагентів [9, с. 499]. Також підприємство зобов'язане складати і виконувати річний фінансовий план, з поквартальною розбивкою, на кожен наступний рік. Діяльність державного некомерційного підприємства здійснюється відповідно до виробничих завдань, визначених органом, до сфери управління якого воно входить, самостійно встановлених завдань згідно з укладеними договорами на надання послуг, а також відповідно до державних замовлень.

Органи управління. Органами управління державного унітарного підприємства є керівник підприємства та наглядова рада (у разі її утворення). Керівник призначається або обирається суб'єктом управління об'єктами державної власності або наглядовою радою, і він підзвітний органу, що його призначив. Наглядова рада контролює і регулює діяльність керівника в межах, визначених статутом підприємства та законом.

Орган державної влади, до сфери управління якого входить державне некомерційне підприємство, не несе відповідальності за його зобов'язаннями, за винятком випадків, передбачених Господарським кодексом та іншими законами. У разі зміни керівника підприємства обов'язковою є ревізія його фінансово-господарської діяльності відповідно до встановленого порядку. Керівник підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства, за винятком тих, що віднесені до компетенції Уповноваженого органу управління згідно зі статутом.

Забезпечення ефективної діяльності державних некомерційних підприємств вимагає постійного вдосконалення процесів та професійного підходу. Враховуючи складність правових, економічних та організаційних аспектів їх функціонування, важливою складовою успішного управління є консалтинговий та аутсорсинговий супровід. Напрямок консалтингового та аутсорсингового супроводу державних некомерційних підприємств наведено на рис. 2.

Консалтинговий та аутсорсинговий супровід відіграють важливу роль у діяльності державних некомерційних підприємств, допомагаючи їм забезпе-

чувати ефективне управління ресурсами та відповідність нормативно-правовим вимогам. Консалтинг передбачає надання професійних консультацій з питань ведення бухгалтерського обліку, правового забезпечення, оптимізації бізнес-процесів, здійснення внутрішнього аудиту та управління ризиками. Аутсорсинговий супровід передбачає передачу певних функцій стороннім компаніям, що дозволяє державним підприємствам зосередитися на своїй основній діяльності [12, с. 55].

Залучення консалтингових і аутсорсингових послуг сприяє ефективному функціонуванню державних некомерційних підприємств, забезпечуючи їхню прозорість, фінансову стабільність та відповідність законодавчим нормам. Це особливо важливо в умовах обмежених бюджетних ресурсів, коли необхідно раціонально використовувати кошти та оптимізувати внутрішні процеси.

Таким чином, співпраця з зовнішніми експертами та підприємствами дозволить державним підприємствам підвищувати свою ефективність, зменшувати ризики та покращувати якість надання суспільно важливих послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Державні некомерційні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні соціально-економічних послуг, спрямованих на задоволення потреб суспільства. Їх діяльність не має на меті отримання прибутку, а орієнтована на досягнення суспільно важливих цілей. Для забезпечення ефективного управління такими підприємствами важливим є впровадження сучасних методів управління та залучення зовнішніх консалтингових і аутсорсингових послуг, що можуть оптимізувати внутрішні процеси, зокрема облік, управління та правову діяльність. Залучення консалтингового та аутсорсингового супроводу сприяє оптимізації витрат та підвищенню прозорості діяльності державних некомерційних підприємств.

Література:

1. Баланюк І.Ф., Сас Л.С., Кузьмін Т.Л., Смушак М.В. Цифрові технології обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю аутсорсингової й консалтингової діяльності підприємств. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Том 1. Вип 20. С. 363—371.
2. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 320 с.
3. Назаренко Т.П., Коберник І.В. Організація внутрішнього аудиту на виробничому підприємстві. Позитивні та негативні наслідки. Економіка і суспільство. 2016. Випуск №7. С. 952—956.
4. Савченко Т.Г., Ярошина А.П. Консалтинг та аутсорсинг як сучасні інструменти управління підприємством. Вісник СумДУ. 2019. № 2. С. 7—12.
5. Лешук Г.В., Савків У.С., Кузьмін Т.Л. Аутсорсингові послуги з обліку і оподаткування у системі управління. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 13 (27). С. 518—526.

6. Закон України "Про управління об'єктами державної власності" від 21.09.2006 р. № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення: 05.03.2025 р.).

7. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 05.03.2025 р.).

8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 05.03.2025 р.).

9. Kuzmin T., Balaniuk I., Shelenko D., Shpyklyak O., Smushak M. Economic Assessment Of Agricultural Enterprises In Ivano-Frankivsk Region, Ukraine — Identification Of Factors That Influence Performance. Journal "Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development". 2024. Vol. 24 Is. 3. pp. 497—508.

10. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 05.03.2025 р.).

11. Наказ Міністерства фінансів України "Про внесення змін до Порядку відкриття та закриття рахунків у національній валюті в органах Державної казначейської служби України" від 17.11.2014 р. № 1139. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1543-14#Text>

12. Kuzmin T., Leshchuk H., Savkiv U., Sas L. Optimization of enterprise costs through outsourcing in accounting and taxation in the context of anti-crisis management. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2024. Vol. 11 No. 4. pp. 51—58.

References:

1. Balanuk, I. F., Sas, L. S., Kuzmin, T. L., & Smushak, M. V. (2024), "Digital technologies of accounting and analytical support and economic control of outsourcing and consulting activities of enterprises", Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 1, no. 20, pp. 363—371.

2. Chaliuk, Yu. O. (2022), Sotsial'ni posluhy v umovakh sotsializatsii hlobal'noi ekonomiky: teoriia ta praktyka [Social Services in the Context of Global Economic Socialization: Theory and Practice], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Nazarenko, T. P., & Kobernyk, I. V. (2016), "Organization of internal audit in a manufacturing enterprise: positive and negative consequences", Ekonomika i suspilstvo, vol. 7, pp. 952—956.

4. Savchenko, T. H., & Yarosyna, A. P. (2019), "Consulting and outsourcing as modern tools of enterprise management", Visnyk SumDU, vol. 2, pp. 7—12.

5. Leshchuk, H. V., Savkiv, U. S., & Kuzmin, T. L. (2023), "Outsourcing services in accounting and taxation in the management system", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii, vol. 13(27), pp. 518-526.

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2006), Law of Ukraine "On Management of State-Owned Property", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (Accessed 05 Mar 2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 05 Mar 2025).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Commercial Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Accessed 05 Mar 2025).

9. Kuzmin, T., Balaniuk, I., Shelenko, D., Shpyklyak, O., & Smushak, M. (2024), "Economic assessment of agricultural enterprises in Ivano-Frankivsk region, Ukraine — Identification of factors that influence performance", Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, vol. 24, no. 3, pp. 497—508.

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Accessed 05 Mar 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2014), Order "On Amendments to the Procedure for Opening and Closing Accounts in National Currency in the Bodies of the State Treasury Service of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1543-14#Text>.

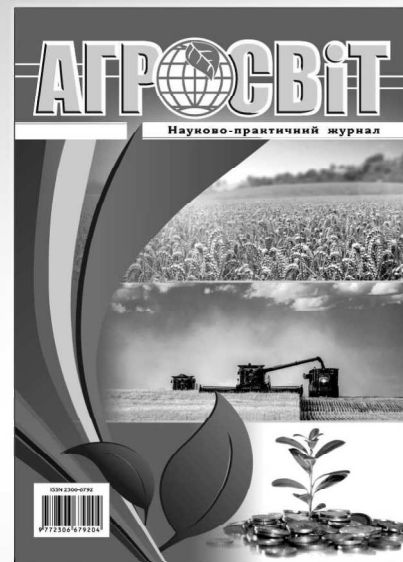
12. Kuzmin, T., Leshchuk, H., Savkiv, U., & Sas, L. (2024), "Optimization of enterprise costs through outsourcing in accounting and taxation in the context of anti-crisis management", Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, vol. 11, no. 4, pp. 51—58.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025 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

Р. В. Бойко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4044-0217>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.102

ОБГРУНТУВАННЯ ПОЛОЖЕНЬ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

R. Boiko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics

SUBSTANTIATION OF THE PROVISIONS OF THE TERRITORIAALLY ORIENTED INVESTMENT
AND INNOVATION MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE REGION

У статті досліджується проблематика формування й реалізації регіональної інвестиційної політики. Фокусується на узгодженні проблематики залучення та ефективного використання інвестицій, з одного боку, й стимулювання процесів інноваційного, а також просторового розвитку регіональної економічної системи, з іншого боку. Зроблено висновок, що одним з пріоритетних завдань регіональної інвестиційної політики є створення передумов для нарощення і реалізації потенціалу соціально-економічного розвитку громад і територій, адже від цього залежить їх конкурентоспроможність, здатність нарощувати обсяги ВРП, покращувати провідні економічні та соціальні параметри розвитку громад і їх територій. Визначено сукупність та здійснено групування (сталого розвитку, зростаючі, проблемні, гірські, прикордонні / віддалені) територіальних громад регіону. Ідентифіковано елементи та розроблено структурну декомпозицію територіально-орієнтованого інвестиційно-інноваційного механізму формування внутрішніх інвестиційних ресурсів розвитку різних типів територіальних громад регіону. Вказано на стратегічні пріоритети регіональної інвестиційної політики, які слід реалізувати в процесі впровадження відповідного територіально-орієнтованого інвестиційно-інноваційного механізму. Обгрунтовано систему організаційних та економічних інструментів механізму, послідовна імплементація яких дозволяє реалізувати визначені стратегічні пріоритети регіональної інвестиційної політики.

The article examines the issues of forming and implementing regional investment policy. It focuses on harmonizing the issues of attracting and effectively using investments, on the one hand, and stimulating the processes of innovation, as well as spatial development of the regional economic system, on the other hand. The purpose of the article is to form methodological and applied recommendations for substantiating the provisions of the territorially oriented investment and innovation mechanism of regional development.

It was concluded that one of the priority tasks of regional investment policy is to create prerequisites for increasing and realizing the potential of socio-economic development of communities and territories, because their competitiveness, ability to increase GRP volumes, and improve the leading economic and social parameters of the development of communities and their territories depend on this. The author insists that an equally important task should be to consider the contribution of investment policy to balancing spatial and structural regional progress, or, in other words, overcoming gaps and achieving more proportional socio-economic development of all territories of the region. The set of territorial communities of the region has been determined and grouped (sustainable development, growing, problematic, mountainous, border / remote) has been carried out. The elements have been identified and a structural decomposition of the territorially oriented investment and innovation mechanism for the formation of internal investment resources for the development of various types of territorial communities of the region has been developed.

The strategic priorities of regional investment policy are indicated, which should be implemented in the process of implementing the relevant territorially oriented investment and innovation mechanism. The system of organizational and economic instruments of the mechanism is substantiated, the consistent implementation of which allows implementing the identified strategic priorities of regional investment policy.

Ключові слова: регіон, регіональна політика, інвестиції, інвестиційне середовище, інвестиційні ресурси, інвестиційно-інноваційний механізм, територіально-орієнтований розвиток, територіальні громади, організаційно-економічний інструментарій.

Keywords: region, regional policy, investments, investment environment, investment resources, investment and innovation mechanism, territorially oriented development, territorial communities, organizational and economic tools.

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

До провідних завдань регіональної інвестиційної політики, беззаперечно, відносяться формування гарного інвестиційного середовища та сприятливого інвестиційного клімату, нарощення обсягів інвестицій, диверсифікація потенційних джерел їх формування, раціональний розподіл і продуктивно-ефективне використання, створення передумов для реінвестування та капіталізації регіональної економіки, її галузей та суб'єктів господарювання.

Однак, автор стоїть на тому, що не менш важливим завданням слід розглядати внесок інвестиційної політики у збалансування просторово-структурного регіонального поступу або, іншими словами, подолання розривів та досягнення більш пропорційного соціально-економічного розвитку всіх територій регіону.

І це особливо актуально для Львівської області, для якої характерними є значні диспропорції між ключовими параметрами економічного розвитку і якості життя між обласним центром, низкою великих промислово-розвинених міст / територій, з одного боку, та більшістю менш заможних територіальних громад, з іншо-

го боку; проблеми інфраструктурного забезпечення, а, відтак, збереження людського і загалом ресурсного потенціалу гірських поселень; процеси депопуляції, зниження ділової активності й погіршення елементів соціальної системи сільських населених пунктів і територій; старопромислові зони та специфічні прикордонні території.

Відповідно, по-перше, інструментарій регіональної інвестиційної політики має враховувати наявну специфіку, формуватися і реалізовуватися зі застосуванням заходів та засобів, адекватних і адаптованих до існуючого стану й проблематики функціонування та розвитку тих, чи інших територій / громад.

По-друге, джерела спрямування інвестиційного ресурсу мають відповідати інвестиційним потребам територій і громад у відновленні та / чи створенні передумов для покращення якості життя, пожвавлення економічної активності і діяльності.

По-третє, на базі розуміння стратегічних і тактичних планів розвитку регіону в цілому, його громад і територій, необхідних для цього об'єктів розвитку, відтак інвестування в них, формується бачення обсягів, структури і джерел залучення інвестиційного ресурсу, як от — публічні інвестиції (з державного, регіонального і місцевих бюджетів), приватні внутрішні інвестиції (сти-

Таблиця 1. Типологізація громад регіону в цілях застосування селективного підходу до інструментарію інвестиційної політики

Типи громад	Характеристика громад
Сталого розвитку	Громади, які характеризуються стабільно високими показниками економічного й соціального розвитку, фінансово стабільні з розвиненою інфраструктурою
Зростаючі	Громади з вищими (в порівнянні з іншими територіями) темпами зростання та які володіють потенціалом для подальшого розвитку
Проблемні	Громади з низькими показниками економічного розвитку, якості життя та з обмеженим потенціалом для активізації процесів розвитку
Гірські	Громади, розташовані на гірських територіях регіону з гіршим соціальним та інфраструктурним забезпеченням, демографічною і міграційною кризою
Прикордонні / віддалені	Громади, які територіально віддалені від обласного центру та полюсів економічного зростання, характеризуються середніми / низькими показниками розвитку, мають системні проблеми / перешкоди відновлення

Джерело: авторська розробка.

мулювання інвестиційної діяльності бізнесу і населення), приватні зовнішні інвестиції (в об'єкти з високим рівнем інвестиційної привабливості для інвесторів — нерезидентів), запозичення чи створення інвестиційних фондів фінансування розвитку, акумулювання венчурного капіталу і т. д.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концепційні, а також теоретико-методичні й прикладні положення регіональної інвестиційної політики викладені в результатах досліджень таких науковців, як Бойко Р. В. [1, с. 10—12], Залунін В. Ф., Левчинський Д. Л. [2, с. 31—35], Ковтун Н. [3, с. 25—29], Криклива М. О. [4, с. 216—218], Мороз О. С. [5, с. 46—50], Нестерова С. В. [6, с. 1105—1110], Різник Д. В. [7, с. 2524—2572], Стецюк П. А., Корсаков Д. О. [8, с. 14—21], Уразалієв Р. М., Васильців [9, с. 153-158], Хопчан В. М. [10], Марценюк Р., Процикевич А. [11, с. 390], Дмитрик О., Мульска О., Лупак Р., Куницька-Іляш М., Дубина М. [12, с. 301—316], Мізюк Б., Зайченко В. [13, с. 70-88], Руцишин Н., Нікольчук Ю., Руцишин М. [14, с. 193-208], Штець Т. [15, с. 14—19], Васильців Т., Лупак Р. [16, с. 52—60] та ін.

Разом зі тим, специфіка складного середовища повномасштабної війни обумовлює потребу в обґрунтуванні принципово нових рішень в системі регіональної політики відносно покращення інвестиційного середовища та забезпечення збільшення обсягів і більш ефективного використання інвестиційних ресурсів, особливо на рівні територіальних громад.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є формування методико-прикладних рекомендацій щодо обґрунтування положень територіально-орієнтованого інвестиційно-інноваційного механізму регіонального розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Побудова політики на засадах механізму у певній мірі означає типологізацію регіональної політики в аналізованій сфері. Тобто йдеться про використання в

значній мірі уніфікованих методів, форм та інструментів регулювання. Але ж Львівська область налічує 73 територіальні громади, кожна з яких специфічна, відповідно, потребує унікального підходу до стимулювання активізації інвестиційних процесів, включно з їх внеском в соціально-гуманітарний, економічний та інші вектори поступу.

Це наштовхує на ідею відносно доцільності й переваг застосування селективного методу як в інвестиційній політиці, так і її елементах, головню — визначенні базових об'єктів спрямування інвестицій, становлення / модернізації яких, власне, надасть достатнього імпульсу для активізації змін і зрушень в соціально-економічній системі громади. Відтак, громади регіону слід класифікувати на низку груп за параметрами фінансово-бюджетних можливостей, темпів економічного розвитку, наявного економіко-ресурсного потенціалу, просторового розміщення, специфічними природно-ресурсними, інфраструктурними й іншими умовами. Авторське бачення відповідної типології наведено у табл. 1.

Відповідно, потрапляння тієї, чи іншої громади до однієї з цих груп обумовлює застосування властивого для неї підходу стосовно стратегії і тактики формування й реалізації регіональної інвестиційної політики, включно з обґрунтуванням джерел формування та напрямів спрямування інвестиційного ресурсу. Очевидно, що за такою підходу досягається низка переваг, зокрема в частині більшої спроможності та вищої зоктивності застосовуваних інструментів регулювання (а, відтак, і кращих результатів, що очікуються, і більш раціонального використання обмежених публічно-приватних ресурсів), їх зорієнтованості на вирішення найбільш нагальних проблем чи задіяння найбільш релевантних чинників розвитку інфраструктури, реалізації проєктів у сферах економічного або соціального поступу території і громад.

Попри селективний підхід, а також на засадах врахування того, що управління регіональним розвитком це передусім державна політика, яка формується на центральному рівні публічного менеджменту, видається доцільним вести мову про такі провідні механізми / інструменти, які регіональні органи влади мають ініціювати й лобювати перед українським урядом:

— запровадження спеціальних митних і податкових режимів, що передбачають низку фіскальних стимулів / преференцій для економічних агентів, які здійснюють суспільно значимі інвестиційні проекти на певних спеціально визначених територіях. Звісно, що такими спеціальними територіями мають стати області воєнних дій та найбільш постраждалих прифронтові райони і громади, що будуть відновлюватися передовсім у повоєнний період. Однак, до таких можуть відноситися й певна частина гірських територій Карпатського регіону України як такі, що є критично депресивними і низько інвестиційно привабливими;

— розвиток елементів мережі інноваційної інфраструктури, адже створення та розвиток таких структур покликані активувати наукову і науково-дослідну діяльність, розвивати співпрацю секторів бізнесу, досліджень і розробок та інновацій, забезпечувати створення нових інноваційно-технологічно активних суб'єктів господарювання, що загалом розвиватиме комерціалізацію інновацій і досліджень, розвиватиме інноваційний бізнес;

— формування інституцій розвитку, на кшталт, агенцій місцевого економічного розвитку та делегування їм достатніх повноважень відносно ініціювання, координації, організації, моніторингу й контролю перебігу й масштабування інвестиційних процесів на територіях, які відносяться до їх компетенцій;

— створення фондів фінансово-інвестиційної підтримки проектів, які є значимими для суспільного розвитку регіону, його територій і громад. Такого типу структури можуть утворюватися за дольової фінансової участі різних партнерів — міжнародних організацій та донорів, коштів бюджетів різних рівнів, бізнесу, громадських організацій, населення і т. д. Аналогічно й мета та завдання функціонування також можуть різнитися — від реалізації інфраструктурних проектів до фінансово-кредитного сприяння розвитку різних секторів підприємництва (малого, інноваційного, молодіжного, жіночого, ветеранського, на сільських і депресивних територіях тощо), страхування воєнних та інших ризиків, виступу в якості трастового фонду;

— залучення прямих інвестицій з державного, регіонального та місцевих бюджетів або у формі суто публічного інвестування в тверді та м'які проекти розвитку місцевої інфраструктури або у вигляді консорціуму задля створення нових виробничих, транспортно-логістичних, торговельних та ін. потужностей;

— використання низки інструментів державно-приватного, публічно-приватного партнерства, концесій і т. п., реалізація яких дозволяє залучати значні обсяги інвестицій на більш строковий часовий період, відтак, втілювати в життя масштабні інфраструктурні проекти, особливо в громадах зі специфічними умовами функціонування і розвитку, які знаходяться на шляхах міжнародного сполучення, мають регіональну значимість, значний (невикористований у повній мірі) природно-ресурсний чи економічний потенціал.

Слід вказати на те, що урядом України вже зроблено певні кроки на шляху до покращення фінансово-інвестиційних можливостей громад. Йдеться зокрема про ухвалення у 2023 р. Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення

регіонів і територій". Так, цим НПА було розширено можливості громад, зокрема в частині надання грантів населенню для створення нових суб'єктів і розвитку існуючих бізнесів; виготовлення документації і надання її фізичним та / чи юридичним особам, а також фінансування ремонту / будівництва об'єктів (інженерно-транспортної, критичної інфраструктури і житлового фонду), постраждалих від воєнних дій; здійснення певних капітальних витрат, пов'язаних зі створенням індустріальних (промислових) парків та ін.

Проте, найбільш якісним і ефективним буде підхід, за якого регіональні органи влади разом з органами місцевого самоврядування стануть найбільш активними та безпосередніми суб'єктами формування й реалізації на практиці заходів і завдань територіально-орієнтованого інвестиційно-інноваційного механізму просторового розвитку регіону. При тому, склад суб'єктів політики не обмежується лише органами влади, а передбачає залучення ширшого кола учасників.

Тоді як об'єктами регулювання стають бюджетні ресурси, приватний капітал резидентів і нерезидентів, населення, іноземні інвестиції та ресурси, умови і форми залучення, напрями використання; інституційно-організаційні та інші засади організації і здійснення інвестиційної діяльності, конкретні чинники та складові елементи перебігу інвестиційних процесів.

Беззаперечно, що в інвестиційній діяльності класично найбільш важливим і складним залишається питання залучення капіталу. Відповідно, слід розуміти: які джерела формування інвестицій є доступними, під які цілі вони найбільш оптимальні та у відповідності до яких проектів і завдань обираються ті, чи інші напрями акумулювання ресурсу. Саме тому, визначення джерел залучення інвестицій слід диференціювати у відповідності до інвестиційного розвитку кожного зі типів громад.

Так, відносно найбільш фінансово самодостатніх громад, які характеризуються високим рівнем економічного розвитку і кращою якістю життя місцевого населення (як от, наприклад, Львівська міська територіальна громада), то їх інвестиційна привабливість апіорі вища. І це (за разом зі тим, що регіон є тиловим та на сьогодні все більш розвиненою і варіативною стає система страхування воєнних ризиків через запуск Міжнародним агентством з гарантування інвестицій механізму страхування інвестицій (у сферах фінансів, логістики і промислового виробництва) під час бойових дій у межах програми War Risk Insurance на понад 30 млн дол. США, започаткування програми (на понад 40 млн євро) надання гарантій для страхування воєнних ризиків в Україні зі Трастового фонду підтримки реконструкції та економіки України (SURE) зі спеціалізацією на інвестиційних проектах суб'єктів малого і середнього підприємництва, зокрема в аграрній сфері та для експорту вітчизняної аграрної продукції, нові рішення уряду ЄС в частині страхування воєнних ризиків, які стосуються залучення приватних інвестицій та бізнесу до відбудови України) відкриває для них можливості в частині генерування не тільки внутрішнього приватного інвестування, нарощення обсягів і розширення програм банківського кредитування та інвестицій з боку позабанківських фінансових організацій, але й щодо активізації в залученні прямих іноземних інвестицій, вико-

ристання такого інструмента, як кредити і позики міжнародних фінансових організацій, зокрема Європейського банку реконструкції та розвитку, Світового банку, Європейського інвестиційного банку, Чорноморського банку торгівлі та розвитку, Швейцарського банку для бізнесу, OTP Bank, RwsBank та ін.

Не відкидаємо також й інструменту публічного інвестування зі залученням в таких цілях ресурсів центрального і місцевих (обласний бюджет та бюджети територіальних громад регіону) бюджетів. Навіть для м. Львова з його достатньо розвиненою інфраструктурою інвестиційні проєкти, що стосуються подальшої розбудови і модернізації загальної та соціальної інфраструктури, критично важливі і на часі і, що позитивно, реалізуються на постійній основі, що правда, з переважаючою часткою в їх структурі зовнішніх позикових ресурсів (головно — кредитів від ЄБРР).

Що стосується громад, які мають на нині високі позитивні темпи економічного зростання та в яких спостерігаються тренди до активної інвестиційної діяльності і нарощення виробничих, логістичних, торговельних та інших потужностей, то, на перший погляд, тут варто зберегти ситуацію, яка склалася. Але це не так. Регіональним й місцевим органам влади варто й надалі працювати над нарощенням і повноцінним ефективним використанням економіко-ресурсного потенціалу. Відтак, гарну інвестиційну привабливість територій можливо використати в цілях створення нових виробництв і підприємств різних видів економічної діяльності, а також технологічної модернізації в галузях місцевої економічної системи, тоді як частину бюджетного ресурсу краще розумно спрямувати (тут наголосимо, що на тлі високої активності громад з фінансово-ресурсної підтримки Українського Війська) на покращення місцевої інфраструктури з перевагою проєктам, які передбачають формування й розбудову елементів смарт-інфраструктури населених пунктів громади.

Відповідно, найбільш оптимальними джерелами формування інвестиційних ресурсів для таких стратегій стають спільні (з внутрішніми та зовнішніми (з інших громад, у т. ч. обласного центру, та з-за кордону) партнерами по бізнесу) інвестиційні проєкти, активне банківське кредитування, використання можливостей фінансового лізингу для залучення в економіку високотехнологічного обладнання, устаткування, передових технологій), створення індустріальних парків та на їх базі нових високотехнологічних виробництв. Не відкидаємо для цього типу громад й інструмент публічного інвестування, адже ефективний бізнес, навіть соціально відповідальний, у першу чергу орієнтується на комерційні проєкти, а не на суспільну проблематику. Крім того, часто виникає конфлікт інтересів бізнесу і громади, відповідно, за рахунок публічних інвестицій органи місцевого самоврядування можуть коригувати ситуацію в бік підтримки процесів соціального розвитку, покращення загальної і соціальної інфраструктури громад та територій.

Зовсім інша ситуація з проблемними громадами. Тут низький рівень розвитку підприємництва та економіки на загал, критично обмежені (дотаційні) бюджетні можливості, відповідно, інвестиційна привабливість територій критично слабка. Відтак, вести мову про приватні капітальні інвестиції чи значне банківське кредитуван-

ня тут не доводиться. Саме тому, на перший план виходять завдання створення інфраструктури (дорожньо-транспортної, соціальної, побутової і т. п.) заради збереження людського потенціалу, а також можливостей для розвитку мікро — і малої приватної підприємницької ініціативи з боку місцевого населення.

Для цього типу громад базисним стає публічне інвестування у всіх можливих його проявах зі залученням інвестиційних ресурсів з усіх доступних джерел. У разі можливостей залучення коштів з центрального та обласного бюджетів, ними слід активно користатися. В іншому разі слід шукати альтернативи у вигляді спільної реалізації проєктів у межах програм міжмуніципального співробітництва, створювати револьверні фонди (в які акумулюються кошти з різних джерел і після реалізації одного проєкту і їх повернення, вони спрямовуються на фінансування наступних проєктів), започатковувати інші типи фондів фінансово-інвестиційної підтримки для скерування в них ресурсів меценатів, бізнесу, населення, громадських організацій, міжнародних партнерів тощо з подальшим використанням на суспільно значимі цілі, здійснювати місцеві позики та запозичення.

Схожою є ситуація в гірських громадах Львівської області. Розуміння всього спектру та критичності проблематики їх функціонування й розвитку привело до ухвалення ще у 1995 р. Закону України "Про статус гірських населених пунктів в Україні"; у 2003 р. Україна доєдналася до Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат, учасниками якої є були країни ЦСЄ (Чехія, Угорщина, Польща, Румунія, Сербія, Словаччина); у 2019 р. було ухвалено урядову Державну програму розвитку регіону українських Карпат на 2020—2022 роки зі заходами за наступними напрямками: формування конкурентної економіки гірських територій; скасування інфраструктурних обмежень, розбудова просторово збалансованої дорожньої, виробничої та соціальної інфраструктури; розвиток туристичного потенціалу і безпека територій; екологічна безпека та природоохоронні заходи.

Реалізація цієї програми мала низку позитивних наслідків, однак їх масштаб залишився критично малим, а більшість позитивних зрушень, у т. ч. зі залученням інвестицій, стосувалися здебільшого виключного приватного інвестування. Утім, більшість гірських територій Львівської області на сьогодні залишаються депресивними з проблемами депопуляції, високої зовнішньої міграції населення, низького рівня розвитку інфраструктури, у т. ч. базової, слабого економічного розвитку.

Саме тому, серед пріоритетних джерел залучення інвестицій тут вбачаються ресурси Державного фонду регіонального розвитку (гірські території традиційно вважаються пріоритетними у межах програм і проєктів фонду), гранти (як вітчизняні, так і міжнародні зі спеціалізацією на подоланні / упередженні негативних наслідків стихійних лих і екологічних проблем, збереженні природи, історико-культурної спадщини, народних традицій і ремесел і т. п.), проєкти публічного інвестування.

За разом не відхиляємо й потенціал приватного інвестування, тим більше, що прикладів реалізації в українських Карпатах (Буковель, Славське, Східниця, Трускавець, Моршин та ін.) успішних, у т. ч. масштабних, проєктів, зокрема в сферах туризму, відпочинку, до-

звілля і розваг, розміщування й організації харчування, будівництва, торгівлі та споживчих послуг, можна налічити достатньо багато.

Властивою є специфіка функціонування, розвитку, а, відтак, ідентифікації чинників відновлення зі застосуванням потенціалу інвестування, прикордонних та/чи віддалених громад Львівської області. Для більшості з них характерні такі слабкі місця, як низький рівень ділової та економічної активності, мала чисельність суб'єктів господарювання, обмеженість вільних робочих місць на тлі дефіциту кваліфікованих кадрів; тінізація ринку праці, нерозвиненість системи об'єктів сервісу, відсутність туристично-інформаційних центрів, наявність несанкціонованих сміттєзвалищ та проблеми екологічної безпеки територій, низький рівень обладнання житлового фонду у сільській місцевості водопроводом і каналізуванням, незадовільна якість доріг у віддалених населених пунктах та ін.

З іншої сторони, значна частина громад цієї групи має гарний транспортно-логістичний потенціал, оскільки знаходиться або на прикордонні або поруч сусідніх областей на магістральних (автомобільних, залізничних) шляхах державного та міжнародного значення. Відповідно, інвестиційні проєкти у цих громадах цілковито доречно пов'язувати з реалізацією потенціалу транскордонної і міжмуніципальної співпраці, а також розвитком логістично-транспортної інфраструктури.

У таких цілях актуальними стають: міжнародна технічна фінансова допомога, співробітництво у межах інтеграції транспортно-логістичної системи України до ЄС, залучення коштів партнерів по співпраці (міжмуніципальній і транскордонній), формування в цих та інших цілях так званих бюджетів участі і т. д.

Окрім того, слід розуміти, що у віддалених громадах традиційно слабкими місцями залишаються й погана якість доріг і нерозвиненість об'єктів придорожнього сервісу, слабкість соціальної інфраструктури. Відтак, актуальним стає питання активізації проєктів і програм публічного інвестування у створення нових інфраструктурних об'єктів та модернізацію існуючих. Урешті-решт, слід розглядати й таку альтернативу, як місцеві гарантії і позики, що можуть залучатися на цілі покращення міської інфраструктури, зростання енергоефективності та ресурсоощадності, подолання екологічних проблем і т. д.

ВИСНОВКИ ІЗ ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ДАЛЬШІ ПЕРСПЕКТИВИ В ЦЬОМУ НАПРЯМКУ

Регіональна інвестиційна політика слугує дієвим й ефективним інструментом досягнення структурно збалансованого просторового регіонального розвитку. Однак, в таких цілях вона має реалізуватися на базі відповідного територіально-орієнтованого інвестиційно-інноваційного механізму та з дотриманням низки принципів: надання переваги інноваційним практикам регулювання; формування цілісного інвестиційно-інноваційного механізму; доповнення традиційних джерел інноваційними формами та засобами залучення інвестиційного ресурсу; включення до критеріїв обрання проєктів базової умови їх інноваційності та технологічності; надання переваги інвестиційним проєктам, спря-

мованим на створення / модернізацію об'єктів інноваційної інфраструктури та активізацію територіально-орієнтованих чинників зростання територій і громад.

Елементами територіально-орієнтованого інвестиційно-інноваційного механізму просторового розвитку регіону слугують суб'єкти політики та об'єкти регулювання, складові стратегічно-управлінського, оперативного-тактичного і моніторингово-контролюючого блоків, що дозволяють ідентифікувати та забезпечити інвестиційний ресурс з оптимальних джерел його формування, спрямувати у чітко визначені об'єкти інвестування та досягти більшої реалізації потенціалу громад сталого розвитку і зростання, а також відновлення та активізації процесів соціально-економічного поступу проблемних, гірських і віддалених громад.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики аналізування якості регіональної політики формування в регіоні інтегрованого інвестиційного клімату.

Література:

1. Бойко Р. В. Облік і аудит інвестицій (на прикладі підприємств молокопереробної промисловості Західного регіону України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.04. Львів, 2005. 19 с.
2. Залунін В. Ф., Левчинський Д. Л. Теоретичні і методичні основи управління інвестиційним процесом у будівництві. Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка. 2013. Вип. 3 (40). С. 31—35.
3. Ковтун Н. Теоретичні засади інвестиційного процесу та інвестиційної діяльності: співвідношення основних понять та категорій. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2008. № 101. С. 25—29.
4. Криклива М. О. Методи оцінки ефективності інвестицій в сучасних умовах ведення бізнесу. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 216—218.
5. Мороз О. С. Розвиток інвестиційної діяльності в Україні в умовах економічної кризи 2020 року. Економічний простір. 2020. № 154. С. 46—50.
6. Нестерова С. В. Методи оцінки ефективності інвестицій: сутність та характеристики. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 1105—1110.
7. Різник Д. В. Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення в Україну. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 2524—2572.
8. Стецюк П. А., Корсаков Д. О. Методичні особливості аналізу альтернативних інвестиційних проєктів. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4 (30). С. 14—21.
9. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21 (2). С. 153—158.
10. Хопчан В. М. Проблема методології аналізу інвестиційних рішень та визначення критеріїв ефективності інвестицій. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6002>.
11. Boiko R., Martsenyuk R., Protsykevych A. Assessment of the investment environment of the region and policy instruments for the implementation of its investment potential in wartime. Baltic Journal of Economic Studies. 2024. № 10, 5. P. 390.

12. Dmytryk O., Vasylytsiv T., Mulska O., Lupak R., Kynytska-Iliash M., Dubyna M. Financial and economic security and development of priority sectors of the national economy ukraine: casual nexus empirical. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2024. № 4 (57). P. 301—316.

13. Lupak R., Miziuk B., Zaychenko V., Kynytska-Iliash M., Vasylytsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. Agricultural and Resource Economics. 2022. № 8 (1). P. 70—88.

14. Rushchyshyn N., Mulska O., Nikolchuk Yu., Rushchyshyn M., Vasylytsiv T. The impact of banking sector development on economic growth: Comparative analysis of Ukraine and some EU countries. Investment Management and Financial Innovations. 2021. № 18 (2). P. 193—208.

15. Shtets T., Lupak R., Vasylytsiv T. General aspects of state policy for the digital transformation of the national economy. International Independent Scientific Journal. 2020. Вип. 20-2. С. 14—19.

16. Vasylytsiv T. H., Lupak R. L. Strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 1. С. 52—60.

References:

1. Boyko, R. V. (2005), "Accounting and audit of investments (on the example of enterprises of the milk processing industry of the Western region of Ukraine)", Ph.D. Thesis, Accounting, analysis and audit, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine.

2. Zalunin, V. F. and Levchynskyi, D. L. (2013), "Theoretical and methodical foundations of investment process management in construction", Naukovyi visnyk Uzhgorodskogo universytetu: Seriya: Ekonomika, Vol. 3 (40), pp. 31—35.

3. Kovtun, N. (2008), "Theoretical foundations of the investment process and investment activity: correlation of basic concepts and categories", Vianyky Kyivskogo natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya: Ekonomika, Vol. 101, pp. 25—29.

4. Kryklyva, M. O. (2019), "Methods of assessing the effectiveness of investments in modern business conditions", Molodyi vchenyi, vol. 1 (65), pp. 216—218.

5. Moroz, O. S. (2020), "Development of investment activity in Ukraine in the conditions of the economic crisis", Ekonomichnyi prostir, Vol. 154, pp. 46—50.

6. Nesterova, S. V. (2018), "Methods of evaluating the effectiveness of investments: essence and characteristics", Ekonomika i suspilstvo, Vol. 19, pp. 1105—1110.

7. Riznyk, D. V. (2023), "Investment activity in Ukraine after the full-scale invasion of Ukraine", Ekonomika i suspilstvo, Vol. 48, pp. 2524—2572.

8. Stetsyuk, P. A. and Korsakov, D. O. (2019), "Methodological features of the analysis of alternative investment projects", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, Vol. 4 (30), pp. 14—21.

9. Urazaliyev, R. M. and Vasylytsiv, T. G. (2011), "Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise". Naukovyi visnyk Natsionalnogo lisotekhnichnogo universytetu Ukrainy, Vol. 21 (2), pp. 153—158.

10. Hopchan, V. M. (2017), "The problem of the methodology of analysis of investment decisions and the determination of investment efficiency criteria", Efektyvna ekonomika, [Online], Vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6002> (Accessed 25 March 2025).

11. Boiko, R., Martsenyuk, R. and Protsykevych, A. (2024), "Assessment of the investment environment of the region and policy instruments for the implementation of its investment potential in wartime", Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 10, 5, pp. 390.

12. Dmytryk, O., Vasylytsiv, T., Mulska, O., Lupak, R., Kynytska-Iliash, M. and Dubyna, M. (2024), "Financial and economic security and development of priority sectors of the national economy ukraine: casual nexus empirical", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, Vol. 4 (57), pp. 301—316.

13. Lupak, R., Miziuk, B., Zaychenko, V., Kynytska-Iliash, M. and Vasylytsiv, T. (2022), "Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy", Agricultural and Resource Economics, Vol. 8 (1), pp. 70—88.

14. Rushchyshyn, N., Mulska, O., Nikolchuk, Yu., Rushchyshyn, M. and Vasylytsiv, T. (2021), "The impact of banking sector development on economic growth: Comparative analysis of Ukraine and some EU countries", Investment Management and Financial Innovations, Vol. 18 (2), pp. 193—208.

15. Shtets, T., Lupak, R. and Vasylytsiv, T. (2020), "General aspects of state policy for the digital transformation of the national economy", International Independent Scientific Journal, Vol. 20-2, pp. 14—19.

16. Vasylytsiv, T. H. and Lupak, R. L. (2016), "Strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine", Aktualni problemy ekonomiky, Vol. 1, pp. 52—60.

Стаття надійшла до редакції 31.03.2025 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 338.47:658:004:659.1

*Т. В. Кузнєцова,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-6314>*О. В. Ковтун,**к. і. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі*
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0145-7988>*Т. О. Рибаківа,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі*
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-2057-9550>*О. С. Черняєв,**к. і. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9615-7202>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.109

СИНЕРГІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І БРЕНД-ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПРОЄКТ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АНГЛОМОВНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

T. Kuznietsova,

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

O. Kovtun,

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

T. Rybakova,

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

O. Cherniaiev,

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

SYNERGY OF INFORMATION SYSTEMS AND BRAND INVESTMENT MANAGEMENT AS A PROJECT FOR ORGANIZING LOGISTICS ENTREPRENEURSHIP IN AN ENGLISH-SPEAKING BUSINESS ENVIRONMENT

Дослідження присвячене трансформації логістичного підприємництва шляхом синергії інформаційних систем і бренд-інвестиційного менеджменту, що виступають ключовими чинниками його розвитку в англomовному бізнес-середовищі. В умовах цифрової еволюції та глобальних викликів війни й євроінтеграції, логістичні компанії змушені не тільки адаптуватися, скільки створювати принципово новий формат бізнесу, заснований на проєктному підході.

Синергія технологій і бренд-інвестиційного управління визначає не лише конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, а й формує дорожню карту їхнього розвитку в міжнародному просторі. Інформаційні системи забезпечують автоматизацію, аналітику й оптимізацію логістичних процесів, а бренд-менеджмент підвищує інвестиційну привабливість, сприяє ефективній інтеграції в глобальні ринки та створює нові стандарти ведення бізнесу.

Саме тому синергія розглядається не як окрема стратегія, а як масштабний проєкт трансформації галузі. Вона передбачає впровадження інноваційних технологій, стандартизацію процесів, розроблення нових бізнес-моделей і формування екосистеми цифрової логістики нового покоління. У статті представлено аналітичні моделі та практичні рекомендації, що сприятимуть реалізації цього підходу в українських реаліях.

The study focuses on analyzing the synergy between information systems and brand investment management as key factors in developing logistics entrepreneurship within the English-speaking business environment. In the modern world, where digital transformation and globalization significantly influence business operations, the integration of information systems into logistics processes becomes a critical necessity. Simultaneously, brand investment management determines a company's competitiveness, its ability to attract investors, and its effectiveness in communicating with international partners.

This research examines the primary aspects of the interaction between these two components, highlighting their impact on logistics efficiency. Information systems optimize supply chain management, enhance real-time data processing, and improve decision-making processes. On the other hand, brand investment management ensures market positioning, customer loyalty, and investor confidence. The interplay between these elements creates a foundation for business sustainability and strategic growth.

Furthermore, this paper explores the challenges that logistics enterprises face due to global market fluctuations, the aftermath of the war, and the ongoing European integration of Ukraine. The war has disrupted supply chains, increased operational risks, and forced companies to adapt to new realities. This study provides an analytical framework for understanding these challenges and presents solutions for maintaining business continuity under extreme conditions.

Another crucial aspect is the role of the English-speaking business environment in expanding market opportunities for Ukrainian logistics companies. Operating in a globalized economy necessitates effective communication, compliance with international standards, and the adoption of digital business models. This research outlines strategies for integrating English-language business tools, including automated customer relationship management (CRM) systems, AI-driven logistics planning, and digital marketing for brand promotion.

The study is structured to provide both theoretical foundations and practical applications. It includes case studies demonstrating successful integration models of information systems and brand investment strategies. Additionally, it presents statistical data, comparative analyses, and key performance indicators (KPIs) to illustrate the effectiveness of various approaches.

By synthesizing these insights, the paper aims to provide practical recommendations for logistics enterprises seeking to enhance their market presence, streamline operations, and attract investment. The findings will contribute to the academic discourse on logistics management while providing actionable strategies for business leaders navigating the complexities of the global market.

Ключові слова: проєкт, інформаційні системи, бренд-інвестиційний менеджмент, логістичне підприємство, цифрова трансформація, англомовний бізнес, євроінтеграція.

Key words: project, information systems, brand investment management, logistics entrepreneurship, digital transformation, English-speaking business, European integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні логістичні підприємства функціонують у динамічному середовищі, де ключовими факторами успіху є ефективне управління інформаційними потоками та стратегічний бренд-інвестиційний менеджмент. В умовах глобалізації та цифрової трансформації, компанії стикаються з необхідністю інтеграції сучасних інформаційних систем для оптимізації логістичних процесів. Одночасно, підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій вимагають чітко вибудованої брендової стратегії.

Значну роль відіграє англомовне бізнес-середовище, оскільки воно створює умови для міжнародного співробітництва, впровадження глобальних стандартів та розширення ринків. Однак, українські логістичні підприємства часто стикаються з викликами, пов'язаними з адаптацією до міжнародних вимог, нестабільністю економічного середовища та потребою у фінансових ресурсах для цифровізації.

Важливим є вплив війни на логістичні ланцюги постачання та загальну стабільність ринку. Руйнування інфраструктури, зміни в геополітичних умовах та пере-

будова міжнародних зв'язків змушують бізнеси шукати нові підходи до управління ризиками, адаптації логістичних процесів та залучення капіталу.

Таким чином, проблема полягає у необхідності створення ефективної моделі інтеграції інформаційних систем та бренд-інвестиційного менеджменту як ключових складових розвитку логістичних підприємств в англо-мовному бізнес-середовищі. Дослідження спрямоване на визначення механізмів синергії цих елементів для підвищення ефективності бізнесу, конкурентоспроможності та стійкості до кризових ситуацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифровізації логістичного бізнесу та бренд-інвестиційного менеджменту активно досліджується як у наукових працях, так і в аналітичних звітах міжнародних організацій. Зокрема, Karferer (2024) розглянув значення інформаційних систем у забезпеченні конкурентних переваг, а Christopher (2023) підкреслив важливість цифрової трансформації у сфері логістики. Aaker (2024) дослідив взаємозв'язок між рівнем інвестицій у бренд і фінансовою рентабельністю логістичних компаній у міжнародному бізнес-середовищі.

Актуальність дослідження підтверджується і науковими працями українських вчених, зокрема Кузнєцової (2023), яка проаналізувала особливості адаптації українських логістичних підприємств до європейських стандартів, і Резнік (2024), яка описала вплив інформаційних систем на управління ланцюгами постачання. Важливими є праці Григорак (2024), де досліджено розвиток логістики в умовах глобальної нестабільності, та Добачевської (2024) щодо використання цифрових технологій у міжнародному бізнесі.

Таким чином, попри значну кількість досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання синергії інформаційних систем і бренд-інвестиційного менеджменту саме у контексті англо-мовного бізнес-середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення механізмів взаємодії між інформаційними системами та бренд-інвестиційним менеджментом у логістичному підприємстві для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Постановка завдання полягає в аналізованні взаємозв'язку інформаційних систем і бренд-інвестиційного менеджменту у логістичному секторі, визначення впливу цифрових технологій на ефективність логістичних процесів, дослідження адаптації логістичних підприємств до англо-мовного бізнес-середовища, оцінка перспектив використання інформаційних систем для підвищення інвестиційної привабливості логістичних компаній та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації цих процесів в українському бізнес-середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Технологічний прорив XXI сторіччя докорінно трансформував логістичний бізнес, змушуючи суб'єктів господарювання адаптуватися до нових викликів. Логістика перестала бути суто операційним процесом управлін-

ня складськими та транспортними потоками, натомість перетворилася на інтегровану цифрову екосистему, в якій інформаційні системи визначають конкурентоспроможність. Разом з цим глобалізація посилила необхідність адаптації до англо-мовного бізнес-середовища, в якому інформаційна прозорість і брендова стратегія є ключовими факторами привабливості для інвесторів.

У цьому контексті авторами запропоновано чотири власні аналітичні моделі: "Модель динамічної інтеграції логістичних інформаційних систем" (DILIS Model), "Модель циклічного інвестування в бренд для логістики" (CIBL Model), "Модель адаптивної логістики у військовий і повоєнний період" (ALWP Model) та "Модель багаторівневої адаптації до англо-мовного бізнес-середовища" (MLA Model).

DILIS Model розглядає логістичний бізнес як систему, що адаптує використання сучасних цифрових технологій залежно від зовнішніх умов. Впровадження ERP, CRM, AI та IoT сприяє не лише автоматизації процесів, а й гнучкому реагуванню на економічні зміни, кризові ситуації та регуляторні вимоги. Ця модель підкреслює, що цифровізація логістики має бути динамічною: у фазі стабільного зростання компанії інвестують у AI та Big Data для прогнозування попиту, під час кризи — у IoT для контролю за постачаннями, а під час експансії — у CRM для міжнародного партнерства. Визначення оптимального рівня інтеграції цих технологій дозволяє підприємствам не лише мінімізувати операційні витрати, а й підвищити адаптивність у складних ринкових умовах.

CIBL Model аналізує взаємозв'язок між рівнем інвестицій у бренд і довгостроковою прибутковістю логістичного підприємства. У цій моделі бренд виступає не лише маркетинговим інструментом, а стратегічним активом, який впливає на довіру клієнтів та інвесторів. На ранніх етапах розвитку бізнесу вкладення в бренд можуть мати низьку ефективність, але в умовах масштабування та виходу на міжнародний ринок вони стають вирішальним фактором залучення капіталу. Модель дозволяє визначити оптимальні періоди для інвестування у бренд, щоб уникнути втрат і максимізувати рентабельність у довгостроковій перспективі.

ALWP Model розглядає логістичний бізнес у контексті військових загроз і поствоєнного відновлення. Війна кардинально змінює структуру логістичних ланцюгів: руйнуються транспортні маршрути, зростають ризики постачання, змінюється географія виробництва. Ця модель пропонує адаптивний підхід, за яким підприємства можуть швидко перебудовувати свою логістичну систему через диверсифікацію постачальників, створення резервних запасів, використання альтернативних транспортних рішень (наприклад, мультимодальної логістики). Окрім того, модель передбачає використання цифрових інструментів для моніторингу ризиків та прийняття оперативних рішень.

MLA Model пояснює, як логістичні компанії можуть адаптувати свої бізнес-стратегії до англо-мовного ринку. Ця модель розглядає три ключові рівні адаптації: локальна підготовка, часткова інтеграція та повна експансія. На першому етапі підприємство впроваджує міжнародні стандарти роботи, адаптує документообіг

Таблиця 1. Ключові складові аналітичних моделей логістичного підприємництва

Компонент	DILIS Model (Інформаційні системи)	CIBL Model (Інвестиції в бренд)	ALWP Model (Логістика у війні)	MLA Model (Англомовний ринок)	Роль англомовного бізнес-середовища
Головний фокус	Цифровізація логістики та гнучкість	Взаємозв'язок бренду та фінансів	Стабільність під час війни	Адаптація до глобального ринку	Впровадження міжнародних стандартів
Основні технології	ERP, CRM, AI, IoT	Маркетинг-аналітика, репутаційний менеджмент	Альтернативні маршрути, цифрові трекінг-системи	CRM, міжнародні фінансові інструменти	Використання англомовних CRM та блокчейн-рішень
Ключові виклики	Опір цифровізації, складність впровадження	Відкладений ефект інвестицій у бренд	Високі ризики постачання, зміна логістичних потоків	Бар'єри виходу на міжнародний ринок	Відмінності бізнес-культури, правові регулювання
Очікуваний ефект	Скорочення витрат, зростання ефективності	Залучення інвесторів, ріст капіталізації	Відновлення логістики, зниження ризиків	Збільшення ринкової частки, міжнародна інтеграція	Полегшення комунікації, розширення партнерської мережі
Приклад застосування	Amazon, DHL	FedEx, UPS	Укрпошта під час війни	Maersk, DB Schenker	Google Logistics, Uber Freight
Роль у довгостроковій стратегії	Формує основу цифрової трансформації	Створює довіру та сталі конкурентні переваги	Забезпечує кризову стійкість	Відкриває нові можливості для масштабування	Підвищує довіру міжнародних клієнтів
Зв'язок із іншими моделями	Створює основу для CIBL і MLA	Використовує DILIS для ефективного управління брендом	Потребує DILIS для антикризового управління	Використовує CIBL для побудови довіри	Посилює міжнародну привабливість CIBL та ALWP

Джерело: створено авторами на підставі [2].

та CRM-системи для роботи з англомовними клієнтами. Далі — розширює партнерську мережу, впроваджує двомовну маркетингову стратегію та починає працювати з міжнародними фінансовими системами. Останній рівень передбачає повну інтеграцію в міжнародні логістичні ланцюги, що супроводжується відповідністю всім глобальним регуляторним вимогам.

На практиці взаємодія цих чотирьох моделей дозволяє сформувати ефективний проєкт розвитку логістичного підприємства. Інформаційні системи (DILIS Model) забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, інвестиції в бренд (CIBL Model) підвищують довіру до компанії, адаптивні логістичні рішення (ALWP Model) допомагають зберігати стабільність у кризові періоди, а вихід на англомовний ринок (MLA Model) відкриває можливості для міжнародного зростання. Використання цих підходів у комплексі дозволяє підприємствам формувати довгострокові конкурентні переваги та посилювати свою ринкову позицію навіть у складних економічних і політичних умовах.

Цифрові технології є ключовим фактором синергії логістики, бренду й інвестицій. Використання AI та блокчейн-рішень не лише автоматизує логістичні операції, а й підвищує рівень довіри серед партнерів та інвесторів. Компанії, що інтегрують ці технології, забезпечують повну контрольованість кожного етапу постачання, що особливо важливо в умовах міжнародної торгівлі.

Динаміка інвестицій у бренд засобом інформаційних систем є ще одним важливим аспектом. Висока про-

зорість логістичних процесів, зумовлена автоматизацією, сприяє створенню довгострокових партнерських відносин з міжнародними компаніями. Як наслідок, суб'єкти господарювання, що використовують інноваційні цифрові рішення, демонструють вищий рівень фінансової стабільності та менші ризики для інвесторів.

Адаптація до англомовного бізнес-середовища є визначальним чинником міжнародної конкурентоспроможності логістичних компаній. Інформаційні системи допомагають інтегрувати англомовні CRM-системи, автоматизовані переклади та міжнародні стандарти звітності, що значно спрощує комунікацію з міжнародними партнерами. Це, у свою чергу, забезпечує розширення ринків збуту та залучення іноземних інвестицій.

Таким чином, поєднання аналітичних моделей DILIS, CIBL, ALWP та MLA дозволяє створити стійку систему логістичного підприємництва, де інформаційні технології не лише оптимізують процеси, а й визначають довгострокову вартість компанії на глобальному ринку.

У межах дослідження авторами проаналізовано ключові складові аналітичних моделей логістичного підприємництва (табл. 1).

Показано, що кожна модель має унікальний фокус, але всі вони взаємопов'язані між собою. DILIS Model забезпечує цифрову трансформацію логістики, CIBL Model визначає вплив інвестицій у бренд, ALWP Model розглядає адаптацію у кризових умовах, а MLA Model дозволяє суб'єктам господарювання ефективно працювати в англомовному бізнес-середовищі. Виявлено, що

Таблиця 2. Порівняльний аналіз аналітичних моделей

Критерій	DILIS Model	CIBL Model	ALWP Model	MLA Model	Вплив англомовного бізнес-середовища
Рівень стратегічного впливу (%)	85% (високий)	80% (високий)	78% (високий)	75% (високий)	Визначає міжнародну конкурентоспроможність
Час реалізації ефекту (роки)	1-2 (швидкий)	3-5 (повільний)	2-3 (середній)	3-6 (довгий)	Впливає на довготривалу інтеграцію компанії у світовий ринок
Гнучкість адаптації (0-100%)	90% (висока)	60% (середня)	85% (висока)	40% (низька)	Залежить від міжнародних стандартів і регуляції
Основний ризик	Високі початкові інвестиції (~1 млн \$)	Низька прогнозованість прибутку (варіативність $\pm 30\%$)	Геополітичні загрози (непередбачуваність 50%)	Регуляторні бар'єри (рівень обмежень 70%)	Висока конкуренція серед міжнародних компаній
Фінансова рентабельність (ROI, %)	35% (за рахунок автоматизації)	30% (залежить від довіри до бренду)	25% (антикризове управління)	40% (глобальна інтеграція)	Визначає доступність міжнародних інвесторів

Джерело: створено авторами на підставі [4].

міжнародна інтеграція відіграє ключову роль у стратегічному розвитку підприємств.

Табл. 1 демонструє, що всі моделі мають свої унікальні функції, але водночас доповнюють одна одну. Особливо важливу роль відіграє англомовне бізнес-середовище, яке визначає міжнародну конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Для глибшого розуміння специфіки моделей авторами проведено порівняльний аналіз, що дозволив виявити їхні відмінності й особливості впровадження (табл. 2).

Порівняльний аналіз наочно виокремив, що DILIS Model є найбільш оперативною для впровадження, оскільки її ключові технологічні компоненти — ERP, CRM, AI та IoT — можуть бути інтегровані у логістичні процеси відносно швидко. Ця модель дозволяє компаніям отримати швидкий ефект від автоматизації та цифровізації, що сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами. Натомість MLA Model вимагає тривалої адаптації до міжнародного бізнес-середовища, оскільки процес виходу на глобальні ринки передбачає поступове впровадження міжнародних стандартів, комунікаційних стратегій і фінансових механізмів, що відповідають англомовним регуляторним вимогам. Це означає, що її реалізація потребує значно більше часу та ресурсів, проте у довгостроковій перспективі вона відкриває значні можливості для міжнародної експансії. Водночас всі моделі забезпечують високий стратегічний вплив, адже кожна з них відіграє важливу роль у загальній системі розвитку логістичного підприємництва.

DILIS Model створює технологічний фундамент для операційної ефективності, CIBL Model формує довіру до бренду та підвищує інвестиційну привабливість, ALWP Model дозволяє адаптувати логістику в умовах кризових ситуацій, а MLA Model забезпечує конкурентні переваги на міжнародному ринку. У продовження дослідження розглянуто взаємозв'язки між ними й оцінено їхню проєктну синергію (табл. 3).

Табл. 3 демонструє, що взаємодія моделей створює ефект синергії, де цифрові технології підтримують інвестиційні стратегії, а адаптація до кризових ситуацій дозволяє успішно інтегрувати бізнес у міжнародне середовище. Зокрема, DILIS Model забезпечує технічну осно-

Таблиця 3. Взаємозв'язок і синергія між моделями

Модель	Підсилює DILIS	Підсилює CIBL	Підсилює ALWP	Підсилює MLA
DILIS	–	Забезпечує дані для аналізу бренду	Оптимізує кризові рішення	Автоматизує глобальні процеси
CIBL	Використовує цифрові інструменти для покращення іміджу	–	Допомагає логістичним компаніям створювати довіру	Додає бренд-компонент до міжнародної експансії
ALWP	Використовує цифрові технології для оптимізації маршрутів	Підвищує інвестиційну привабливість у кризовий період	–	Дозволяє компаніям бути конкурентними на міжнародному ринку
MLA	Використовує цифрові рішення для міжнародної інтеграції	Підсилює позиціонування бренду	Використовує кризові кейси для зміцнення репутації	–

Джерело: створено авторами на підставі [1].

Таблиця 4. SWOT-аналіз аналітичних моделей

Фактор	DILIS Model	CIBL Model	ALWP Model	MLA Model	Вплив англomовного бізнес-середовища
Сильні сторони	Автоматизація, прогнозування (до 90% точності)	Коефіцієнт довіри до 80%, інвестпривабливість	Адаптивність у кризах (скорочення втрат на 20-30%)	Глобальна масштабованість (присутність у 50+ країнах)	Відкриває доступ до міжнародних клієнтів (частка ринку до 30%)
Слабкі сторони	Висока вартість впровадження (від \$500 тис. до \$1 млн)	Повільний ефект (3-5 років до повної окупності)	Високі геополітичні ризики (ймовірність впливу 60-70%)	Регуляторні обмеження (можливе збільшення витрат на 15-25%)	Вимагає глибокого знання міжнародного бізнесу (мінімум 3-5 років досвіду)
Можливості	Оптимізація витрат, швидкий ріст	Формування унікального ринку (частка ринку до 25%)	Використання міжнародних грантів	Вихід на нові ринки (до 5 нових країн щорічно)	Посилення міжнародного іміджу компанії
Загрози	Кібербезпека, нестабільність ринку	Нестабільність попиту	Військові ризики	Конкуренція з глобальними гравцями	Високі витрати на відповідність міжнародним стандартам

Джерело: створено авторами на підставі [5].

ву ефективного управління логістичними процесами, що підсилює інвестиційну привабливість компанії в межах CIBL Model. Водночас ALWP Model дозволяє підприємствам швидко реагувати на кризові виклики та змінювати логістичні маршрути, що критично важливо для збереження стабільності бізнесу. MLA Model, у свою чергу, виступає завершальним етапом у цій системі, оскільки визначає адаптаційні механізми для входження на міжнародний ринок. Саме тому моделі не функціонують окремо, а взаємодіють у рамках єдиної концепції розвитку логістичного підприємництва. Для оцінки можливих загроз і перспектив подальшого розвитку моделей авторами проведено SWOT-аналіз (табл. 4).

SWOT-аналіз підтвердив, що інтеграція інформаційних технологій, стратегічне управління брендом, антикризові логістичні рішення й адаптація до англomовного бізнес-середовища є критичними факторами успішності логістичних суб'єктів господарювання. Це підтвердило, що взаємодія авторських аналітичних моделей формує комплексний підхід до розвитку бізнесу, що дозволить компаніям масштабувати свою діяльність та ефективно реагувати на виклики сучасного глобального ринку.

У табличних результатах теоретичного дослідження продемонстровано, що взаємозв'язок між інформаційними системами, бренд-інвестиційним менеджментом і логістичними процесами є критично важливим для сучасних суб'єктів господарювання. Особливо це зафіксовано у кризових ситуаціях, коли цифрові технології дозволили оперативно адаптувати бізнес-стратегії, а сильний бренд сприяв залученню інвестицій навіть в умовах нестабільності. Водночас недостатнє врахування глобальних комунікаційних стандартів визначено як

серйозний бар'єр для інтеграції українських підприємств у міжнародні ланцюги постачання. Саме тому практичний аспект дослідження розглянуто не лише з позиції технологічного та фінансового управління логістичними системами, а й з урахуванням значущості міжкультурної бізнес-комунікації.

Важливим фактором ефективного управління в умовах глобалізації визначено володіння англійською мовою, оскільки вона є основною мовою ділових перемовин, контрактного права, технологічної документації та міжнародних стандартів у сфері високих технологій, менеджменту, логістики, інвестицій і бренду. Відтак, підготовку фахівців у сфері інвестиційного менеджменту, бренд-менеджменту, логістики й інформаційних систем проаналізовано як таку, що має включати не лише вивчення економічних і управлінських дисциплін, а й поглиблене опанування англійської термінології, яка визначено як ключова умова професійної конкурентоспроможності.

Результати практичного аспекту дослідження продемонстровано на прикладі трьох кейсів, що відображають важливість знання бізнес-англійської мови у професійній діяльності менеджерів-логістів.

У першому кейсі розглянуто ситуацію, за якої українська логістична компанія, що постраждала від воєнних дій, потребувала фінансування для відновлення складів. Менеджером з інвестиційної аналітики підготовлено презентацію для європейських інвесторів, проведено перемовини англійською мовою та використано ключові формулювання: "Our logistics hub was significantly damaged, but we have developed a recovery strategy with a focus on sustainable infrastructure." та "We are looking for long-term investment to rebuild and

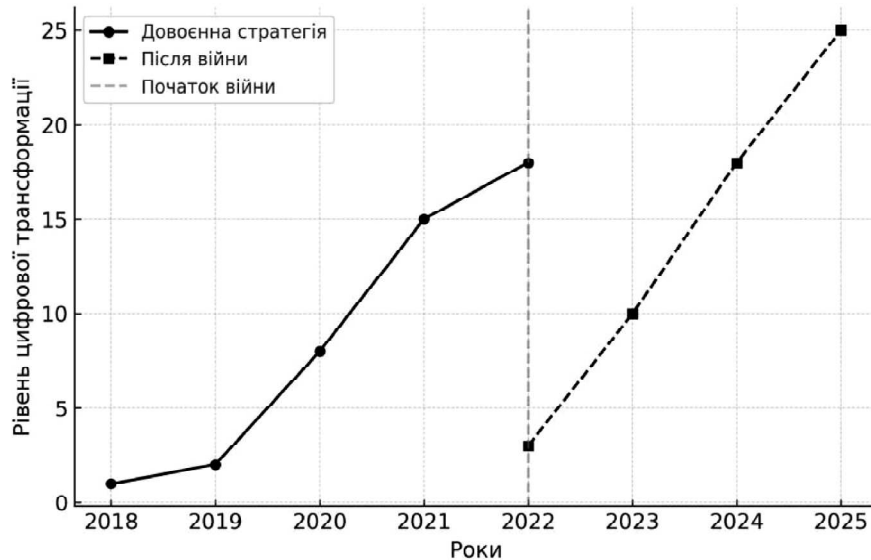


Рис. 1. Динаміка цифрової трансформації логістики України у 2018–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами на підставі [3].

modernize our supply chain, integrating AI-driven warehouse management.". Чітке володіння англомовною бізнес-термінологією дозволило ефективно донести інформацію та забезпечити залучення фінансування на суму 2 млн євро.

У другому кейсі продемонстровано значущість володіння спеціалізованою термінологією у сфері логістики та цифрових рішень. Менеджером українського стартапу проведено перемовини з американським виробником безпілотних вантажних дронів щодо їх інтеграції у логістичні процеси компанії. В ході обговорення використано запитання: "We need to integrate your UAVs into our logistics platform. What are the API specifications?" та "Can we discuss the regulatory compliance issues related to cross-border drone operations?". Завдяки точному застосуванню професійної англійської мови укладено контракт на постачання 100 вантажних дронів.

У третьому кейсі розглянуто приклад антикризового управління. Під час евакуації населення логістичним центром України скоординовано постачання гуманітар-

ної допомоги з міжнародними організаціями. Менеджерами оперативно здійснено зв'язок з європейськими партнерами та використано такі фрази: "We are coordinating emergency aid distribution in Ukraine. Could you confirm the available stock of medical supplies?" та "We require temperature-controlled storage for vaccines. Do you have facilities for that?". Знання англійської мови дозволило уникнути затримок у постачанні та забезпечити своєчасне надання гуманітарної допомоги.

Аналізуванням кейсів засвідчено, що володіння бізнес-англійською мовою є невід'ємним компонентом підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері інвестиційного та бренд-менеджменту, логістики й інформаційних систем. Це не лише про підвищення їхню конкурентоспроможності на ринку праці, а й про сприяння успішній діяльності у міжнародному (англомовному) бізнес-середовищі та про легке долання мовно-комунікаційних бар'єрів.

Результати теоретико-практичного дослідження продемонстровано графічним методом на основі двох

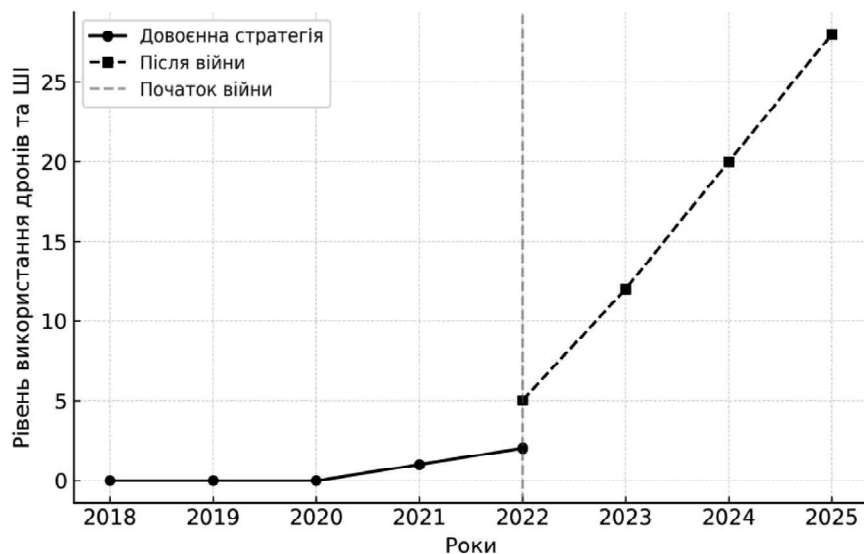


Рис. 2. Використання ШІ-дронів в логістиці у 2018–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами на підставі [3].

динамічних моделей розвитку цифрових рішень у логістиці та впровадження дронів у період 2018—2025 років. У першому графіку відображено динаміку цифрової трансформації логістики, де проаналізовано зростання цифровізації до 2021 року, різкий спад у 2022 році через руйнування військовими діями інфраструктури та стрімке відновлення внаслідок інноваційних технологій у 2023—2025 роках.

У другому графіку відображено використання безпілотних технологій, що демонструє майже нульову активність у 2018—2021 роках, різке зростання попиту у 2022 році для гнучкого додання негативних наслідків війни в Україні та стрімке поширення дронів і автоматизованих рішень у логістиці після 2023 року.

Підсумовано, що синергія інформаційних систем і бренд-інвестиційного менеджменту визначено ключовим чинником трансформації логістичного сектору в умовах війни та повоєнного відновлення. Доведено, що цифровізація, інтеграція дронів та штучного інтелекту сприяли оптимізації процесів, а стратегічний розвиток бренду забезпечив залучення міжнародних інвестицій. Окрім цього, знання англійської мови суттєво підвищило конкурентоспроможність фахівців у міжнародному бізнес-середовищі. Значення цифровізації логістики визначено критично важливим фактором адаптації до сучасних викликів, а інвестиції в бренд життєво необхідним залученням міжнародних партнерів.

ВИСНОВКИ

Дослідження підтвердило, що синергія інформаційних систем і бренд-інвестиційного менеджменту відіграє ключову роль у трансформації логістичного сектору в умовах війни та повоєнного відновлення. Цифровізація, інтеграція дронів і штучного інтелекту сприяють оптимізації процесів, тоді як стратегічний розвиток бренду забезпечує залучення міжнародних інвестицій. При цьому знання англійської мови суттєво підвищує конкурентоспроможність фахівців на глобальному ринку.

1. Цифровізація логістики є критичним фактором адаптації до сучасних викликів.
2. Інвестиції в бренд дозволяють логістичним суб'єктам господарювання залучати міжнародних партнерів та інвесторів.
3. Війна в Україні створила нові виклики, але також стимулювала інноваційний розвиток у сфері логістики.
4. Використання дронів та ШІ-технологій значно підвищує ефективність логістичних процесів.
5. Міжнародна співпраця й інтеграція українських компаній у глобальні ланцюги постачання є необхідністю.
6. Знання англійської мови є важливим фактором успішної комунікації, особливо в умовах воєнного стану.
7. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розширенні використання цифрових технологій у логістиці та розробці стратегій міжнародної інтеграції.

Література:

1. Кузнєцова, Т., Банар, О., Понедільчук, Т., Черняєв, О., & Кузнєцов, Є. (2024) Європейські моделі правового регулювання підприємництва: інтеграція бізнес-

аналітики, управлінського консалтингу й інноваційних інформаційних технологій. Інвестиції: практика та досвід, 40-47. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2024.24.40>

2. Кузнєцова, Т., Банар, О., Понедільчук, Т., Кузнєцов, Є. (2024) Перспективи розвитку HR-менеджменту, бізнесу та логістики в епоху діджиталізації й євроінтеграції. Видавництво "Ефективна економіка", (2): 113—120. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.20>

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

4. Rybakova, T., Semenenko, O., Cherniaiev, O. (2021) Applied aspects of improving the efficiency of dairy enterprises based on comprehensive economic diagnostics. Економічний вісник університету, (50): 83—96. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-50-83-96>

5. Cherniaiev, O., Ihnatenko, N., & Kovtun, O. (2023). Strategy of directions, forms and tools of state influence on development processes of the regional business environment. Technology Audit and Production Reserves, 2 (70), 20—23. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.277797>.

References:

1. Kuznietsova, T., Banar, O., Ponedilchuk, T., Cherniaiev, O., & Kuznietsov, Ye. (2024), "European models of legal regulation of entrepreneurship: integration of business analytics, management consulting, and innovative information technologies", Investment: Practice and Experience, vol. 24, pp. 40—47. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.40>

2. Kuznietsova, T., Banar, O., Ponedilchuk, T., & Kuznietsov, Ye. (2024), "Prospects for the development of HR management, business, and logistics in the era of digitalization and European integration", Effective Economy, vol. 2, pp. 113—120. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.20>

3. Kuznietsova, T., & Kuznietsov, Ye. (2024), "Educational innovations based on the synergy of neuro-pedagogy and robotics for optimizing logistics processes in exports to the European Union", Development of Business in the Context of European Integration: Global Challenges, Strategic Priorities, Realities and Prospects, pp. 93—95. <http://doi.org/10.5281/zenodo.11915283>

4. Rybakova, T., Semenenko, O., & Cherniaiev, O. (2021), "Applied aspects of improving the efficiency of dairy enterprises based on comprehensive economic diagnostics", Economic Bulletin of the University, vol. 50, pp. 83—96. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-50-83-96>

5. Cherniaiev, O., Ihnatenko, N., & Kovtun, O. (2023), "Strategy of directions, forms and tools of state influence on development processes of the regional business environment", Technology Audit and Production Reserves, vol. 2 (70), pp. 20—23. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.277797>

Стаття надійшла до редакції 25.03.2025 р.

УДК 658.5.011

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>

K. Shafranova,
PhD in Economics, Associate Professor, Director, Zhytomyr Economic
and Humanitarian Institute of the University "Ukraine"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9118-8795>

Y. Hlivinska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of "Management and Marketing
Kyiv National Linguistic University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2957-0296>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.117

MODERN PRACTICES FOR IMPROVING THE EFFICIENCY AND FLEXIBILITY OF BUSINESS PROCESSES IN MANUFACTURING ENTERPRISES

Т. В. Кулініч,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"
К. В. Шафранова,
к. е. н., доцент, директор, Житомирський економіко-гуманітарний інститут Університету "Україна"
Ю. В. Глівінська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Київський національний лінгвістичний університет

СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ГНУЧКОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні виробничі підприємства повинні бути максимально ефективними та гнучкими. Це забезпечує можливості для їх життєздатності, адаптації до постійно змінюваного зовнішнього середовища, а також для подолання численних загроз (таких як коливання ринку, технологічні збої, зміни в законодавстві чи економічні кризи). Враховуючи ці потреби, необхідність у впровадженні новітніх практик покращення ефективності та гнучкості бізнес-процесів на виробничих підприємствах є безсумнівною. Метою цієї статті є аналіз сучасних практик покращення ефективності та гнучкості бізнес-процесів виробничих підприємств з урахуванням особливостей їх розвитку в умовах цифрової трансформації. У контексті активної цифрової трансформації виробничих підприємств виокремлено кілька ключових практик, які сприяють підвищенню ефективності та гнучкості бізнес-процесів. Зокрема, практика впровадження технологій Індустрії 4.0 є комплексною трансформацією, що охоплює інтеграцію IoT, AI, великих даних і автоматизації для зміни всього виробничого процесу, що підвищує його гнучкість та адаптивність. Практика впровадження гнучких методологій управління вимагає специфічних органі-

заційних змін і не обмежується лише інструментами чи методами. Практика впровадження ERP— та MES-систем спрямована на інтеграцію різних аспектів управління підприємством — від фінансів до виробничих процесів, що дозволяє забезпечити цілісне управління на всіх рівнях організації. Практика активної автоматизації та роботизації виробничих процесів є сукупністю технологічних і організаційних змін, які покращують продуктивність і точність виконання операцій. Практика переходу на інтелектуальне управління ланцюгами постачання забезпечує інтеграцію всіх елементів ланцюга, що дозволяє знижувати витрати, зменшувати ризики та покращувати прозорість процесів управління ресурсами. Практика розумного технічного обслуговування орієнтована на оптимальне управління життєвим циклом обладнання та використання передових технологій для прогнозування поломок і забезпечення ефективного обслуговування.

Modern manufacturing enterprises must be as efficient and flexible as possible, as this ensures the ability to survive and adapt to the constantly changing external environment and overcome numerous threats, such as market fluctuations, technological disruptions, changes in legislation, or economic crises. Given these needs, the necessity of implementing the latest practices to improve the efficiency and flexibility of business processes in manufacturing enterprises is indisputable. Therefore, the outlined article aims to analyze modern practices for improving the efficiency and flexibility of business processes in manufacturing enterprises, taking into account the peculiarities of their development in the context of the digital transformation of manufacturing enterprises. In the context of the active digital transformation of manufacturing enterprises, several key practices have been outlined that contribute to improving the efficiency and flexibility of business processes. One such practice is the implementation of Industry 4.0 technologies, which is a comprehensive transformation involving the integration of IoT, AI, big data, and automation technologies to change the entire manufacturing process, enhancing its flexibility and adaptability. The practice of implementing agile management methodologies requires specific organizational changes and is not limited to just tools or methods. The practice of implementing ERP and MES systems aims to integrate various aspects of enterprise management, from finance to manufacturing processes, enabling comprehensive management at all levels of the organization. The practice of active automation and robotics in manufacturing processes represents a combination of technological and organizational changes that allow for cost reduction, improved product quality, and minimized human intervention, enhancing productivity and operational accuracy. Transitioning to intelligent supply chain management ensures the integration of all supply chain elements, allowing for cost reduction, risk mitigation, and improved transparency in resource management processes. The practice of smart maintenance is focused on the optimal management of equipment life cycles and the use of advanced technologies to predict failures and ensure efficient servicing.

Key words: resource management; ensuring effective service; smart maintenance; development; costs; lifecycle management.

Ключові слова: управління ресурсами; забезпечення ефективного обслуговування; розумне технічне обслуговування; розвиток; витрати; управління життєвим циклом.

PROBLEM STATEMENT

Modern manufacturing enterprises operate in a dynamic and highly competitive environment, requiring continuous improvement of business processes. It is worth noting that triggers such as globalization, digitalization, and rising consumer expectations are driving manufacturers to seek and implement new approaches to enhance the efficiency of production processes, reduce production costs, and increase productivity. In this context, modern

methods of business process management use of Industry 4.0 technologies, the implementation of flexible methodologies (Agile, Lean, Six Sigma), process automation, and the integration of intelligent data analysis systems are becoming increasingly relevant. Regarding the overall relevance of the research, the authors emphasize that it is important not only to evaluate production operations but also to optimize them and ensure their quick adaptability in response to changes in the external environment.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Modern manufacturing enterprises must be as efficient and flexible as possible as this ensures the ability to survive and adapt to the constantly changing external environment and overcome numerous threats, such as market fluctuations, technological failures, changes in legislation, or economic crises.

In this context, significant scientific interest is generated by the works of domestic scholars such as Demkiv I.O. [4], Bondarenko S. [1], Staninov S.B. [5], and Gavrylchenko O.V. [2]. They focus on studying general approaches to identifying the efficiency and flexibility of business processes in enterprises, particularly in the light industry, where special attention is given to aspects such as improving production quality, cost management, and innovative technologies. At the same time, most of these studies primarily focus on the general identification and assessment of the efficiency and flexibility of processes without delving deeply into the issues of their optimization. The lack of attention to practices that can contribute to the optimization of these processes leaves significant gaps in the scientific literature.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

Thus, the outlined article aims to analyze modern practices for improving the efficiency and flexibility of business processes in manufacturing enterprises, taking into account the specifics of their development in the context of the digital transformation of manufacturing companies.

THE PAPER MAIN BODY

In the context of active digital transformation, manufacturing enterprises have developed the following practices to enhance the efficiency and flexibility of business processes [1—2; 6]:

1. Implementation of Industry 4.0 technologies. It is a standalone tool or method, but a comprehensive transformation strategy that integrates various technologies (IoT, AI, big data, automation) used to entire production process change.
2. Implementation of flexible management methodologies. It's a set of specific methods or tools and approaches to management that require organizational changes.
3. Implementation of ERP and MES systems. These standalone tools and multi functional solutions integrate various aspects of enterprise management, from finance to production processes.
4. Active automation and robotics of production processes. These are a combination of technological solutions and organizational changes that transform production processes.

Practice 1: Implementation of Industry 4.0 technologies (involves the integration of advanced digital technologies to enhance efficiency, automation, and flexibility in production) ¹		Practice 2: Implementation of flexible management methodologies (involves the integration of flexible approaches to business process management, enabling quick adaptation to changes in conditions of uncertainty and high competition) ²	
Practice 3: Implementation of ERP and MES systems (involves the integration of software for enterprise management and production process management) ³	Practices for implementing cutting-edge technologies and methodologies to optimize operations, quickly adapt to changing market conditions, reduce costs, and improve product quality.	Practice 4: Transition to intelligent supply chain management (involves the use of advanced technologies to optimize, monitor, and automate all stages of the supply chain) ⁴	
Practice 5: Active automation and robotics of production processes (involves the implementation of technologies and systems that replace or support human labor, ensuring increased efficiency, accuracy, and safety in production processes) ⁵		Practice 6: Transition to smart maintenance (involves integration of innovative technologies to improve the servicing and repair process of equipment) ⁶	

Figure 1. Modern practices for improving the efficiency and flexibility of business processes in manufacturing enterprises

Note:

1. Involves the implementation of the Internet of Things, digital twins, and automated cyber-physical systems.
2. Involves the implementation of Agile, Lean, and Six Sigma methodologies.
3. Involves the implementation of ERP systems (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) to integrate production, financial, and management processes, MES systems (manufacturing execution systems) for real-time production management, and RPA (Robotic Process Automation) use for automating routine administrative tasks.
4. Involves Blockchain use for supply chain transparency and eliminating the risk of product counterfeiting, AI optimization for procurement and supply to form predictive analytics and accurate material demand forecasting.
5. Involves the use of robotics and automated lines to reduce costs and improve quality, as well as intelligent systems for order processing and inventory management.
6. Involves the use of real-time monitoring systems, big data analytics, the Internet of Things, and Artificial Intelligence to predict failures and optimize resources, reducing maintenance costs and extending equipment lifespan.

Source: compiled based on [1—2; 5—6].

5. Transition to intelligent supply chain management. This is a strategic approach to integrating all elements of the supply chain, enabling effective management of resources and risks, reducing costs, and improving transparency.
6. Transition to smart maintenance. This is a strategy focused on managing the equipment life cycle and ensuring its optimal maintenance.

We emphasize that we have outlined practices, not processes, tools, or methods, as they encompass a combination of strategies, actions, approaches, and technologies aimed at achieving results.

We emphasize that we have outlined practices, not processes, tools, or methods, as they encompass a combination of strategies, actions, approaches, and technologies aimed at achieving results.

It should be noted that processes are often regular, repetitive actions performed to achieve specific results (e.g., maintenance or procurement [6]), tools are individual means or programs used within a particular strategy or practice (therefore, they are part of a process, not the entire approach

Table 1. Practices of implementing flexible management methodologies in manufacturing enterprises

Modern practices	Direction of implementation	Key principles	Results of application
Lean Production	Elimination of all types of waste in production processes, such as excessive inventory, waiting time, product defects, unnecessary movements, and other forms of inefficiency.	Continuous improvement, standardization of work, process rationalization, and optimization of resource usage.	Reduction in costs, shorter production times, and improved quality by eliminating inefficient stages.
Six Sigma	Ensuring high product quality by reducing variations in processes and minimizing defects.	Process improvement and quality standards through the DMAIC structure (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).	Improved product quality, reduced defects, increased customer satisfaction, and lower costs for rework or product returns.
Agile Manufacturing	The ability to quickly adapt production processes to market changes, shifting consumer demands, and new technologies.	Enhancing flexibility and rapid response to changes. Manufacturing systems should be flexible, scalable, and adaptable to rapid changes in demand or market conditions.	The ability to quickly adjust production capacity, adapt to new market trends, and reduce time to launch new products or models.

Source: compiled based on [1—2; 6].

[5—6]), and methods are specific ways to achieve a particular goal. At the same time, each of the listed practices involves implementing changes at the level of the manufacturing enterprise through the use of several processes and different sets of tools and methods (open to change formats [2]). We emphasize that the term "practice" in research refers to a combination of approaches, strategies, and technologies that help businesses adapt to changing conditions and achieve better results in management and production.

These practices require integration to achieve synergy and significant changes in business processes. It should be emphasized that the essence of the synergy from integrating the outlined practices lies in increasing the rational use of resources and maximizing productivity, with the ability of a specific production system to quickly adapt to changes in both the external and internal environments while maintaining efficiency and product quality (as evident from the data in Figure 1).

Let's take a closer look at the outlined practices for improving the efficiency and flexibility of business processes in manufacturing enterprises (as shown in Figure 1).

The practices of implementing Industry 4.0 technologies include the adoption of the Internet of Things, digital twins, and automated cyber-physical systems.

The practice of implementing IoT involves setting up effective real-time equipment monitoring through various sensors and connected devices, as well as real-time analytics. This allows for improved maintenance planning, reduced production downtime, and increased efficiency of production equipment.

The practice of using digital twins involves comprehensive modeling of production processes through the application of virtual replicas of the production system,

production lines, and even environmental conditions. For example, a digital twin of a production line can include a model of all its components, from equipment to robotic systems, by gathering information about each stage of the production process. This practice helps reduce costs and increase flexibility in managing individual production processes, as well as simulating different production conditions without the need for physical intervention by personnel.

The practice of automating data collection and analysis for timely decision-making involves the creation of automated systems for continuous monitoring of all stages of the production process. For example, at a manufacturing plant, such as an automobile production facility, sensors are installed at all key stages of the production process—from assembling components to testing the final product. As a result, data on each production process is collected in real time, processed using analytical tools, and transmitted to a central system for decision-making.

By implementing the practices outlined above, manufacturing enterprises are able to increase productivity, reduce costs, adapt more quickly to market changes, and improve product quality. An additional benefit is a reduction in the risks of unauthorized stoppages or breakdowns, as every aspect of production is monitored and optimized in real-time.

The practices of implementing flexible management methodologies in manufacturing enterprises involve the adoption of Agile, Lean, or Six Sigma. Lean Production is effective in eliminating waste in production processes, as is evident from the data in Table 1.

Examples of such practices include systems like 5S (Sorting, Systematizing, Standardizing, Sustaining Order) and Kanban for inventory management. These systems help

reduce setup time, improve material flow efficiency, and minimize waste in processes. Six Sigma is effective in establishing quality control and minimizing production defects. Examples of such practices include forecasting and analyzing the root causes of defects, applying statistical methods to measure and control quality. Agile Manufacturing is effective in adapting production to rapid market changes [1—2]. Examples of such practices include the creation of flexible production lines that can quickly reconfigure to meet new requirements without significant costs. All of these practices can be used together or separately, depending on the specifics of the enterprise and the demands of the production process [6].

The practices of implementing ERP and MES systems in manufacturing enterprises involve the deployment of comprehensive software solutions that integrate all key business processes of the enterprise (including production, financial, and management processes [3]), real-time production management systems, and automation of routine administrative tasks, according to the specifications outlined in Table 2. For example, an MES system can integrate with an ERP system to receive data on material inventories, production plans, and resources, and automatically update production status in real time. For instance, when a certain production line reaches a set level of product readiness, the MES can pass data to the ERP system to update inventory and supply status [3–4]. The implementation of RPA can automate processes such as generating invoices or confirming orders within the ERP system. For example, when an order is received,

Table 2. Practices for implementing ERP and MES systems in manufacturing enterprises

Modern practices	Direction of implementation	Key principles	Results of application
ERP systems (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, and others)	Comprehensive software solutions that integrate all key business processes of an enterprise, including production, finance, logistics, procurement, human resources, and accounting.	Reduction of costs, improvement of management reporting, and ensuring access to critical data in real-time.	Integration of data from different departments into a single platform. Improved order processing, inventory management, and financial control. Enhanced decision-making through access to up-to-date real-time data. Reduction of operational costs through process automation.
MES systems	Provide management and control of production processes in real-time and serve as a link between ERP systems and the monitoring of actual production processes on production lines.	Effective resource utilization, minimizing downtime, and ensuring product quality.	Improved production efficiency and reduced downtime. Enhanced product quality through monitoring at all stages. Streamlined information exchange between production departments and other parts of the business.
RPA (Robotic process automation)	A business process automation technology that uses software robots.	Execution of routine, repetitive tasks.*	Helps by freeing up employees for more creative and analytical work. Aids in automating processes between different software systems that lack standard interaction mechanisms.

Note:

*This refers to tasks such as document processing, data entry, information verification, record keeping, etc.

Source: compiled based on [1; 3—4].

the system automatically generates an invoice and sends it to the accounting department, reducing manual work and errors.

Table 3. Practices of active automation and robotics in manufacturing processes

Modern practices	Direction of implementation	Key principles	Results of application
Robotics and automated lines	Help automate physical tasks and reduce equipment setup time.	Reduces employee workload and ensures high precision and speed in task execution.	Reduces labor costs and risks associated with the human factor. Improves production productivity and speed. Enhances quality through the precision of robotic operations.
Intelligent order processing and inventory management systems	Assist in order processing.	Predicts demand, automatically generates orders based on real-time data, and quickly responds to changes in market conditions or customer requests.	Reduces storage and transportation costs. Increases order accuracy and processing speed. Optimizes procurement and inventory management processes, helping to avoid shortages or excess goods.
Integration of robotics and intelligent systems	Adjust the operation of robotic lines.	Enhances the adaptability and efficiency of the manufacturing enterprise.	Ensures integration with robotic lines for automatic adjustment of production capacities or modification of production plans based on real-time data.

Source: compiled based on [2; 5—6].

Table 4. Practices for manufacturing enterprises transitioning to smart maintenance

Modern practices	Direction of implementation	Key principles	Results of application
Real-time monitoring systems	They allow for collecting data on the equipment's condition, operational parameters, wear, temperature, vibrations, pressure, fluid levels, and other critical indicators.	These systems can be integrated with IoT (Internet of Things), allowing for continuous monitoring of equipment status at any time.	Rapid response to changes in equipment condition. Early diagnosis of potential issues, allowing for the prevention of major breakdowns and costly repairs.
Big Data analytics for failure prediction	It allows processing and analyzing vast amounts of information coming from sensors and monitoring systems to identify patterns and trends that may indicate the likelihood of breakdowns or failures.	These systems help predict when and which equipment may fail, enabling the planning of preventive maintenance.	Timely forecasting of potential issues before they occur, reducing downtime risks and minimizing the need for emergency repairs. Optimization of maintenance through intelligent algorithms.
Internet of Things for collecting equipment condition data	It allows equipping equipment with sensors that collect various data, which is transmitted in real time to central management systems.	These systems provide the ability to monitor remote equipment, reducing inspection costs and allowing real-time analysis.	Timely access to real-time data on the condition of all equipment within the enterprise. The ability to set up remote monitoring, which is particularly useful for complex or hazardous systems that are difficult to inspect physically.
Artificial Intelligence for optimizing maintenance operations	It meets the need for processing data coming from monitoring systems and sensors.	These systems are ideal for creating algorithms that improve over time, enabling the prediction of failures with high accuracy.	Quick and accurate fault diagnosis, allowing for the planning of maintenance and repairs before a breakdown occurs. Optimizing the work of maintenance personnel, reducing unnecessary time spent on scheduled maintenance without issues.

Source: compiled based on [4; 6].

These practices enable manufacturing enterprises to enhance efficiency, provide greater flexibility in production processes, and optimize internal operations to achieve better results.

The practices of active automation and robotics in production processes involve the use of robotics and automated lines to reduce costs and improve quality, as well as intelligent order processing and inventory management systems, according to the specifics outlined in Table 3.

For example, at most modern automotive factories such as Volkswagen, Toyota, and BMW, robotic manipulators are used for assembling car components, such as installing doors or assembling engines. These robots reduce time costs, increase accuracy, and minimize human intervention, which helps reduce the level of errors and defects in products. At most food industry companies (including Nestl?, PepsiCo, Mondelez, etc. [6]), robotic packaging lines automatically package finished products into boxes or other containers, ensuring consistent quality and significantly increasing packaging speed. At the same time, order management systems can be linked to robotic lines for automatic adjustment of production capacities or modification of production plans based on real-time data. This integration ensures more efficient resource

allocation, better alignment with actual demand, and a higher level of flexibility in adapting to changes in production needs.

So, the practices of active automation and robotics in manufacturing processes significantly enhance the efficiency of enterprises by reducing labor costs, minimizing the risk of production errors, increasing production speed, and ensuring consistent product quality.

The practices of transitioning to intelligent supply chain management include the use of Blockchain for supply transparency and eliminating the risks of product counterfeiting, AI optimization of procurement and supply to generate predictive analytics, and accurate forecasting of material needs. In particular, Blockchain provides a decentralized and transparent platform for tracking every stage of the supply chain, from the supplier to the end consumer. For example, blockchain can guarantee the authenticity and quality of food products. If a manufacturer processes organic vegetables, every stage-from sourcing organic raw materials, transportation, and storage to sale in a supermarket-can be recorded on the blockchain. It creates a secure and immutable chain of records for each step of the supply process. The use of AI ensures high-quality demand forecasting, procurement optimization,

and inventory management. For example, a manufacturing company can use AI to analyze historical sales data, seasonal demand fluctuations, and external factors (such as market changes or weather conditions [6]). Thus, by transitioning to intelligent supply chain management, manufacturing enterprises can significantly improve their ability to adapt to market changes, reduce costs, enhance security and transparency, and improve forecasting and inventory management.

The practices of transitioning to smart maintenance involve the use of real-time monitoring systems, big data analytics, the Internet of Things (IoT), and artificial intelligence (AI) to predict failures and optimize resources. This approach helps reduce maintenance costs and extend equipment lifespan, as outlined in Table 4. In fact, all these outlined actions aim to leverage combined data from IoT, AI, and big data analytics to predict when and which equipment will require maintenance. It significantly reduces costs associated with emergency repairs [6].

These practices allow manufacturing enterprises not only to significantly reduce maintenance costs but also to substantially enhance the efficiency and safety of production processes.

CONCLUSIONS

In the context of active digital transformation of manufacturing enterprises, several key practices have been outlined that contribute to improving the efficiency and flexibility of business processes:

1. The implementation of Industry 4.0 technologies is a comprehensive transformation strategy that involves the integration of IoT, AI, big data, and automation technologies to revolutionize the entire manufacturing process, enhancing its flexibility and adaptability.

2. The implementation of flexible management methodologies is an approach that requires organizational changes and is not limited to just tools or methods. This approach helps enterprises quickly adapt to changes in the external environment and improves management efficiency.

3. The implementation of ERP and MES systems aims to integrate various aspects of enterprise management, from finance to production processes, ensuring comprehensive management at all levels of the organization.

4. Active automation and robotics in production processes represent a combination of technological and organizational changes that reduce costs, improve product quality, and minimize human intervention, which in turn enhances productivity and operational accuracy.

5. The transition to intelligent supply chain management ensures the integration of all elements of the supply chain, enabling cost reduction, risk minimization, and improved transparency in resource management processes.

6. The transition to smart maintenance is focused on optimal equipment lifecycle management and the use of advanced technologies to predict failures and ensure efficient servicing.

The prospects for further research lie in exploring the most effective ways to integrate practices for improving

the efficiency and flexibility of business processes in manufacturing enterprises, taking into account the potential for synergy and the requirements for changes in business processes.

Література:

1. Бондаренко С. Оцінювання гнучкості бізнес-процесів підприємства легкої промисловості як складової їх якості в період воєнного стану. Економіка та суспільство, 2024, 66. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-118>

2. Гаврильченко О.В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу. Економіка на управління підприємствами. 2018. № 16. С. 270—276.

3. Гайдаєнко О.М., Шевчук Н. С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. Причорноморські економічні студії (економіка та управління підприємствами). 2019. №. 45. С. 51—55.

4. Демків І.О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економічний аналіз. 2015. Том 21. № 2. С. 5.

5. Станінов С. Б. Забезпечення стратегічної гнучкості підприємства з позицій ресурсно-орієнтованого підходу. Ефективна економіка. 2017. № 12, URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5946>

6. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: монографія / authors team: Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Odesa: Kuprienko S. V., 2023. 131 с. (Series "Scientific environment of modern man"; No 23).

References:

1. Bondarenko, S. (2024), "Assessment of the flexibility of business processes of light industry enterprises as a component of their quality during martial law", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-118>.

2. Gavrilenko, O. V. (2018), "Improving the business processes of an enterprise using expert analysis methods", *Ekonomika na upravlinnya pidpryyemstvamy*, vol. 16, pp. 270—276.

3. Gaidaenko, O.M., Shevchuk, N.S. (2019), "Methodological aspects of improving business processes of enterprises", *Prychornomorski ekonomichni studiyi (ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy)*, vol. 45, pp. 51-55.

4. Demkiv, I.O. (2015), "Methodological approaches to assessing the flexibility of an enterprise in an unstable market environment", *Ekonomichnyy analiz*, vol. 21 (2), pp. 5.

5. Staninov, S.B. (2017), "Ensuring strategic flexibility of an enterprise from the perspective of a resource-oriented approach", *Effective Economy*, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5946> (Accessed 02.02.2025).

6. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun A. and Maslyhan R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, KUPRIENKO SV., Odesa, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2025 р.

Т. І. Олійник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.124

ЯКІСТЬ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНИХ УСТАНОВАХ

T. Oliynyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University

QUALITY OF MEDICAL SERVICES AS A BASIS FOR EFFECTIVE MARKETING AND MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

У статті досліджено якість медичних послуг як ключовий чинник ефективного маркетингу та управління в медичних установах. Розкрито теоретичні засади якості медичних послуг, визначено її складові та значення у формуванні конкурентних переваг закладів охорони здоров'я. Особливу увагу приділено впливу якісного медичного обслуговування на рівень задоволеності пацієнтів, їхню лояльність та довіру до медичних установ, що є основою для побудови ефективної маркетингової стратегії.

Досліджено роль сучасного управління в забезпеченні високої якості медичних послуг, акцентовано на необхідності впровадження стандартів якості, ефективного менеджменту ресурсів, розвитку персоналу та застосування цифрових технологій. Визначено взаємозв'язок між якістю медичних послуг та успішністю маркетингової діяльності, зокрема, підкреслено значення інструментів комунікації з пацієнтами.

Запропоновано практичні рекомендації щодо покращення якості медичних послуг, включаючи впровадження систем управління якістю, розробку пацієнтоорієнтованих маркетингових стратегій, підвищення кваліфікації персоналу та використання сучасних інформаційних технологій у медичному обслуговуванні. Окреслено перспективи подальших досліджень у напрямку інтеграції маркетингових та управлінських інструментів для оптимізації якості медичних послуг та зміцнення конкурентних позицій медичних установ.

The article examines the quality of medical services as a key factor in effective marketing and management in healthcare institutions. The theoretical foundations of medical service quality are revealed, and its main components, such as accessibility, safety, efficiency, compliance with standards, and patient satisfaction, are defined. The significance of high-quality medical services in shaping the competitive advantages of healthcare institutions and strengthening their market positions is outlined.

Special attention is paid to the impact of high-quality medical services on patient satisfaction, loyalty, and trust in healthcare institutions. The role of quality service in creating a positive image of medical institutions is highlighted, as it serves as the foundation for building an effective marketing strategy. The relationship between service quality and patient choice of healthcare providers is analyzed, emphasizing the importance of transparent communication, branding, and reputation management in the healthcare sector.

The role of modern management in ensuring high-quality medical services is explored, with a focus on the need to implement international quality standards, efficient resource management, personnel development, and the application of digital technologies in medical services. Particular attention is given to the use of CRM systems for patient needs analysis, the implementation of telemedicine, and the automation of management processes.

Practical recommendations for improving the quality of medical services are proposed, including the implementation of comprehensive quality management systems, the development of patient-oriented marketing strategies, the enhancement of service components in medical institutions, staff training, and the use of modern information technologies in healthcare services. Additionally, the article discusses future research prospects regarding the integration of marketing and management tools to optimize the quality of medical services, improve the operational efficiency of healthcare institutions, and strengthen their competitive positions in the market.

Ключові слова: якість медичних послуг, управління в охороні здоров'я, маркетинг медичних послуг, задоволеність пацієнтів, менеджмент, стандарти якості, цифрові технології.

Key words: quality of medical services, healthcare management, medical services marketing, patient satisfaction, management, quality standards, digital technologies.

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

Забезпечення високої якості медичних послуг є ключовим завданням для сучасних медичних установ, адже вона безпосередньо впливає на рівень здоров'я населення, конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я та ефективність функціонування системи охорони здоров'я загалом. Якість медичних послуг визначає не лише клінічні результати лікування, а й рівень задоволеності пацієнтів, їхню лояльність до медичних установ і довіру до медичного персоналу.

У сучасних умовах ринок медичних послуг характеризується високою конкуренцією, стрімким розвитком цифрових технологій, зміною поведінкових моделей споживачів та зростанням вимог до стандартів обслуговування. Відповідно, ефективне управління якістю медичних послуг стає критично важливим завданням як для державних, так і для приватних медичних установ.

З одного боку, якість медичних послуг є індикатором ефективності управлінських рішень у сфері охорони здоров'я. Оптимізація управлінських процесів, впровадження стандартів якості, цифровізація медичних послуг, підвищення рівня кваліфікації медичного персоналу та ефективне використання ресурсів дозволяють досягти високих показників якості та задоволеності пацієнтів.

З іншого боку, маркетинг медичних послуг відіграє важливу роль у формуванні довіри пацієнтів, брендингу медичних установ, ефективній комунікації з цільовою аудиторією та створенні конкурентних переваг. Сучасні маркетингові інструменти, такі як репутаційний менедж-

мент, цифровий маркетинг, персоналізовані комунікації та аналіз поведінки пацієнтів, дозволяють не лише залучати нових клієнтів, а й підвищувати якість наданих послуг через врахування потреб та очікувань споживачів.

Таким чином, проблема забезпечення високої якості медичних послуг вимагає комплексного підходу, який поєднує управлінські та маркетингові інструменти. Важливим науковим завданням є розробка та впровадження методології оцінки якості медичних послуг, визначення ефективних управлінських моделей для її підвищення та дослідження впливу маркетингових стратегій на сприйняття якості медичних послуг з боку пацієнтів. На практичному рівні актуальними залишаються питання стандартизації, цифровізації процесів, формування довіри до медичних установ, а також розробки персоналізованих підходів до медичного обслуговування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення якості медичних послуг як ключового чинника ефективного маркетингу та управління в медичних установах активно досліджується в сучасній науковій літературі. Різні аспекти цієї теми висвітлюються у працях вітчизняних та зарубіжних учених, які акцентують увагу на взаємозв'язку між якістю медичного обслуговування, задоволеністю пацієнтів, репутацією закладу охорони здоров'я та його конкурентоспроможністю.

Одним із базових напрямів дослідження є визначення складових якості медичних послуг. При цьому науковці [1—4] виділяють такі ключові параметри, як доступність, безпека, ефективність, пацієнто-

орієнтованість, своєчасність і рівноправність медичної допомоги. У своїх роботах вони досліджують вплив якісного медичного обслуговування на довіру та лояльність пацієнтів, що є важливим фактором для успішного функціонування медичних установ у конкурентному середовищі. Щодо маркетингового аспекту якості медичних послуг, то тут дослідники наголошують на ролі репутаційного менеджменту, цифрового маркетингу, брендингу медичних закладів та комунікацій із пацієнтами. У публікаціях розглядається використання маркетингових стратегій для формування позитивного іміджу та залучення нових пацієнтів.

Значна увага також приділяється і управлінському аспекту. Зокрема у наукових працях [5—8] наголошується на необхідності впровадження стандартів якості, сертифікації та контролю за дотриманням нормативних вимог у медичних закладах. Дослідники акцентують увагу на впливі менеджменту ресурсів, мотивації персоналу та застосуванні цифрових технологій для оптимізації якості медичних послуг.

Проте, незважаючи на значний обсяг досліджень, залишається недостатньо розкритим питання інтеграції маркетингових та управлінських інструментів у єдину систему забезпечення якості медичних послуг. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексних підходів до управління якістю медичних послуг із використанням сучасних технологій, інноваційних маркетингових стратегій та ефективного менеджменту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою цієї статті є дослідження якості медичних послуг як ключового елемента для побудови ефективної маркетингової стратегії та управління в медичних установах. Розглядаються основні складові якості медичних послуг, також акцентується увага на впливі якості медичного обслуговування на рівень задоволеності пацієнтів, їхню лояльність та довіру до медичних установ, що є необхідними умовами для успішного функціонування в умовах жорсткої конкуренції. Для досягнення цієї мети поставлені наступні завдання:

- визначити ключові складові якості медичних послуг та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності медичних установ;
- оцінити вплив якості медичного обслуговування на рівень задоволеності пацієнтів і їхню лояльність;
- проаналізувати зв'язок між якістю медичних послуг та ефективністю маркетингової діяльності медичних установ, зокрема, через інструменти репутаційного менеджменту;
- дослідити роль управлінських інструментів і стандартів якості в підвищенні ефективності медичного обслуговування;
- розробити практичні рекомендації для медичних установ щодо покращення якості послуг через вдосконалення маркетингових стратегій, впровадження систем управління якістю та використання новітніх інформаційних технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення високоякісної медичної допомоги та підвищення рівня задоволеності пацієнтів є пріоритетними завданнями сучасних медичних установ. У цьому контексті якість медичних послуг виступає не лише ключовим показником ефективності менеджменту, а й визначальним чинником конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я. Якість медичних послуг є одним із найважливіших концептів у сфері охорони здоров'я, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень задоволеності пацієнтів, ефективність лікування та конкурентоспроможність медичних установ. Це поняття визначається як ступінь відповідності наданих медичних послуг очікуванням пацієнтів, міжнародним і національним стандартам, а також загальноприйнятим критеріям професійної етики.

Однак досягнення високої якості медичних послуг вимагає не лише професійної компетентності персоналу, а й ефективного управління всіма аспектами діяльності закладу — від стратегічного планування до операційного менеджменту. Сучасне управління медичними установами ґрунтується на системному підході, що включає раціональне використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій, удосконалення внутрішніх процесів і запровадження принципів маркетингового менеджменту.

Маркетинг медичних послуг відіграє важливу роль у забезпеченні високої якості обслуговування та формуванні довгострокових відносин із пацієнтами. Він включає аналіз ринкових тенденцій, дослідження потреб споживачів, розробку ефективних комунікаційних стратегій та побудову бренду медичного закладу. Грамотна маркетингова стратегія дозволяє не лише привабити нових пацієнтів, а й утримати наявних, що є ключовим фактором успішного функціонування медичних установ в умовах зростаючої конкуренції.

Сучасний підхід до якості медичних послуг включає не лише клінічні аспекти, а й управлінські та маркетингові стратегії, спрямовані на вдосконалення обслуговування та підвищення рівня довіри з боку пацієнтів. Успішне управління якістю медичних послуг передбачає інтеграцію таких ключових компонентів, як доступність, безпека, ефективність, персоналізований підхід до лікування, позитивний досвід пацієнтів та впровадження інноваційних технологій.

Особливість категорії "якість" у сфері медичних послуг полягає в тому, що, хоча обстеження та лікування пацієнтів мають проводитися відповідно до клінічних стандартів та протоколів, це не завжди повністю враховує індивідуальні потреби та очікування пацієнтів. Лікарські дії, засновані на загальноприйнятих медичних стандартах, не завжди можуть бути адаптовані до персональних вимог пацієнтів щодо якості обслуговування. Відсутність чітких і об'єктивних критеріїв оцінки якості медичних послуг, а також виклики, пов'язані з постійними інноваціями у медичній практиці, є частиною проблем, з якими стикаються медичні установи. Важливою є здатність медичних закладів інтегрувати сучасні технології та стандарти в управлінські практики, а також адаптувати свої послуги під потреби пацієнтів, що є основою ефективного маркетингу та управління у медичній сфері.

Основні аспекти визначення якості у медичній сфері охоплюють широкий спектр критеріїв, які оцінюються з метою забезпечення ефективної, безпечної та задовільної медичної допомоги (табл. 1).

Такі аспекти є основними, проте не вичерпують усіх критеріїв визначення якості медичних послуг, це дозволяє оцінити загальний рівень якості та ефективності медичної допомоги, що є критичним для забезпечення високих стандартів медичної практики і задоволення потреб пацієнтів.

В понятті "якість медичних послуг", різні вчені виокремлюють різні аспекти, які вони вважають ключовими. Тому якість медичних послуг повинна відповідати конкретним характеристикам за своїми ключовими параметрами (табл. 2).

Якісні характеристики виявляються критичними для задоволення потреб споживачів, проте важливо враховувати, що різні групи споживачів можуть оцінювати їх по-різному.

Задоволеність пацієнтів якістю медичних послуг може слугувати важливим віддзеркаленням ефективності управління ними (рис. 1).

Роль менеджменту в підвищенні якості медичних послуг надзвичайно важлива, оскільки він є ключовим фактором у забезпеченні ефективного та функціонування медичних установ. Ефективний менеджмент допомагає забезпечити безпеку, ефективність та задоволеність пацієнтів, що є важливими складовими якості медичних послуг.

Центральною складовою високоякісного обслуговування пацієнтів є знання та кваліфікація медичного персоналу. Високоякісний сервіс у медичному закладі, який є невіддільним від кваліфікації та знань персоналу. Ці дві складові взаємодіють, створюючи фундамент для успішного функціонування та розвитку медичних закладів, а також забезпечуючи пацієнтам високий рівень довіри та задоволення від отриманої медичної допомоги.

Кваліфікований медичний персонал визначає високий ступінь якості та ефективності медичних послуг, які надаються у медичних установах. Його роль у забезпеченні безпеки пацієнтів, точності діагностики та ефективності лікування важко переоцінити, оскільки саме від кваліфікації та досвіду медичного персоналу залежить успішність медичного втручання та загальний стан здоров'я пацієнтів.

Належний рівень освіти та навичок медичного персоналу є однією з критичних складових, яка визначає високий стандарт медичних послуг і сприяє покращенню загального здоров'я пацієнтів. Даний аспект відіграє ключову роль у забезпеченні без-

Таблиця 1. Якість медичних послуг як основа ефективного маркетингу та управління в медичних установах

Аспект	Характеристика	Важливість для маркетингу та управління
Ефективність	Оцінка в досягненні цілей: покращення стану здоров'я пацієнтів, зниження симптомів, відсоток вилікуваних пацієнтів. Використання ресурсів: оптимізація витрат, мінімізація часу очікування.	Висока ефективність медичних послуг сприяє формуванню довіри пацієнтів та позитивного іміджу медичних закладів, що є основою для стратегії залучення нових пацієнтів і підтримки конкурентних переваг.
Безпека	Оцінка безпеки медичних процедур та лікування, застосування правильних діагностичних методів, запобігання негативним наслідкам для здоров'я пацієнтів. Управління ризиками та забезпечення правильного застосування лікарських засобів.	Безпека є критичним фактором для формування довіри пацієнтів та підтримки репутації медичних установ, що має безпосередній вплив на маркетингові стратегії і залучення пацієнтів через соціальні канали та відгуки.
Комунікація та інформація	Оцінка доступності та зрозумілості інформації для пацієнтів, якість комунікації між медичним персоналом і пацієнтами. Системність спільного прийняття рішень та прозорість в обміні інформацією.	Хороша комунікація та доступність інформації сприяють позитивному досвіду пацієнтів, що підвищує їхню лояльність та задоволеність, що є важливою складовою ефективною маркетинговою стратегією медичних установ.

Таблиця 2. Ключові характеристики якості медичних послуг

	Характеристика
Доступність	Забезпечення легкого доступу до медичних послуг для всіх пацієнтів, включаючи доступ до медичних установ, необхідних ресурсів, лікарів та інших професіоналів.
Ефективність	Висока результативність медичних послуг у досягненні бажаних медичних результатів, покращення стану здоров'я пацієнтів і швидке одужання з використанням мінімальних ресурсів.
Пацієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби, очікування і вподобання пацієнтів, забезпечення їх комфорту, підтримка довіри та задоволення під час надання медичних послуг.
Своєчасність	Оцінка швидкості надання медичних послуг, зокрема дотримання термінів надання лікування, діагностики та прийняття важливих медичних рішень.
Рівноправність	Забезпечення рівного доступу до медичних послуг для всіх верств населення незалежно від їхнього соціального статусу, віку, статі, етнічної приналежності тощо.
Інноваційність	Використання сучасних технологій, методик та підходів у діагностиці та лікуванні для покращення результатів медичних послуг.

пеки, ефективності та індивідуалізації лікування. Лікарі, які мають високий рівень освіти та професійної компетентності, здатні забезпечити точні діагнози та ефективне лікування. Напрацьовані медичні знання, отримані під час освіти та подальша практика, дозволяють їм краще розуміти складні медичні питання та впроваджувати передові методи лікування.



Рис. 1. Взаємозв'язок між задоволеністю якістю медичних послуг та ефективністю менеджменту медичних закладів

Таблиця 3. Адаптація стандарту ISO 9001 до системи управління якістю вітчизняних медичних послуг

Компонент ISO 9001	Адаптація до медичних послуг
Орієнтація на пацієнта	Усі процеси медичного закладу повинні бути спрямовані на задоволення потреб та очікувань пацієнтів, підвищення рівня довіри та лояльності.
Лідерство та управління	Керівництво медичних установ має формувати стратегію якісного обслуговування, забезпечувати відповідність послуг стандартам та контролювати їхню ефективність.
Залучення персоналу	Медичний персонал повинен бути мотивованим, компетентним і брати активну участь у вдосконаленні процесів медичного обслуговування.
Процесний підхід	Всі етапи надання медичних послуг (від реєстрації пацієнта до його виписки) мають бути чітко визначені, стандартизовані та контрольовані.
Безперервне покращення	Медичні установи повинні регулярно аналізувати результати своєї роботи, виявляти проблеми та впроваджувати заходи для підвищення якості послуг.
Управління ризиками	Включає запобігання лікарським помилкам, безпеці, контроль за виконанням медичних процедур і оцінку можливих загроз для пацієнтів.
Прийняття рішень	Використання доказової медицини, аналізу статистичних даних про якість обслуговування та впровадження новітніх технологій.
Партнерські відносини	Співпраця з постачальниками медичного обладнання, фармацевтичними компаніями, страховими установами для підвищення ефективності медичних послуг.

Безперервна практична діяльність та підвищення рівня кваліфікації медичного персоналу не лише допомагає удосконалювати існуючі навички, але й дозволяє адаптуватися до швидкозмінюючого медичного середовища. Інновації в медицині швидко розвиваються, тому для забезпечення високого стандарту надання медичних послуг необхідно постійно оновлювати свої знання та вміння.

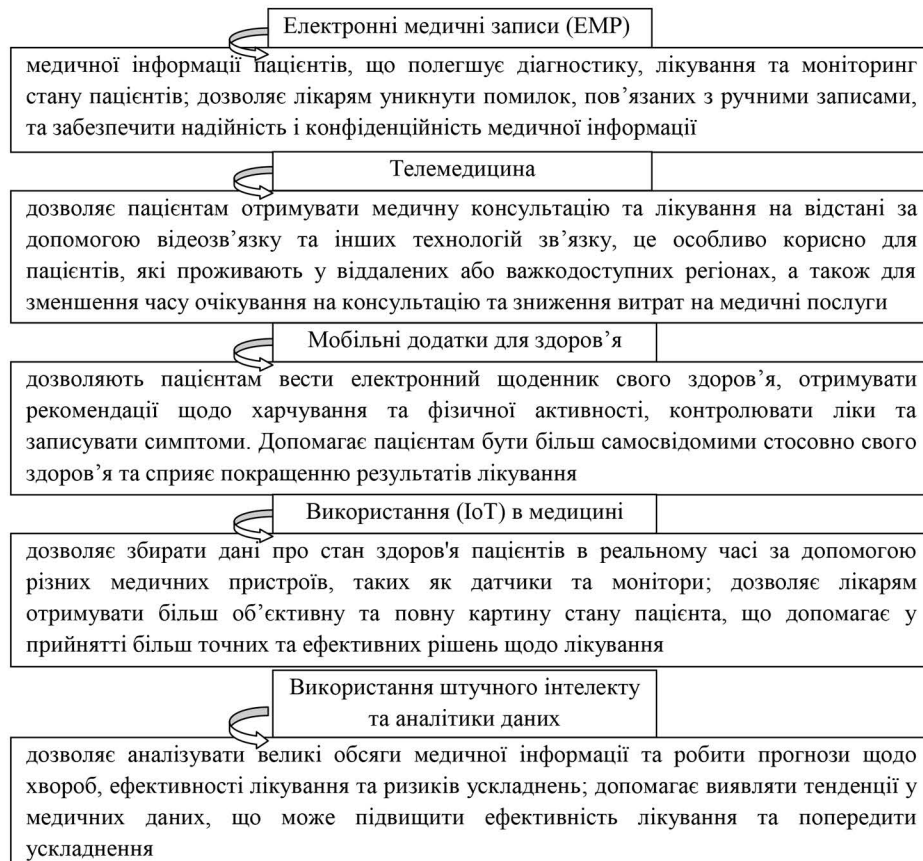
Найпоширеніший світовий стандарт якості (ISO 9001) охоплює понад мільйон компаній та організацій в більш ніж у 170 країнах, і є міжнародним "вказівником" системи управління якістю [9—10].

У цьому контексті даний стандарт застосовується медичними установами для стандартизації процесів надання медичних послуг, підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення безперервного покращення якості медичного обслуговування та збільшення довіри пацієнтів до медичних закладів. Стандарт спрямований на покращення системи управління якістю (QMS) та забезпечення високого рівня і для вітчизняних медичних послуг щодо оптимізації процесів, підвищенні рівня задоволеності пацієнтів і забезпеченні відповідності медичних послуг міжнародним стандартам (табл. 3).

Таким чином, впровадження ISO 9001 у вітчизняних медичних закладах сприяє підвищенню якості обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів та зміцненню

конкурентних переваг установи. Це є основою для ефективного управління та маркетингу у сфері охорони здоров'я.

Окрім цього, технологічні інновації у медичній сфері також мають величезний потенціал для покращення якості надання медичних послуг. Так технологічні аспекти сприяють покращенню якості медичних послуг, зменшенню часу очікування на лікування, підвищенню точ-

**Рис. 2. Технологічні інновації у медичній сфері**

ності діагностики та ефективності лікування (рис. 2).

Таким чином технологічні інновації в управлінні вітчизняними закладами охорони здоров'я відіграють ключову роль щодо покращення ефективності, якості та доступності медичних послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Забезпечення високої якості медичних послуг є ключовим чинником успішного функціонування вітчизняних медичних закладів та формування їхньої конкурентоспроможності. Якість медичних послуг визначається не лише ефективністю лікування, а й рівнем задоволеності пацієнтів, доступністю, безпекою, своєчасністю, інноваційністю та пацієнтоорієнтованістю.

Досягнення високої якості медичних послуг потребує комплексного підходу, який охоплює як професійну компетентність медичного персоналу, так і ефективне управління ресурсами, впровадження сучасних технологій, оптимізацію внутрішніх процесів і застосування маркетингових стратегій.

Менеджмент відіграє вирішальну роль у підвищенні якості медичних послуг, адже від організації роботи закладу, стратегічного планування та раціонального використання ресурсів залежить не лише ефективність лікування, а й довіра пацієнтів. Використання маркетингових підходів дозволяє не лише залучати нових пацієнтів, а й формувати довгострокові відносини, що є важливим для стабільного розвитку медичних установ. При цьому інтеграція інновацій, ефективний менеджмент та орієнтація на пацієнта, стає необхідними складовими підвищення якості медичних послуг, що сприятиме зростанню рівня задоволеності пацієнтів, зміцненню репутації медичних закладів та їхній стійкості в умовах сучасного конкурентного середовища.

Література:

1. Горачук В.В., Кондратюк Н.Ю., Яценко Ю.Б., Дячук М.Д. Розвиток та вдосконалення якісних характеристик медичної допомоги. Клініко-профілактична медицина. 2023. № 7. С. 12—17.
2. Щербак М.О., Кравченко О.О. Публічне управління та менеджмент медичного закладу підвищеного комфорту та якості медичних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 20. С. 22—27.
3. Дячук Д.Д., Ліщишина О.М., Зюков О.Л., Гандзюк В.А. Показники якості у системах охорони здоров'я: у фокусі національних ресурсів, результатів, процесів та продуктивності. Клінічна та профілактична медицина. 2022. № 19. С. 90—99.
4. Лакхман П., Баталден П., Ванкхacht К. Багатовимірна модель якості: можливість для пацієнтів, їхніх родичів, медичних працівників та спеціалістів спільно відновлювати здоров'я. Клініко-профілактична медицина. 2020. № 12. С. 44—52.
5. Медяник Д.І., Липчанський В.О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. Наукові записки. 2022. № 19. С. 23—29.
6. Григорович В.Р. Удосконалення механізмів управління державною підтримкою системи охорони здо-

ров'я в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 2. С. 47—54.

7. Пузанова О.Г. Від доказової медицини до впровадження формулярної системи та стандартизації в системі охорони здоров'я. Терапія. 2021. № 2. С. 31—38.

8. Ліщишина О.М., Степаненко А.В. Доказова практика встановлює медичні стандарти як основу належної клінічної практики. Український медичний часопис. 2016. № 53. С. 21—27.

9. Державний стандарт України EN 15224:2019 Системи управління якістю. EN ISO 9001:2015 у сфері охорони здоров'я (EN 15224:2016, IDT). 2019. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=82162 (дата звернення: 06.03.2025).

10. Сенюта А.І. Стандарти у сфері охорони здоров'я як джерело правовідносин щодо надання медичної допомоги. Медичне право. 2018. № 11. С. 87—108.

References:

1. Horachuk, V.V. Kondratyuk, N.Yu. Yashchenko, Yu.B. and Dyachuk, M.D. (2023), "Development and improvement of quality characteristics of medical care", *Kliniko-profilaktychna medytsyna*, vol. 7, pp. 12—17.
 2. Shcherbak, M.O. and Kravchenko, O.O. (2021), "Public management and management of a medical institution of increased comfort and quality of medical services", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 22—27.
 3. Dyachuk, D.D. Lishchyshina, O.M. Zyukov, O.L. and Handzyuk, V.A. (2022), "Quality indicators in health care systems: in focus of national resources results, processes and productivity", *Klinichna ta profilaktychna medytsyna*, vol. 19, pp. 90—99.
 4. Lachman, P. Batalden, P. and Vankhacht, K. (2020), "A multidimensional model of quality: an opportunity for patients, their relatives, health care providers and specialists to recreate health together", *Kliniko-profilaktychna medytsyna*, vol. 12, pp. 44—52.
 5. Medyanyk, D.I. and Lypchanskyi, V.O. (2022), "Peculiarities of the effectiveness of management of health care facilities", *Naukovi zapysky*, vol. 19, pp. 23—29.
 6. Hryhorovych, V.R. (2019), "Improving the management mechanisms of state support of the healthcare system in Ukraine", *Derzhavne upravlinnia: vdoshkonalennia ta rozvytok*, vol. 2, pp. 47—54.
 7. Puzanova, O.H. (2021), "From evidence-based medicine to the introduction of a formulary system and standardization in the health care system", *Terapiia*, vol. 2, pp. 31—38.
 8. Lishchyshina, O.M. and Stepanenko, A.V. (2016), "Good practice establishes medical standards as the basis of good clinical practice", *Ukrains'kyj medychnyi chasopys*, vol. 53, pp. 21—27.
 9. Medical case (2020), "Quality control of medical care in health care institutions", available at: <https://med-platforma.com.ua/article/408-qqq-16-m9-organzatsyia-kontrolyu-yakost-medichno-dopomogi-v-zakladah-ohoroni-zdorovya> (Accessed 06 March 2025).
 10. Senyuta, A.I. (2018), "Standards in the field of health care as a source of legal relations for the provision of medical care", *Medychne pravo*, vol. 11, pp. 87—108.
- Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.*

*В. С. Хахула,
к. с.-г. н., доцент кафедри технологій у рослинництві та захисту рослин,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4100-262X>*

*Б. В. Хахула,
доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4286-2381>*

*Т. В. Панченко,
к. с.-г. н., доцент кафедри технологій у рослинництві та захисту рослин,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1114-5670>*

*Ю. В. Федорук,
к. с.-г. н., доцент кафедри технологій у рослинництві та захисту рослин,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3921-7955>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.130

ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНІКАЦІЙНУ ПОЛІТИКУ КОНСАЛТИНГУ В АГРОСФЕРІ

*V. Khakhula,
PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Technologies
in Crop Production and Plant Protection, Bila Tserkva National Agrarian University*

*B. Khakhula,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University*

*T. Panchenko,
PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Technologies in Crop Production
and Plant Protection, Bila Tserkva National Agrarian University*

*Y. Fedoruk,
PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Technologies
in Crop Production and Plant Protection, Bila Tserkva National Agrarian University*

INTEGRATION OF INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES INTO THE COMMUNICATION POLICY OF CONSULTING IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Динамічна зміна зміст у і форм технологічного розвитку сільського господарства України зумовлює функціональні та структурні зміни у всій системі державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників. Практика застосування аграрного консалтингу, судячи з усього, зростатиме. Оскільки в Україні зараз відчувається сильний дефіцит професійних фахівців в сільському господарстві. А нові технічні можливості дають змогу швидко й ефективно обслуговувати господарство, надаючи йому всю необхідну інформацію.

Основним завданням аграрного консалтингу є підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств в різних категорій шляхом стимулювання інноваційної діяльності керівників і фахівців шляхом інформаційно-консультативної підтримки у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень по всіх напрямках бізнесу.

Доведено, що незадовільний рівень розвитку інформатизації в сільському господарстві через об'єктивні та суб'єктивне стримує реалізацію потенціалу сільськогосподарської консалтингової системи у напрямку масового обслуговування менеджерів та спеціалістів сільськогосподарських виробництв та збільшення їх конкурентоспроможності.

В якості заходів щодо оптимізації системи інформації та консультаційної підтримки сільськогосподарського сектору, виділено наступне:

— розробка консалтингової системи для впровадження точних технологій сільського господарства з метою виправлення норми посіву та дози добрив і, як наслідок, заощадження та раціональний розподіл матеріалів, праці та інших виробничих ресурсів;

- проведення заходів для подальшого розвитку сільськогосподарського співробітництва;
- розподіл найкращих практик у безпілотних авіаційних системах, що використовуються в сільському господарстві;
- регулярних семінарів щодо особливостей вирощування сільськогосподарських культур.

The dynamic change in the content and forms of technological development of Ukrainian agriculture is causing functional and structural changes in the entire system of state support for agricultural producers. The use of agricultural consulting is likely to grow. This is because Ukraine is currently experiencing a severe shortage of professional agricultural specialists. And new technical capabilities make it possible to quickly and efficiently serve the farm, providing it with all the necessary information.

The main task of agricultural consulting is to increase the efficiency of agricultural enterprises in various categories by stimulating the innovative activity of managers and specialists through information and advisory support in making informed management decisions in all areas of business.

There is a need to unify the tools, methods, mechanisms used in the provision of information and advisory support in agriculture, which is due to a set of interrelated circumstances.

It is proved that the unsatisfactory level of development of informatisation in agriculture due to objective (insufficient financial capabilities) and subjective (misunderstanding of the benefits, insufficient qualifications for use) constrains the realisation of the potential of the agricultural consulting system in the direction of mass servicing of managers and specialists of agricultural production and increasing their competitiveness. In the context of the need to achieve technological sovereignty in all areas of the agricultural sector, information and advisory support is an important tool for the development and modernisation of agricultural production.

The following measures have been identified as measures to optimise the system of information and advisory support for the agricultural sector:

- development of a consulting system for the implementation of precision farming technologies to correct seeding rates and fertiliser doses and, as a result, save and rationally allocate materials, labour and other production resources;
- taking measures to further develop agricultural cooperation;
- sharing best practices in unmanned aerial systems used in agriculture;
- sharing best practices in unmanned aerial systems used in agriculture;
- organising regular seminars on the specifics of growing crops.

Ключові слова: аграрний консалтинг, інформатизація, знання, сільськогосподарські товаровиробники, виробництво.

Key words: agricultural consulting, informatisation, knowledge, agricultural producers, production.

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

Динамічна зміна змісту і форм технологічного розвитку сільського господарства України зумовлює функціональні та структурні зміни у всій системі державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників. Практика застосування аграрного консалтингу, судячи з усього, зростатиме. Оскільки в Україні зараз відчувається сильний дефіцит професійних фахівців в сільському господарстві, а нові технічні можливості дають змогу швидко й ефективно обслуговувати господарство, надаючи йому всю необхідну інформацію.

Основним завданням аграрного консалтингу є підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств різних категорій шляхом стимулювання інноваційної діяльності керівників і фахівців шляхом інформаційно-консультативної підтримки у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень по всіх напрямках бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у становлення та розуміння теорії консалтингу зробили зарубіжні та вітчизняні вчені, серед яких Калверт Макхем, Мілан Курба, Джеймс Вуфорд, Вільям Рів'єра, Дональд Блекбурн, Ролкер Гофман, Ван Ден Бен, Стенлі Джонсон, М. Ф. Кропивко, О. В. Ульяновченко, Р. М. Шмідт, Т. П. Кальна-Дубінюк та ін. Проте, процес процес діджиталізації відносин сільському господарстві вимагає перегляду ролі і місця консалтингу, як джерела інформації в розвитку суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На основі узагальнення досліджень науковців запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження інформаційних технологій в діяльність суб'єктів аграрного консалтингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як свідчать результати досліджень науковців, що в нинішній час виникає необхідність в уніфікації інструментів, методик, механізмів, що застосовуються під час надання інформаційно-консультаційної підтримки в сільському господарстві, яка зумовлена сукупністю взаємопов'язаних обставин, найважливішими з яких є такі.

По-перше, поява нових тенденцій консультаційного супроводу аграрного бізнесу, особливо в умовах невизначеності, спричиненої пандемією COVID-19. Тому виникає необхідність розробки методології та вивчення окремих питань надання інформації та консультацій сільськогосподарським товаровиробникам у нових умовах, розробки інструментів дистанційного консультування, вирішення проблеми організації системної інформації, а також пошуку механізмів ефективної організації дистанційної роботи.

По-друге, мобілізаційні дії у сфері аграрної економіки, що викликані військовою агресією РФ проти України. Нині існує необхідність у наданні безоплатної допомоги сільськогосподарським товаровиробникам, у тому числі у формі адв'єсорної підтримки як вільного інформаційного ресурсу від наукових установ НААН України та вищих навчальних закладів аграрного спрямування.

По-третє, в довоєнний період держава стимулювала процес створення та розвитку малих господарств корпоративного сектору та сільськогосподарських кооперативів через безкоштовну консультаційну підтримку агробізнесу, збільшення можливості отримання державного фінансування шляхом досягнення якісно іншого рівня інформування про вимоги до пакету претендентів грантів.

По-четверте, розвиток інформаційно-консультаційної підтримки сільгоспвиробників обумовлений необхідністю отримання практичного досвіду молодими вченими в реальній економіці, а також необхідністю надання даних для емпіричних досліджень вчених-аграріїв. Подальші дослідження вимагають даних, які можуть бути надані підприємствами-партнерами, які отримують підтримку у вигляді консультацій та рекомендацій щодо передачі інновацій.

По-п'яте, висока актуальність досліджень і застосування різних наукових підходів для оцінки ефективності інформаційно-консультаційної підтримки суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу, а також оцінки його якості обумовлена різноманітністю методів, що застосовуються в різних практиках державної підтримки та консультування з питань сільського господарства.

Таким чином, комплексна діджиталізація сільськогосподарського виробництва дозволить сільськогосподарським підприємствам скоротити витрати приблизно на 23%. Середня економія коштів у землекористуванні за допомогою GPS-навігаційних технологій становить 11—14%, при диференційованому внесенні добрив — 8—12% та за рахунок систем паралельного водіння — 8—13%. При неефективному використанні інструментів агробізнесу втрачається до 40% врожаю [1]. Під інструментами традиційно розуміють захист рослин, на-

сіннєвий фонд, тракторний парк і нові технології, особливо точне землеробство.

Цифровізація сільського господарства має як незаперечні переваги, так і проблеми, які необхідно вирішити найближчим часом. З одного боку, збільшується економічний ефект, збільшується продуктивність в 3—5 разів, збільшується маржа агробізнесу і зменшуються витрати господарств корпоративного сектору аграрної економіки [2]. Нові технології дозволяють ефективно проводити інвентаризацію земель та землекористування.

З іншого боку, сільськогосподарські підприємства зустрічаються з проблемами впровадження технологій точного землеробства. Це і питання інтеграції нових систем з існуючими бізнес-процесами, і відсутність комплексного рішення, яке б забезпечило автоматизацію і прозорість всіх бізнес-процесів. Існує цілий комплекс кадрових питань: нестача фахівців, адаптованих до агросфери, нестача агрономів, здатних працювати з комп'ютерними програмами і додатками, низька кваліфікація людей, яким доводиться обслуговувати нове обладнання [3].

Успіх всього процесу діджиталізації сільського господарства в Україні багато в чому залежить від того, наскільки швидко і ефективно будуть вирішені ці питання.

Сільськогосподарські консалтингові фірми зараз заповнюють прогалини в інформаційних та консультативних послугах, які потрібні господарствам корпоративного сектору аграрної економіки. Однак необхідно враховувати здатність виробників інноваційних технологій адекватно реагувати на посередницьку діяльність підприємців на території. Логічно також проаналізувати політику місцевих органів самоврядування щодо малих та середніх сільськогосподарських підприємств, звичайно, їх фінансовий стан.

Аналізуючи розвиток консалтингового забезпечення діяльності сільськогосподарських товаровиробників можемо наголосити на наявності певних проблем. По-перше, зворотний зв'язок між виробниками, консультантами та дослідниками порушується, в результаті чого велика частина нових наукових розробок не використовується. По-друге, функція реалізації стає більш складною, в результаті поточні винаходи залишаються невідомими і не використовуються виробниками.

Заклади вищої освіти аграрного спрямування також є джерелом ресурсів для інформаційно-консультаційних послуг. І це не тільки нові знання, а й люди, які можуть працювати в системі агроконсультування. Прискорення темпів старіння, відсутність гнучкості системи освіти підвищує неадекватність підготовки кадрів аграрного сектору до вимог економіки, підвищуючи актуальність розвитку мережі аграрних консалтингових послуг [4].

У сучасному світі, здатність ефективно використовувати сільськогосподарські інформаційні системи та бази даних стала критичною для сільськогосподарських фахівців. Цей навик передбачає використання технологій та методів управління даними для доступу, аналізу та інтерпретації сільськогосподарської інформації. Вона відіграє важливу роль у поліпшенні процесів прийняття рішень, оптимізації розподілу ресурсів і підвищення загальної продуктивності праці в аграрному секторі.

Нині в Україні набуває поширення інтернет-консалтинг. З його допомогою керівники суб'єктів підприємницької діяльності мають можливість вести бізнес за сучасними правилами. Важливим показником ефективності консалтингової компанії є її здатність захищати бізнес від різних хакерських атак та інтернет-злочинів. Частка онлайн-консалтингу на вітчизняному ринку зростає з кожним роком, як за натуральними так і вартісними показниками. В якості основної мети інтернет-консалтингу можна виділити формування та оптимізацію процесів, що підвищують ефективність діяльності клієнта і отримують для нього максимальну вигоду після вирахування витрат на надання консультаційних послуг.

Нині в сучасних умовах економічних перетворень, зростання інновацій різного роду, інтенсивності трансформації ринкового середовища, масштабів триваючих глобалізаційних змін проблема інноваційних соціально-економічних систем стає дуже важливою. У таких випадках своєчасна професійна допомога кваліфікованого спеціаліста-консультанта або компанії, яка спеціалізується на наданні консалтингових послуг, стає дуже корисною.

Інтернет — консультація заповнює розрив у бізнес — лініях. Отримати допомогу ззовні набагато дешевше, ніж наймати нову людину, навіть групу менеджерів управління командою з метою вирішення певного завдання. Консультант, ймовірно, матиме досвід роботи в певній сфері, який може не займатися бізнесом. Крім того, він може зосередитись на проектах, не відволікаючись на повсякденний бізнес та робочі завдання. Консалтингові послуги можуть відрізнятися: більші фірми забезпечують інтегровані рішення, а інші можуть зосередитись на конкретних сферах знань.

Сучасні експерти визначають кілька типів ІТ-консалтингу, серед яких: консультації у галузі мобільних рішень;

- консультації щодо забезпечення безперервності бізнесу;

- консультування з надання телекомунікаційної інфраструктури та консультацій з організації ІТ-процесів.

- Також можна розрізнити наступні основні типи Інтернет-консалтингу на його тему:

- стратегічний Інтернет-консалтинг;

- експертиза або аудит сайту, оптимізація пошукових систем, контекстуальні рекламні кампанії, імідж компанії в Інтернеті;

- посередництво у вирішенні конфліктів між підрядником та замовником; організація тендеру, тощо [5].

На нашу думку, маркетингові та консалтингові агенції не мають недоліків в аспекті організації Інтернет — консалтингу, пов'язаного з потенційним інтересом до реалізації отриманих знань у виробництві. Як правило, такі агенції мають усі компетенції, необхідні для впровадження процесу та проектного Інтернет-консалтингу.

Необхідно наголосити на можливий недолік у діяльності міжнародних та вітчизняних маркетингових агентств, які, на нашу думку, лежать за відсутності достатньо глибоких експертних знань про специфіку Інтернет-консалтингу. Оскільки ця галузь перебуває в постій-

ному процесі еволюції, агентство повинно бути постійною практикою саме в Інтернет — консалтингу. Тому менеджер, який звертається до маркетингового агентства, повинен переконатися у своїй активній практиці в галузі Інтернет — консалтингу (навчальний портфель, огляди). Крім того, позитивом в діяльності агентства буде наявність партнерств з експертами міжнародних та вітчизняних ринків (включаючи виробничі компанії різних профілів) для їх залучення, якщо потрібна вузька технологічна обстеження [6].

Незалежні консультанти — це колишні наймані експерти з технологій та виробництва (вони є спеціалістами в галузі експертного Інтернет-консалтингу, але не є професійними в процесі). Крім того, серед незалежних консультантів знайдено працівники міжнародних та регіональних маркетингових компаній (ці експерти корисні для проектного Інтернет-консалтингу, але не будуть досить компетентними в експертних питаннях). Незалежні бізнес — консультанти, які досвідчені в інтернет-маркетингу, корисні для процесів консалтингу, але також є слабкими в експертному Інтернет-консалтингу. На нашу думку, головним недоліком незалежних консультантів є те, що одна людина не може бути досить компетентною у всіх питаннях, тоді як агенції можуть залучати декількох спеціалістів, тим самим знижуючи витрати компанії, щоб найняти нових кваліфікованих працівників на постійну посаду. Однак для великих міжнародних та вітчизняних корпорацій найчастіше вигідніше мати власний персонал працівників, які надають консалтингові послуги. Інтернет-консалтинг добре підходить для компаній-початківців та галузей, які не мають певних ресурсів для своєї держави на етапі розвитку.

Інтернет-консалтинг дозволяє менеджерам сільськогосподарських підприємств впроваджувати сучасні технології управління бізнесом, тим самим розробляючи власну підприємницьку діяльність та залишаючись конкурентоспроможними на світовому та внутрішньому ринках агропродовольства. Також Інтернет-консультування дозволяє організувати скоординовану роботу окремих галузей суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу, які знаходяться на великій відстані один від одного. Інтернет-консалтинг надає підтримку бізнес-процесів, які відбуваються на підприємстві, що передбачає аналіз реальних можливостей та майбутніх перспектив, обрання інформаційної платформи, щоб забезпечити найбільш ефективне обслуговування проекту та супроводжувати процес до кінця.

Одним з найважливіших завдань сільськогосподарських консультативних центрів є надання малим та середнім сільськогосподарським підприємствам своєчасної інформації, знань і передового досвіду, необхідного для їх діяльності, тому в роботі інформаційно-консультаційної служби (ІКС) повинні застосовуватися сучасні інформаційні технології, засновані на використанні комп'ютерів, комп'ютерних комунікаційних систем, інтернет-технологій.

Ефективність суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу значною мірою залежить від того, наскільки добре виробники поінформовані про нові технології, ціни на ресурси та сільськогосподарсь-

ку продукцію, про можливість реалізації продукції, про прогнози ринкової ситуації, про нормативно-правові документи тощо. Багато засобів, що використовуються в ІКС для передачі інформації (телебачення, радіо, друковані ЗМІ), надають лише загальні консультації великим групам споживачів інформації, тому необхідно використовувати сучасні інформаційні технології, здатні видавати конкретну інформацію особисто на вимогу будь-якого клієнта. Крім того, враховуючи тенденцію до постійного зниження вартості комп'ютерних послуг і збільшення вартості професійного персоналу, ІКС повинен передбачити часткову заміну індивідуальних консультацій традиційними засобами, доступ до необхідної інформації за допомогою інтернет-технологій. Важливою особливістю сучасних інформаційних технологій є регулярність та швидкість оновлення інформації на відміну від традиційних способів збору, накопичення та пошуку інформації (бібліотеки, картографія тощо) [8].

Ефективна організація інформаційно-консультаційних центрів багато в чому залежить від того, чи оснащені вони сучасним комунікаційним обладнанням, комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням. Діяльність ІКС включає обов'язковий веб-сайт у кожній сільськогосподарській консалтинговій компанії, який міститиме інформацію про центр, перелік консультантів, послуги, публікації, різні бази даних, виставки, семінари, ярмарки тощо. Сайт необхідний для оперативного інформування виробника, для консультацій в режимі реального часу, для розміщення публікацій, розробки, оперативної інформації про ціни, правової інформації, оголошення про продаж товарів, проведення відеоконференцій, дистанційного навчання.

У цій ситуації виникає необхідність створення моделі ІКС сайту, що охоплює всі аспекти інформаційно-консультаційної діяльності. Розробка, впровадження та обслуговування такого сайту дозволить скоротити фінансові витрати сільськогосподарських консалтингових організацій на створення свого сайту, полегшить доступ суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу до необхідної їм інформації.

До широкого поширення інтернет-технологій спостерігався гострий дефіцит інформації, але зараз ситуація зворотна. Потік інформації став настільки великим і неорганізованим, що потрібно занадто багато часу, щоб знайти достовірну і необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Самостійною діяльністю стає пошук і систематизація інформації для вироблення збалансованого управлінського рішення. Дана проблема визначає місце консультаційної послуги як спеціалізованої структури з навичками швидкого і кваліфікованого пошуку інформації, необхідної всім структурам агропромислового комплексу.

Інформаційно-консультаційні послуги на всіх рівнях недостатньо цілеспрямовано шукають, тестують і впроваджують інноваційні технології, узагальнюють і поширюють передовий досвід. Більшість консалтингових агентств та дорадчих служб не стежать за потребами сільгоспвиробників і мало впливають на формування замовлень на науку, на вирішення проблем, необхідних для ринково орієнтованого виробництва.

Нині існує три основні методи особистого консультування: особиста консультація з консультантом; теле-

фонне консультування; і веб-консультування як найбільш перспективний і економічно ефективний.

Громадянин може надіслати запити електронною поштою безпосередньо до консультаційного центру. Ті, хто не має незалежного доступу до інтернету (малі суб'єкти підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу, власники особистих селянських господарств), можуть подавати питання через консультантів ІКС, фахівців органів місцевого самоврядування. Адміністратор регіонального консультативного центру в залежності від характеру справи направляє його до відповідного фахівця, який формулює відповідь на власні знання або за запитом рекомендує вступити в прямий контакт з відповідальним фахівцем з організації, що займається відповідною діяльністю. Адміністратор, який отримує запити, організовує відстеження виконання та оновлення ресурсів сервера, які завжди доступні громадськості. Часто повторювані питання розміщуються на форумі регіонального консультативного центру.

Адміністративна група є центральною ланкою в організації консультацій. Життєздатність всієї інформаційно-консультаційної мережі залежить від здатності людей, що працюють в ній, організувати взаємодію з усіма структурами-учасниками і фахівцями.

Інтелектуальні ресурси консультаційної мережі є основою всієї системи. Створити сервіс, де в одній підприємницькій структурі будуть зібрані якісні фахівці у всіх сферах діяльності аграрного сектору, вкрай складно і дорого, а тому не має сенсу.

Для формалізації системи вимог до управління, змісту та оцінки якості консультативних послуг нами розроблено стандарт надання (надання) консультативних послуг. Він визначає обов'язкові критерії якості, принципи та процедури організації надання послуг, включаючи документування та інформаційне забезпечення, матеріально-технічне забезпечення консультантів, Правила підготовки та подання звітів, правила роботи консультантів з клієнтами, ЗМІ, органами державної влади та місцевого самоврядування.

Відповідно до стандарту всі консультанти повинні керуватися наступними принципами:

- діяти в інтересах клієнта з суворим дотриманням чинного законодавства;

- вжити всіх необхідних заходів для вичерпних відповідей на запити одержувачів консультативних послуг (клієнтів або їх представників), використовуючи інформаційні ресурси єдиної державної інформаційної системи, галузеві інтернет-портали, інформаційно-довідкові системи, нормативно-правові акти, роз'яснення профільних міністерств та методичні матеріали;

- правильно та уважно ставитися до отримувачів консультативних послуг, не принижувати свою честь і гідність, а також ввічливо інформувати одержувачів консультативних послуг про суть запитів, про порядок надання консультативних послуг, максимальний термін їх виконання, причини, за якими консультація не надається, а також надання іншої інформації, що цікавить одержувачів консультативних послуг у межах його компетенції.

Консультанти не мають права:

- надавати одержувачам консультативних послуг недостовірну інформацію, яка не відповідає чинному законодавству;

— надавати конфіденційну інформацію одержувачам консультативних послуг;

— оцінювати правові акти (рішення), дії (бездіяльність) органів виконавчої влади та місцевого самоврядування або їх посадових осіб.

Останній з представлених принципів дуже важливий, адже користувачі консультативних послуг дуже часто в процесі співбесіди переходять від конкретних питань до оцінок аграрної політики та соціальних проблем. Консультативна служба не є політичною організацією або складовою частиною адміністративно-управлінського апарату. Це один з інструментів у системі державного управління сільськогосподарським виробництвом, але консультанту можна довіряти лише в тому випадку, якщо він переконаний, що консультант діє виключно на його власну користь.

Кожному консультанту повинен бути наданий персональний електронний кабінет, в якому були зібрані всі запити і відповіді незалежно від форми запиту. Доступ до інформації, що міститься в персональних електронних кабінетах районних радників, надавався професійним консультантам та керівництву регіонального консультативного центру, а доступ до електронних кабінетів спеціалістів — лише керівництву регіонального консультативного центру.

Коли консультативні послуги надаються особисто та онлайн через Інтернет, консультанти повинні, крім змісту питання та відповіді, записати контактні дані заявника в електронному кабінеті.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Вважаємо, що створення консультативної служби як інституту інноваційного розвитку сільського господарства на базі закладу вищої освіти (ЗВО) аграрного спрямування має важливе соціально-економічне значення для розвитку сільського господарства, а для ЗВО є інструментом просування його інтелектуальних ресурсів у виробництві та створення зв'язку між наукою, виробництвом та навчальним процесом. Викладачі, беручи участь у консультативній діяльності, отримують великий практичний досвід роботи з сільськогосподарськими виробниками та приносять набутий досвід у навчальні аудиторії.

Чинне законодавство, що регулює фінансування таких робіт і надання послуг бюджетними установами, створює серйозні труднощі при реалізації інноваційних проектів.

У нинішній ситуації найбільш перспективним напрямком є створення малих підприємств, в яких заклад вищої освіти буде виступати засновником або співзасновником. Такий підхід дозволить використовувати його інтелектуальний потенціал і матеріальну базу і одночасно створить можливість оперативного фінансового управління конкретними проектами.

Література:

1. Кальна-Дубінюк Т. П. Проблеми та напрями підвищення ефективності агроконсалтингової діяльності в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 11. С. 146—153.

2. Ключан В. В. Організаційно-економічна сутність інформаційно-консультативного забезпечення аграрної сфери. Бізнес-навігатор. 2014. № 1. С. 81—87.

3. Свиноус І. В., Гура А. М. Формування інформаційно-консультативного забезпечення функціонування суб'єктів аграрного ринку. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2017. № 1—2. С. 269—275.

4. Скрипник А. В., Саяпін С. П. Інформаційне забезпечення в дорадництві з використанням сучасних інноваційних Інтернет-технологій. Економіка АПК. 2019. № 12. С. 46—60.

5. Порога Н. А. Елементи інноваційної підсистеми у розвитку дорадництва. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. № 181 (2). С. 288—293.

6. Бакун Ю. О., Саяпін С. П. Шляхи цифрової трансформації сільськогосподарського дорадництва в Україні. Економіка АПК. 2020. № 4. — С. 80—93.

7. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Ткаченко К. В., Микитюк Д. М., Семисал А. В. Організаційно-економічні засади використання цифрових технологій у діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 16. С. 9—14.

8. Брояка А. А. Проблеми та перспективи розвитку інформаційно-консультативної діяльності в сільському господарстві. Причорноморські економічні студії. 2019. № 46, ч. 1. С. 33—38.

1. Kal'na-Dubiniuk, T.P. (2016), "Problems and directions of increasing the efficiency of agricultural consulting activities in Ukraine", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 11, pp. 146—153.

2. Klochan, V.V. (2014), "Organizational and economic essence of information and consulting support in the agricultural sector", *Biznes-navihator*, vol. 1, pp. 81—87.

3. Svyynous, I.V. and Hura, A.M. (2017), "Formation of information and advisory support for the functioning of agricultural market entities", *Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 1—2, pp. 269—275.

4. Skrypnyk, A.V. and Saiapin, S.P. (2019), "Information support in consulting using modern innovative Internet technologies", *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 46—60.

5. Rohoza, N.A. (2013), "Elements of an innovative subsystem in the development of consulting", *Naukovyj visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Ser.: Ekonomika, ahraryny menedzhment, biznes*, vol. 181 (2), pp. 288—293.

6. Bakun, Yu.O. and Saiapin, S.P. (2020), "Ways of digital transformation of agricultural consulting in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 80—93.

7. Svyynous, I. Gavryk, A. Tkachenko, K. Mykytyuk, D. and Semysal, A. (2020), "Organizational and economic principles of using digital technologies in the activities of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 16, pp. 9—14.

8. Broiaka, A.A. (2019), "Problems and prospects for the development of information and consulting activities in agriculture", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 46, no. 1, pp. 33—38.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2025 р.

О. М. Юркевич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8172-0186>

Ю. С. Гурова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4483-9938>

А. Ю. Носик,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Східноєвропейський

університет ім. Рауфа Аблязова

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8289-6396>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.136

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІСЛАМСЬКОГО РИНКУ ПАЙОВИЙ ЦІННИХ ПАПЕРІВ

O. Yurkevych,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Iu. Gurova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

A. Nosyk,

Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education,
Eastern European University named after Rauf Abliazov

PECULIARITIES OF THE MECHANISM OF FUNCTIONING OF THE ISLAMIC MARKET FOR EQUITY SECURITIES

Стаття присвячена аналізу особливостей механізму функціонування ісламського ринку пайових цінних паперів, що формується на основі принципів шаріату. Висвітлюється вплив релігійних заборон на структуру фінансових інструментів, а також окреслюються специфічні вимоги до компаній, акції яких можуть бути включені до ісламських фондових індексів. Досліджено сучасний стан ринку капіталу в мусульманських країнах, включаючи проблеми ліквідності, та регуляторного середовища. Особлива увага приділена моделі ісламського скринінгу цінних паперів, що використовується для оцінки відповідності акцій шаріатським стандартам. Розглянуто методологію ісламського скринінгу, зокрема галузеві та фінансові обмеження, а також роль шаріатських наглядових рад у корпоративному управлінні. Визначено основні виклики, пов'язані з розвитком ісламських ринків капіталу, включаючи необхідність стандартизації фінансових інструментів та покращення регуляторного нагляду.

The article examines the peculiarities of the mechanism of functioning of the Islamic market for equity securities, which operates in accordance with Shariah principles. It highlights the impact of religious prohibitions on the structure of financial instruments and outlines specific requirements

for companies whose shares can be included in Islamic stock indices. The study analyzes the current state of the capital market in Muslim countries, addressing key challenges such as liquidity constraints, a limited investor base, and regulatory frameworks.

Particular attention is given to the methodology of Islamic screening for securities, which assesses the compliance of equities with Shariah standards. The research explores the key screening models, including sectoral and financial restrictions, as well as the role of Shariah supervisory boards in corporate governance. The screening mechanisms are examined in terms of their efficiency, consistency, and applicability across different jurisdictions, considering the absence of a unified global Islamic financial regulator. The study also compares screening methodologies applied in various Islamic financial hubs, such as Malaysia, the Gulf Cooperation Council (GCC) countries, and Indonesia.

Furthermore, the findings emphasize the necessity for standardizing financial instruments, improving market transparency, and enhancing regulatory oversight to foster the growth of Islamic capital markets. One of the key issues addressed in the article is the role of regulatory bodies in harmonizing approaches to Islamic equity investment and mitigating discrepancies in Shariah interpretations across different regions.

The article also discusses the implications of equity-based financing in Islamic financial doctrine and examines its potential advantages over conventional debt financing. The study assesses the impact of Islamic investment principles on corporate behavior, financial decision-making, and risk-sharing mechanisms. It highlights the preference for asset-backed financing structures and the avoidance of speculative financial transactions, which distinguishes Islamic markets from conventional stock exchanges.

The conclusions and recommendations presented in this research can contribute to refining the legal framework and fostering the integration of Islamic financial markets into the global financial system. The insights provided by the study are relevant for policymakers, financial regulators, institutional investors, and corporate entities seeking to align their financial activities with Shariah-compliant principles.

Ключові слова: міжнародний ринок капіталу, ісламські фінанси, пайові цінні папери, ісламський ринок капіталу, ісламське фінансове регулювання, ісламський скринінг, фінансові обмеження.

Key words: International capital market, Islamic finance, equity securities, Islamic capital market, Islamic financial regulation, Islamic screening, financial restrictions.

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

У сучасних умовах розвитку глобального фінансового ринку ісламські фінанси набувають все більшого значення, пропонуючи альтернативні механізми залучення та розподілу капіталу на основі принципів ісламського права. Особливе місце в цій системі займає ринок пайових цінних паперів, який забезпечує фінансування підприємств та інвестиційні можливості без використання традиційних боргових інструментів. Водночас його функціонування супроводжується численними викликами, пов'язаними із необхідністю дотримання заборон ісламського права, що обмежує використання багатьох фінансових інструментів, поширених на традиційних ринках капіталу. Це зумовлює необхідність наукового аналізу механізмів регулювання ісламського ринку капіталу, стандартизації фінансових інструментів та визначення ефективних підходів до оцінки їх відповідності релігійним вимогам.

Актуальність дослідження зумовлена недостатньою розвиненістю ісламських ринків капіталу у багатьох мусульманських країнах, низьким рівнем ліквідності

фондових бірж та обмеженим залученням міжнародних інвесторів. Одним із ключових питань залишається стандартизація ісламського скринінгу акцій та гармонізація підходів до фінансових обмежень, що застосовуються до компаній, які прагнуть відповідати шаріатським принципам. Відсутність єдиного глобального регулятора створює бар'єри для міжнародної інтеграції цих ринків та ускладнює їх ефективне функціонування. Дослідження даної проблематики має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки сприятиме вдосконаленню фінансового регулювання, розширенню інвестиційних можливостей та підвищенню конкурентоспроможності ісламських ринків капіталу у світовій економіці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед наукових праць, присвячених дослідженню ісламського ринку пайових цінних паперів, варто відзначити роботи М. Обейда, С. Ікбала, М. Чапри, які аналізують особливості формування та регулювання цього сегмента фінансового ринку, а також досліджують вплив релігійних норм на структуру інвестиційних інструментів. Значний внесок у цю сферу зробили також Тарік Ель-Діуфі, Хуссейн Аскарі, які розглядають специфіку

ісламського скринінгу акцій та механізми оцінки відповідності компаній вимогам ісламського права.

Проте, незважаючи на активний розвиток ісламських ринків капіталу, залишається недостатньо дослідженими проблеми низької ліквідності фондових бірж у мусульманських країнах, обмеженого залучення міжнародних інвесторів, а також необхідності гармонізації стандартів регулювання. Недостатня стандартизація фінансових інструментів, зокрема моделей сек'юритизації та методології ісламського скринінгу, створює перешкоди для інтеграції ісламських ринків у глобальну фінансову систему. Саме ці аспекти потребують подальшого вдосконалення, що, на нашу думку, є важливими факторами для підвищення конкурентоспроможності ісламського фінансового сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз механізму функціонування ісламського ринку пайових цінних паперів, визначення його ключових особливостей у порівнянні з традиційними фондовими ринками, а також дослідження основних принципів ісламського фінансового регулювання. Дослідження спрямоване на виявлення переваг та обмежень, пов'язаних із застосуванням ісламського скринінгу акцій, оцінку ролі шаріатських наглядових рад у регулюванні фондових ринків та аналіз впливу релігійних норм на ліквідність і привабливість ісламських інвестиційних інструментів. Окрему увагу приділено перспективам гармонізації стандартів ісламських фінансів для підвищення ефективності ринку та його інтеграції у глобальну фінансову систему.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З врахуванням того, що корпоративна форма власності не суперечить ісламському праву і принципам ісламської економічної доктрини, торгівля звичайними акціями (окрім привілейованих, оскільки вони можуть містити гарантований фіксований дохід, що нагадує ріба (відсотки)), вважається дозволеним видом комерційної діяльності. Існуючі обмеження щодо торгівлі акціями стосуються: а) бізнесу компанії, акції якої торгуються — бізнес-модель якої не має містити заборонені види діяльності (харам); б) форми та типу контракту на купівлю/продаж акцій — дозволяється лише поставка проти оплати на умовах спот (англ. Delivery versus Payment, DvP).

Щодо відповідності тих чи інших пайових цінних паперів вимогам включення їх до інвестиційних портфелів ісламських інвестиційних фондів, то існує окрема методика оцінювання, яка має назву Ісламський скринінг цінних паперів (англ. Islamic Screening for Securities).

Ісламський скринінг цінних паперів — це процес оцінки та відбору акцій компаній для інвестування з метою забезпечення їх відповідності принципам шаріату. Цей процес включає аналіз діяльності компанії та її фінансових показників.

Розробка таких вимог та критеріїв до цінних паперів (перш за все мова йшла про акції), які можуть бути сумісними з нормами ісламського права почалась у 1983 році у Малайзії, коли місцевий банк Bank Islam Malaysia Bhd.

здійснив першу спробу ідентифікації існуючих акцій на предмет їх відповідності принципам ісламських фінансів, що призвело до офіційної розробки стандартів з боку державного регулятора малайзійського ринку цінних паперів — Securities Commission of Malaysia у 1997 році. В цій країні був також запущений перший ісламський індекс ринку акцій, який було запропоновано фінансовою компанією RHB Unit Trust Management Bhd. у 1996 році. За ним почали з'являтися інші індекси, і на початок 2000-х років вже існували: найбільш авторитетний на сьогодні індекс ісламського ринку — Dow Jones (DJIMI), індекс Біржі Малайзії — Kuala Lumpur Sharia Index (KLSI) [1], та Financial Times Stock Exchange Global Islamic Index (FTSE-GII). З тих пір було впроваджено різні глобальні, регіональні та галузеві ісламські індекси. Останнім з них був індекс DJIM Turkey, запущений у 2004 році [2].

На сьогодні у світі існує декілька моделей Ісламського скринінгу. Серед ключових можна навести наступні:

— SEC Malaysia (англ. Securities Commission Malaysia Screening Criteria). Регуляторний підхід, розроблений Комісією з цінних паперів Малайзії. Включає як галузеві (компанія не повинна працювати у заборонених секторах, наприклад, алкоголь, азартні ігри) так і фінансові критерії (обмеження на рівень заборонених доходів та фінансування);

— Dow Jones Islamic Index Screening Criteria. Глобальний підхід, застосований у Dow Jones Islamic Market Indexes, оцінює компанії за галузевими обмеженнями, а також застосовує фінансові пороги.

— Meezan Islamic Fund Criteria. Підхід, що використовується Meezan Bank у Пакистані. Поєднує ісламські принципи скринінгу з місцевими нормами шаріату, встановлюючи нижчі пороги для процентних доходів та боргового фінансування.

— AAOIFI Shariah Screening Criteria. Стандарти, розроблені Організацією бухгалтерського обліку та аудиту для ісламських фінансових установ (AAOIFI). Використовуються у країнах Перської затоки, мають суворіші вимоги до фінансових коефіцієнтів і розширене трактування заборонених видів діяльності.

— FTSE Shariah Global Equity Index. Стандарти розроблені у партнерстві з Yasaar Limited, шаріатською консалтинговою компанією. Запроваджують відносно жорсткі фінансові обмеження (наприклад, борг $\leq 33\%$, процентні доходи $\leq 5\%$) та суворий підхід до відсіву компаній із змішаними видами діяльності.

— Індонезійська модель скринінгу (Indonesia Sharia Stock Index (ISSI)). Використовується Індонезійською фондовою біржою у співпраці з Національною радою з шаріату (Dewan Syariah Nasional). Включає місцеві особливості регулювання, фінансові пороги, а також активний контроль відповідності компаній після включення до індексу.

Ці зазначені моделі мають спільні риси, але суттєво відрізняються за фінансовими порогоми, галузевими обмеженнями та географічним контекстом їх застосування. Це природньо викликає проблему стандартизації та уніфікації існуючих підходів та критеріїв. І якщо оцінка щодо визначення дозволених та заборонених видів діяльності за всіма підходами більш-менш збігається,

саме фінансові критерії (наприклад, допустимий рівень боргу чи частка "неісламських доходів") можуть суттєво відрізнятися у різних моделях в контексті рівнів толерантності щодо відповідності акцій компаній ісламським принципам ведення бізнесу (англ. Shariah Compliant).

Проблема ускладнюється ще і відсутністю єдиного глобального регулятора, оскільки немає єдиного органу, який би уніфікував Ісламський скринінг на міжнародному рівні. Як результат, це створює різні підходи у регіональному контексті, а інвестори та компанії, які прагнуть відповідати "ісламським принципам", стикаються з викликами щодо вибору найбільш підходящого стандарту [3].

Узагальнюючи аналіз стандартів Ісламського скринінгу, можна прийти висновку що існуючі критерії Ісламського скринінгу акцій можна загалом класифікувати за трьома категоріями (рисунок 1).

1. Галузеві обмеження (англ. Shariah Compliance by Sector);

2. Фінансові обмеження (англ. Shariah Compliance by Financial Ratios);

3. Корпоративне управління (англ. Shariah Governance & Purification).

Розглянемо ці категорії більш детально.

I. Галузеві обмеження.

Усі стандарти Ісламського скринінгу забороняють інвестування в певні сектори. Тобто, існують обмеження, пов'язані зі сферою або основним бізнесом компанії, акції якої може утримувати ісламський інвестиційний фонд у своєму портфелі. Список заборонених комерційних видів діяльності складає: конвенціональні фінансові послуги, такі як банківська та страхова діяльність, маржинальна торгівля, короткі продажі, хеджування з використання похідних цінних паперів; а також азартні ігри, деякі послуги сфери розваг (непристойні медіа та розваги), виробництво / торгівля алкогольними напоя-

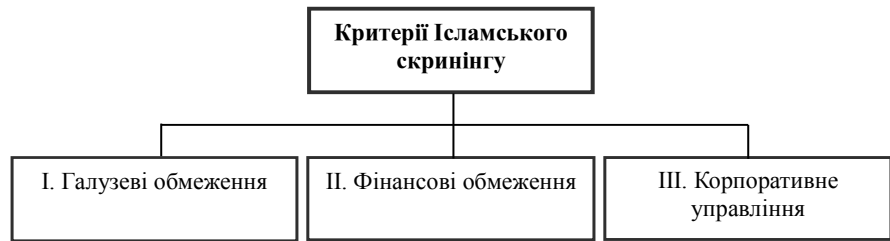


Рис. 1. Структура критеріїв Ісламського скринінгу акцій

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами.

ми, тютюном, забороненими харчовими продуктами, виробництво та торгівля зброєю. При чому, мова йдеться про "ядро"-комерційної діяльності компанії (англ. Key activities). Тобто, умовно кажучи, якщо їдальня великої компанії в будівлі штаб-квартири продає пиво, це не вважається порушенням цього обмеження. У будь-якому разі, вирішувати спірні аспекти комерційної діяльності має Шаріатська рада компанії, в кожному окремому випадку.

З приводу обмежень, пов'язаних зі сферою комерційної діяльності компанії існує загальний консенсус щодо заборонених галузей, однак окремі правові школи можуть мати різні тлумачення допустимих відхилень і рівня толерантності до неісламських доходів. Порівняльна таблиця обмежень за галузями діяльності в ісламському скринінгу акцій в контексті кожної існуючої моделі наведено в таблиці 1.

Згідно наведеної таблиці 1, найсуворіші галузеві обмеження щодо отримання харам-доходів присутні в моделях Meezan Islamic Fund (Пакистан) та AAOIFI (країни Перської затоки), які їх зовсім не допускають. У всіх інших моделях Ісламського скринінгу, харам-доходи допускаються в межах рівня: $\leq 5\%$, або $\leq 10\%$ (Індонезія), з врахуванням принципу маслаха (економічна доцільність). У випадках, коли такі доходи присутні, ці кошти не можуть бути використані інвесторами і виникає потреба в їх "очищенні" (англ. Purification Process) — див. "III. Корпоративне управління".

Таблиця 1. Порівняльна таблиця обмежень за галузями діяльності в існуючих моделях Ісламському скринінгу акцій

Модель скринінгу	Заборонені галузі (повний консенсус)	Толерантність до харам-доходів
SEC Malaysia	Стандартний список заборонених галузей	Не більше 5% харам-доходу. Врахування принципу <i>маслаха</i> (економічної доцільності).
Dow Jones Islamic Index Screening Criteria	Стандартний список заборонених галузей	Не більше 5% харам-доходу. Принцип <i>маслаха</i> не згадується.
Meezan Islamic Fund Criteria	Стандартний список заборонених галузей	Не допускає будь-яких форм <i>харам-доходів</i> . Використовується у Пакистані.
AAOIFI Shariah Screening Criteria	Стандартний список заборонених галузей	Не допускає будь-яких форм <i>харам-доходів</i> . Використовується у країнах Перської затоки, зокрема у Бахреїні та Саудівській Аравії.
FTSE Shariah Global Equity Index	Стандартний список заборонених галузей	Не більше 5% харам-доходу. Принцип <i>маслаха</i> не згадується.
Індонезійська модель скринінгу	Стандартний список заборонених галузей	Дозволяється отримувати вищий рівень неісламських доходів (іноді до 10%, може варіюватися залежно від сектору).

Джерело: сформовано на основі [4—10].

Таблиця 2. Порівняльна таблиця обмежень боргу в ісламському скринінгу акцій

Модель скринінгу	Співвідношення боргу до ринкової капіталізації (1.1.)	Співвідношення боргу до загальних активів (1.2.)	Коментар
SEC Malaysia	Не застосовується	≤ 33%	Використовує загальний рівень боргу щодо активів, а не капіталізації
Dow Jones Islamic Index	≤ 33%	Не застосовується	Враховуються всі боргові зобов'язання (коротко- та довгострокові)
Meezan Islamic Fund	≤ 30%	Не застосовується	Строгіші вимоги до боргу порівняно з іншими стандартами
AAOIFI Shariah Screening	≤ 30%	Не застосовується	Використовується у країнах Перської затоки (Бахрейн, Саудівська Аравія)
FTSE Shariah Global Equity Index	≤ 33%	Не застосовується	Аналогічно до Dow Jones Islamic Index
Індонезійська модель скринінгу	Не застосовується	≤ 45%	Найбільш гнучкий підхід до боргу серед усіх моделей

Джерело: сформовано на основі [4—10].

II. Фінансові обмеження.

Це обмеження, пов'язані з фінансовими коефіцієнтами операційної діяльності компанії. В ідеалі, згідно ісламської економічної доктрини, компанія має прагнути до повного самофінансування за рахунок власних доходів. Але це навряд чи можливо на практиці. Тому з цього приводу постає питання встановлення параметрів (нормативних значень фінансових коефіцієнтів), на основі яких можливий відбір компаній з мінімальним залученням у конвенціональні фінансові транзакції.

Серед фінансових коефіцієнтів операційної діяльності компаній, акції яких мають відповідати умовам Ісламського скринінгу, використовуються такі основні

показники: 1) обмеження боргу та 2) обмеження ліквідності.

1. 1. Співвідношення боргу до ринкової капіталізації (Debt to Market Capitalization Ratio):

$$\text{Debt to Market Capitalization Ratio} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Market Cap}} \times 100\% \quad (1).$$

Цей показник вимірює боргове навантаження компанії відносно її ринкової вартості (його велике значення може вказувати на фінансову нестабільність). Якщо компанія перевищує цей показник (обмеження: ≤ 30—33%, залежно від стандарту), вона не відповідає умовам Ісламського скринінгу. Використовується в Dow Jones Islamic Index, FTSE Shariah, AAOIFI, Meezan Islamic Fund.

Таблиця 3. Порівняльна таблиця обмежень ліквідності в ісламському скринінгу акцій

Модель скринінгу	Співвідношення ліквідних активів до загального активу (2.1.)	Співвідношення грошових коштів до ринкової капіталізації (2.2.)	Коментар
SEC Malaysia	Немає конкретного обмеження	Немає конкретного обмеження	Визначається загальними шариатськими принципами
Dow Jones Islamic Index	Не застосовується	≤ 33%	Враховуються всі ліквідні активи, які можуть приносити процентний дохід
Meezan Islamic Fund	Не застосовується	≤ 30%	Строгіші вимоги до ліквідності порівняно з іншими стандартами
AAOIFI Shariah Screening	≤ 30%	Не застосовується	Враховується рівень ліквідних активів у загальному балансі компанії
FTSE Shariah Global Equity Index	Не застосовується	≤ 33%	Аналогічно до Dow Jones Islamic Index
Індонезійська модель скринінгу	Немає конкретного обмеження	≤ 45% (у деяких секторах)	Гнучкіші вимоги порівняно з іншими стандартами

Джерело: сформовано на основі [4—10].

Таблиця 4. Порівняльна таблиця категорії Корпоративне управління в Ісламському скринінгу акцій

Стандарт скринінгу	Наявність Шаріатської наглядової ради	Процес очищення харам-доходів	Додаткові примітки
SEC Malaysia	Так, регулюється Shariah Advisory Council (SAC) при Securities Commission Malaysia	Обов'язкове очищення харам-доходів шляхом пожертвувань	Включає перевірку шаріатської відповідності компаній на національному рівні
Dow Jones Islamic Index	Так, має власну Shariah Board	Обов'язкове очищення харам-доходів шляхом пожертвувань	Регулярні аудити шаріатської відповідності
Meezan Islamic Fund	Так, наглядова рада Meezan Bank	Харам-доходи не допускаються, очищення не застосовується	Один із найбільш суворих стандартів (Пакистан).
AAOIFI Shariah Screening	Так, стандарти розробляються шаріатською радою AAOIFI	Харам-доходи не допускаються, очищення не застосовується	Використовується у країнах Перської затоки
FTSE Shariah Global Equity Index	Так, нагляд здійснюється спеціальною шаріатською радою	Обов'язкове очищення харам-доходів шляхом пожертвувань	Аналогічно до Dow Jones Islamic Index
Індонезійська модель скринінгу	Так, регулюється National Shariah Board (DSN-MUI)	Обов'язкове очищення харам-доходів (допускається до 10% харам-доходів)	Найгнучкіший підхід щодо харам-доходів

Джерело: сформовано на основі [4—10].

1.2 Співвідношення боргу до загальних активів (Debt to Total Assets Ratio):

$$\text{Debt to Total Assets Ratio} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Assets}} \times 100\% \quad (2).$$

Показник показує, яка частка активів фінансується за рахунок боргу (його велике значення говорить про компанію, яка може бути фінансово ризикованою). Якщо компанія перевищує цей показник (обмеження: $\leq 33\%$ (SEC Malaysia), $\leq 45\%$ (Індонезія)), вона не відповідає умовам Ісламського скринінгу. Використовується в SEC Malaysia, Індонезійська модель.

Порівняльна таблиця обмежень боргу в ісламському скринінгу акцій в контексті кожного існуючого стандарту наведено в таблиці 2.

2.1 Співвідношення ліквідних активів до загальних активів (Liquid Assets to Total Assets Ratio):

$$\text{Liquid Assets to Total Assets Ratio} = \frac{\text{Liquid Assets}}{\text{Total Assets}} \times 100\% \quad (3).$$

Цей показник визначає, яку частку активів компанії складають ліквідні активи (грошові кошти, еквіваленти, короткострокові фінансові інструменти). Надмірно високий рівень ліквідних активів (обмеження: $\leq 30\%$) може свідчити про значні процентні доходи, що є харам. Використовується в AAOIFI Shariah Screening Criteria.

2.2 Співвідношення грошових коштів до ринкової капіталізації (Cash & Liquid Assets to Market Capitalization Ratio):

$$\text{Cash to Market Cap Ratio} = \frac{\text{Cash and Liquid Assets}}{\text{Market Cap}} \times 100\% \quad (4).$$

Цей показник демонструє, яку частку ринкової капіталізації компанії складають грошові кошти та ліквідні активи. Висока частка ліквідності (обмеження: $\leq 30\%$ (Meezan Islamic Fund), $\leq 33\%$ (Dow Jones Islamic Index, FTSE Shariah)), може означати, що компанія отримує значні доходи від процентних інструментів, що не відповідає шаріатським принципам.

Порівняльна таблиця обмежень ліквідності в ісламському скринінгу акцій в контексті кожного існуючого стандарту наведено в таблиці 3.

III. Корпоративне управління.

Корпоративне управління в ісламському скринінгу — це система контролю та регулювання, яка забезпечує відповідність діяльності компанії принципам ісламського права (шаріату). Мета цієї системи — забезпечити прозорість та етичність бізнесу відповідно до ісламських норм та гарантувати, що доходи компанії та її фінансові операції відповідають шаріатським вимогам. Ця категорія є важливою, оскільки саме вона забезпечує відповідність компанії ісламським фінансовим принципам не лише за секторальними чи фінансовими критеріями, але й з точки зору управління та відповідальності перед вимогами релігійної етики.

Порівняльна таблиця категорії Корпоративне управління в контексті кожного існуючого стандарту Ісламського скринінгу наведено в таблиці 4.

Основні складові категорії Корпоративного управління:

— незалежна Шаріатська наглядова рада, яка оцінює відповідність компанії ісламським принципам (англ. Shariah Supervisory Board (SSB)). Цей інститут є у всіх моделях, але він працює на різних рівнях: національному (SEC Malaysia, Індонезія) або приватному (Dow Jones, FTSE, Meezan, AAOIFI);

Таблиця 5. Порівняння обмежень боргу та ліквідності в моделях Ісламського скринінгу з підходом в традиційних корпоративних фінансах

Фінансові обмеження боргу		
	Співвідношення боргу до ринкової капіталізації (1.1.)	Співвідношення боргу до загальних активів (1.2.)
За всіма моделями Ісламського скринінгу	не застосовується; ≤ 30%; ≤ 33%	не застосовується; ≤ 33%; ≤ 45%
Традиційні фінанси (нормативне значення)	залежно від галузі, часто < 50%	зазвичай < 60%, залежно від галузі
Фінансові обмеження ліквідності		
	Співвідношення ліквідних активів до загальних активів (2.1.)	Співвідношення грошових коштів до ринкової капіталізації (2.2.)
За всіма моделями Ісламського скринінгу	не застосовується; ≤ 30%	не застосовується; ≤ 30%; 45%
Традиційні фінанси (нормативне значення)	у межах 20-50%	в межах 5-20%

Джерело: сформовано авторами.

— механізм усунення харам-доходів шляхом їх пожертвування на благодійність, тобто механізм їх "очищення" (англ. Purification Process) є обов'язковим для всіх стандартів, крім AAOIFI та Meezan, де харам-доходи взагалі не допускаються.

Процес "очищення" харам-доходів передбачає, що весь харам-дохід (100%) повинен бути "очищений" шляхом пожертвування на благодійність. Тобто, якщо компанія отримала доходи, які підпадають під харам-джерела (наприклад, відсотки на депозитах або випадкові доходи від заборонених видів діяльності), ці кошти повністю передаються на благодійні цілі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Якщо категорії "Галузеві обмеження" та "Корпоративне управління" є унікальними для ісламського скринінгу акцій та зумовлені шариатськими принципами, то категорія "Фінансові обмеження" має більш універсальний характер і частково перегукується з традиційними підходами корпоративних фінансів до оцінки фінансової стійкості компаній.

Нормативні значення для показників боргового навантаження та ліквідності у традиційних корпоративних фінансах можуть суттєво відрізнятися залежно від галузі, регіону та фінансової стратегії компанії. Ці значення є лише загальними рекомендаціями і при їх аналізі враховується конкретний контекст та здійснюється порівняння з середньогалузевими значеннями або досліджується їх динаміка.

В той же час, в ісламських фінансах нормативні значення (30—33%) є певним стандартом, невідповідність якому призводить до невідповідності акції компанії вимогам Ісламського скринінгу. Тобто, логіка застосування фінансових показників (боргу та ліквідності) у традиційних та ісламських фінансах повністю відрізняється. У традиційних корпоративних фінансах використання цих показників спрямоване на оцінку фінансової стійкості та ризиків компанії. У ісламських фінансах мета цих коефіцієнтів не лише фінансова, але й етична, оскільки вони запобігають надмірному борговому навантаженню та потенційним харам-доходам. Навіть

якщо компанія може обслуговувати борг (є фінансово стійкою), перевищення цього порогу автоматично робить її непридатною для інвестицій за шариатськими стандартами.

Нижче, систематизовано наведено загальні орієнтири для цих показників, таблиця 5.

Проблема боргу в структурі капіталу компанії, з точки зору ісламського права, полягає в тому, що він заснований на кредитному проценті. Запозичення під відсотки не дозволяється (ріба), тому вважається, щоб борг був обмежено "допустимим рівнем". Така сама логіка лежить і в основі обмеження на ліквідність, пов'язану з ризиком доходу від харам-фінансування (наприклад, зберігання грошей у банках під відсотки). Ліквідні активи (грошові кошти, депозити) можуть приносити процентні доходи (ріба), тому ісламський фінансовий аналіз обмежує їхню частку.

Ісламське право розглядає "незначну кількість", як таку, що не впливає на "допустимість". Але де між цими поняттями межа?

Ісламські правознавці стверджують, що у шариаті є багато вказівок, які вказують на "одну третину" як вже "забагато", а все, що менше однієї третини, є "дрібницею". З оглядом на це, дана пропорція між категоріями "зайве" та "незначне" у співвідношення 1/3 застосовується також і в контексті рекомендацій щодо співвідношення боргу (кошти надані кредиторами) до власного капіталу (кошти надані інвесторами) і до співвідношення ліквідних активів до загальних активів. Тобто частка боргу або ліквідності, що не перевищує 33% багатьма ісламськими правознавцями та релігійними діячами вважається допустимою (прийнятною з точки зору шариату) [11, 12]. Це, власне, і знайшло своє відображення в стандартах Ісламського скринінгу для всіх існуючих моделей.

В ісламському праві концепція "одна третина — це багато" зустрічається в багатьох сферах:

— у спадковому праві — заповіт не може перевищувати 1/3 майна;

— у благодійності — рекомендується жертвувати не більше 1/3, щоб не нашкодити фінансовому становищу;

— у фінансових питаннях — багато ісламських правознавців застосовують цю межу до дозволеного рівня боргу.

Таким чином, в Ісламському скринінгу пріоритет віддається не просто фінансовій логіці чи оцінці ризиків, а саме слідуванню релігійному принципу "не більше 1/3", який має шаріатське обґрунтування і діє незалежно від галузі чи економічної ситуації компанії.

Такий підхід має суперечливий вплив на розвиток ісламських ринків капіталу. З одного боку, принцип "1/3" обмежує компанії з високим рівнем боргу, через що багато великих корпорацій не проходять ісламський скринінг. Це уповільнює розвиток ісламських фондових ринків, оскільки компанії, що фінансують свою експансію за рахунок боргу (що є типовим для традиційних ринків), не включаються в ісламські індекси. Наприклад, у капіталомістких секторах (нафтова промисловість, авіація, нерухомість) компанії часто мають борг понад 50—70% від активів, що вважається нормальним.

З іншого боку, цей підхід стимулює компанії використовувати альтернативні (шаріатські) методи фінансування, такі як емісія сукук, що відповідає ісламським принципам. Оскільки сукук не розглядається як боргове фінансування, це сприяє розвитку ринку цих "ісламських облігацій".

Головний виклик, на нашу думку, полягає у забезпеченні достатньої ліквідності та глибини ринку, оскільки багато великих міжнародних компаній не відповідають критерію боргу $\leq 33\%$ і тому не входять до ісламських індексів. Менша кількість компаній призводить до зниження ліквідності та глибини ринку. Наприклад, у традиційних фінансах нормальним рівнем фінансової залежності (співвідношення боргу до активів) вважається 0,6—0,7, а оптимальним — 0,5. Більшість великих компаній мають близькі до нормативу значення: Apple — 0,8; Microsoft — 0,57; Amazon — 0,71; Coca-Cola — 0,76; Netflix — 0,72; Tesla — 0,56; Telkom Indonesia — 0,51.

Оскільки ісламські ринки капіталу значною мірою залежать від окремих великих компаній, відсутність глибини може призводити до сильних цінових коливань під час великих угод. Для підвищення ефективності ісламського фондового ринку необхідно збільшувати кількість емітентів, інвесторів та фінансових інструментів (сукук, ETF, ісламські Real Estate Investment Trusts REITs), що сприятиме зростанню ліквідності та подальшому розвитку ринку.

Література:

1. Mohamed Ariff. Islamic Banking in South-East Asia. Institute of South-East Asian studies. 1992. 194 p.
2. Bursa Malaysia. Indices. // [Електронний ресурс]. URL: https://www.bursamalaysia.com/trade/our_products_services/indices/ftse_bursa_malaysia_indices/ftse_bursa_malaysia_klci
3. Azmi, W., Hassan, M. K., Houston, R., & Karim, M. S. (2019). Challenges to Shariah equity screening: Perspectives from scholars, regulators and investors. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 10 (2), 183—202.
4. Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI). (2015). Shariah Standards. Manama, Bahrain: AAOIFI.

5. Securities Commission Malaysia. (2013). Resolutions of the Securities Commission Shariah Advisory Council. Kuala Lumpur, Malaysia: Securities Commission Malaysia.

6. FTSE Russell. (2020). FTSE Shariah Global Equity Index Series Ground Rules. London, UK: FTSE Russell.

7. S&P Dow Jones Indices. (2023). Dow Jones Islamic Market Indices Methodology. New York, NY: S&P Dow Jones Indices.

8. S&P Dow Jones Indices. (2023). S&P Shariah Indices Methodology. New York, NY: S&P Dow Jones Indices.

9. Indonesia Stock Exchange. (n.d.). Islamic Stock Index. Jakarta, Indonesia: Indonesia Stock Exchange. // [Електронний ресурс]. URL: https://www.idx.co.id/en/idx-islamic/islamic-stock-index/?utm_source=chatgpt.com

10. Sawari, M., Sitiris, M. and Zaim, M. (2023). A Comparative Analysis of Shariah Stock Screening Methodology for Securities Commission Malaysia and Major International Shariah Index Providers // [Електронний ресурс]. URL: <https://journals.iium.edu.my/jiasia/index.php/jia/article/view/1213>

References:

1. Ariff, M. (1992), Islamic Banking in South-East Asia, Institute of South-East Asian Studies, Singapore.
2. Bursa Malaysia (2025), "Indices", available at: https://www.bursamalaysia.com/trade/our_products_services/indices/ftse_bursa_malaysia_indices/ftse_bursa_malaysia_klci (Accessed 13 March 2025).
3. Azmi, W., Hassan, M. K., Houston, R., & Karim, M. S. (2019), "Challenges to Shariah equity screening: Perspectives from scholars, regulators and investors", Journal of Islamic Accounting and Business Research, vol. 10, no. 2, pp. 183—202.
4. Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI) (2015), Shariah Standards, AAOIFI, Manama, Bahrain.
5. Securities Commission Malaysia (2013), Resolutions of the Securities Commission Shariah Advisory Council, Securities Commission Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
6. FTSE Russell (2020), FTSE Shariah Global Equity Index Series Ground Rules, FTSE Russell, London, UK.
7. S&P Dow Jones Indices (2023), Dow Jones Islamic Market Indices Methodology, S&P Dow Jones Indices, New York, USA.
8. S&P Dow Jones Indices (2023), S&P Shariah Indices Methodology, S&P Dow Jones Indices, New York, USA.
9. Indonesia Stock Exchange (2025), "Islamic Stock Index", available at: https://www.idx.co.id/en/idx-islamic/islamic-stock-index/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 13 March 2025).
10. Sawari, M., Sitiris, M. and Zaim, M. (2023), "A Comparative Analysis of Shariah Stock Screening Methodology for Securities Commission Malaysia and Major International Shariah Index Providers", Journal of Islamic Accounting and Business Research, available at: <https://journals.iium.edu.my/jiasia/index.php/jia/article/view/1213> (Accessed 13 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.03.2025 р.

О. В. Квасниця,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3003-7616>
І. В. Дармограй,
аспірант, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2851-9133>
І. В. Братівник,
аспірант, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9514-4026>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.144

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БАНКІВ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ФІНАНСУВАННІ ПРОЄКТІВ ВІДНОВЛЕННЯ

O. Kvasnytsia,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the S. I. Yuriy Department of Finance, West Ukrainian National University
I. Darmohrai,
Postgraduate student, West Ukrainian National University
I. Brativnyk,
Postgraduate student, West Ukrainian National University

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BANKS AND LOCAL COMMUNITIES IN FINANCING RECONSTRUCTION PROJECTS

Стаття присвячена ролі корпоративної соціальної відповідальності банків у співпраці з територіальними громадами для фінансування проєктів відновлення економіки України після війни. Актуалізовано потребу в системному фінансуванні відновлення інфраструктури ТГ для забезпечення гідного рівня життя та підготовки до подолання наслідків війни. Досліджено, як КСВ банків сприяє економічній вигоді, соціальній стабільності та екологічній відповідальності у проєктах відновлення ТГ, зокрема житла для ВПО. Встановлено, що банки, використовуючи менеджерів із місцевими зв'язками, ефективніше впроваджують КСВ-стратегії, адаптовані до потреб громад і регіональних соціо-екологічних проблем. Запропоновано інституційне забезпечення, вибір спільних цінностей КСВ банків і ТГ у розвитку громадських ініціатив проєктування та введення посад для координації відбудови найбільш постраждалих громад. Визначено, що відбір проєктів має базувати-

ся на доцільності й пріоритетності, "волонтерських" підходах з акцентом на регіони, які найбільше постраждали від вторгнення. Подальші дослідження рекомендовано спрямувати на розробку методик розподілу фінансування між державою та ТГ у контексті децентралізації та сталого розвитку.

The article is devoted to the role of corporate social responsibility of banks in cooperation with territorial communities to finance projects for the restoration of the Ukrainian economy after the war. The need for systematic financing of the restoration of the infrastructure of territorial communities to ensure a decent standard of living and prepare for overcoming the consequences of the war has been highlighted. It is investigated how corporate social responsibility of banks contributes to economic benefit, social stability, and environmental responsibility in community regeneration projects, including housing for internally displaced persons. It has been found that banks, using managers with local connections, more effectively implement CSR strategies adapted to the needs of communities and regional socio-ecological problems. Institutional support, the selection of common CSR values of banks and territorial communities in the development of public design initiatives, and the introduction of positions to coordinate the reconstruction of the most affected communities are proposed.

The economic feasibility of CSR of banks and territorial communities in the implementation of recovery projects has been determined: economic benefits for the business community of territorial communities in attracting their own resources, which helps reduce costs and increase the efficiency of projects, where CSR contributes to improving financial indicators. Achieving stability and long-term benefits for banks and businesses that integrate "green" technologies into CSR projects, gaining a competitive advantage through the growing demand for eco-services. The role of CSR of banks and local communities in reducing risks, as partnerships reduce credit risks for banks by increasing customer solvency through stable housing and employment provided by local businesses.

It was established that the selection of projects should be based on feasibility and priority, "volunteer" approaches with an emphasis on the regions most affected by the invasion. Further research is recommended to be directed towards developing methods for distributing funding between the state and territorial communities in the context of decentralization and sustainable development.

Ключові слова: фінансування, сталий розвиток, реконструктивне фінансування, інституційні механізми, програма корпоративного волонтерства, інвестиції, фінансова безпека.

Keywords: financing, sustainable development, reconstructive financing, institutional mechanisms, corporate volunteering program, investments, financial security.

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

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) банків у реалізації проєктів відновлення спільно з територіальними громадами (ТГ) передбачає відповідальне залучення фінансових ресурсів (ФР), експертизи та інноваційних підходів для підтримки ініціатив, спрямованих на відбудову інфраструктури та сталість розвитку територій. Це включає фінансування проєктів, консультативну підтримку, а також активну комунікацію з місцевими громадами для врахування їхніх пріоритетів розвитку.

Початок планування відновлення України на є стратегічно виправданим, оскільки швидших результатів у відновленні можна досягти завдяки завчасній підготовці інституційних механізмів. У контексті КСВ банків та їхньої взаємодії з ТГ для реалізації проєктів відновлення ця комунікація може сприяти подоланню бюджетних обмежень через цільове кредитування або інвестування у відновлення інфраструктури, що відповідає концепції сталого розвитку (СР), де економічна вигода поєднується із соціальною користю. Банки зацікавлені виступати фінансовими партнерами у проєктах, що реалізуються ТГ, що відповідає принципам КСВ, зокрема концепції глобальної відповідальності бізнесу, яка наголошує вирішенні суспільних проблем через комуніка-

цію. У фінансовому сегменті роль банків базується на теорії ресурсозалежності, яка підкреслює важливість зовнішніх ФР для розвитку ТГ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

КСВ банків у співпраці з ТГ для реалізації проєктів відновлення варто досліджувати через призму економічних, регіональних, соціальних і екологічних вигод, які виникають у процесі взаємодії. Наукове обґрунтування ролі банків у реалізації проєктів відновлення ТГ базується на теорії соціального капіталу, яка підкреслює значення довіри та співпраці між інституціями, такими як банки та громади. Д. Аврамов, С. Ченг, А. Ліуї та А. Тареллі аргументують, що в контексті банківської діяльності аналіз невизначеності корпоративного профілю КСВ (ESG, E — довкілля, S — соціальна відповідальність, G — управління) має значний вплив на ефективність банків, оскільки банки є ключовими учасниками фінансових ринків, де ESG-критерії стають дедалі важливішими для інвесторів і регуляторів [1, с. 642—664]. Ефективність банків традиційно оцінюється через фінансові показники (ROA, ROE, чистий процентний дохід), операційну продуктивність (співвідношення витрат до доходів) і стійкість до ризиків. Невизначеність ESG може впливати на ці аспекти через ціноутворення активів, залучення капіталу та репутаційні фактори.

Фінансування проєктів відновлення узгоджується з концепцією спільної цінності, яка передбачає, що бізнес може одночасно досягати економічних цілей і сприяти суспільному розвитку. Р. Адамс, М. Келохарью та С. Кнупфер досліджують когнітивні і некогнітивні здібності керівників для оцінки того, як ці якості впливають на ефективність банків і побудови довіри з клієнтами, інвесторами та регуляторами, що є основою стабільності банку [2, с. 392—408]. У кризові періоди некогнітивні здібності, такі як стійкість до стресу та здатність приймати швидкі рішення, можуть допомагати банкам уникати втрат і зберігати довіру стейкхолдерів у процесі реалізації КСВ. В. Бурлай, Д. Дмитрук, В. Костриця та Р. Левін визначають параметри політики соціальної якості для повоєнної реконструкції [3, с. 9—30].

Ч. Тао, Д. Хуей та Л. Чен відзначають цікаву закономірність, що місце народження працівників (генерального директора) впливає на прихильність компанії до КСВ [4, с. 483—504]. Аргументовано, що генеральні директори, які очолюють компанії у своїх рідних містах, демонструють більшу відданість КСВ. Коли генерального директора замінюють, рівень прихильності до КСВ змінюється залежно від зв'язку нового директора з місцем народження.

Наукове обґрунтування ролі банків у процесі фінансування проєктів спирається на теорію транзакційних витрат, яка вказує на те, що чітка організаційна структура — як-от нова ТГ — знижує витрати на координацію та підвищує ефективність співпраці між стейкхолдерами (банками та ТГ). В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур визнають фінансовий потенціал ТГ як форпост стійкості тилу [5]. Участь банків у проєктах відновлення має сприяти економічному розвитку ТГ, а й посиленню їхньої стійкості у повоєнний період, що є важливим внеском у сталий розвиток ТГ. Зважаючи на

недостатність досліджень у сфері застосування постулатів соціальної відповідальності у комунікації банків і територіальних громад, важливо звернути увагу на окремі аспекти застосування принципів цієї політики при реалізації проєктів відновлення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження — розкрити зміст теорії та практики ролі корпоративної соціальної відповідальності банків та територіальних громад у відновленні економіки через масштабування фінансування сумісних проєктів. Основними завданнями є: розкриття суті КСВ як саморегульованої бізнес-моделі комунікативності банків і ТГ; сприяння КСВ банків у реалізації проєктів відновлення із застосуванням механізмів залучення ТГ згідно принципу "прямої демократії"; наукова аргументація економічної доцільності КСВ банків і ТГ у реалізації проєктів відновлення; оцінювання спільних цінностей КСВ банків і ТГ у розвитку громадських ініціатив проєктування; визначення стратегій управління та комунікації між "домашніми директорами" та КСВ для розвитку громад; важливість відновлення житла для ВПО для зменшення соціальної напруги в ТГ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

КСВ — це саморегульована бізнес-модель, яка робить економічних агентів соціально підзвітними стейкхолдерам та суспільству. Для банків стейкхолдерами є не лише акціонери чи клієнти, а й ТГ, які залежать від фінансових інститутів у питаннях економічної стабільності та проєктування. У реалізації проєктів відновлення банки можуть відігравати ключову роль, інтегруючи принципи КСВ у свою ініціативи фінансування проєктів.

Від початку повномасштабного вторгнення ТГ зазнали значних людських втрат, а також масштабного руйнування критичної, виробничої та соціальної інфраструктури. Оскільки війна триває, важливу роль відіграє міжнародна підтримка, тому виникла потреба об'єднати зусилля та визначити реальну стратегію відновлення економіки України після завершення воєнного стану. Відбудова після Другої світової війни почалася через три роки після завершення і "План Маршалла" став синонімом програм післявоєнної відбудови.

Концепція реформування місцевого самоврядування (КРМС) у контексті КСВ відкриває можливості для співпраці у реалізації проєктів відновлення, оскільки банки, як суб'єкти КСВ, можуть відігравати важливу роль у підтримці децентралізації, інвестуючи у проєкти, що відповідають цілям КРМС — зокрема, у покращення інфраструктури громад, забезпечення фінансової спроможності і доступу до якісних послуг ТГ. Наукові концепти такої взаємодії базуються на теорії стейкхолдерів, яка наголошує на важливості врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Банки, залучаючись до проєктів відновлення, не лише сприяють соціально-економічному розвитку, але й зміцнюють власну репутацію та стабільність у ТГ присутності.

Додатковими перешкодами у реалізації проєктів є кадровий дефіцит у ТГ, що посилюється міграцією та

Таблиця 1. Економічна доцільність КСВ банків і ТГ у реалізації проєктів відновлення

	Параметри	Характеристика
1.	Економічні вигоди.	Банки, надаючи кредити чи гранти на фінансування проєктів, стимулюють місцевий бізнес (будівельні компанії, постачальників матеріалів), що пожвавлює економіку громади. Бізнес-спільнота ТГ, залучаючи власні ресурси, сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності проєктів, де КСВ сприяє покращенню фінансових показників.
2.	Стабільність і довгострокові вигоди.	Проекти відновлення (житла для ВПО) з урахуванням енергоефективності та екологічних стандартів відповідає цілям СР (SDG 11: Сталі міста та громади). Банки та бізнес ТГ, які інтегрують «зелені» технології в КСВ-проєкти, отримують конкурентну перевагу через зростання попиту на еко-послуги, а громади – зниження витрат на утримання інфраструктури (житла), що сприяє економічній стабільності ТГ.
3.	Роль КСВ банків і ТГ у зниженні ризиків.	Співпраця банків і бізнесу в рамках КСВ дозволяє розподілити фінансові та операційні ризики. Партнерства зменшують кредитні ризики для банків за рахунок підвищення платоспроможності клієнтів через стабільне житло та зайнятість, яку забезпечує місцевий бізнес.

Джерело: сформовано авторами.

мобілізацією. Введення військових адміністрацій є виправданим в умовах війни і має застосовуватися з чіткими критеріями, дотриманням пропорційності та бути тимчасовими, з перспективою повернення до децентралізованого управління за стабілізації умов.

Банки у рамках КСВ можуть не лише реалізовувати проєкти відновлення, а й сприяти вдосконаленню механізмів залучення громад до прийняття рішень, що узгоджується з принципами "прямої демократії". Дослідження показують, що банки, які інвестують у проєкти відновлення у співпраці з громадами, отримують довгострокові економічні переваги [5, с. 18—35]. Згідно з теорією спільного створення цінності (shared value), такі інвестиції не лише сприяють соціальному прогресу, але й підвищують фінансову стабільність банків через розширення клієнтської бази та зміцнення місцевих ринків.

КСВ у контексті діяльності банківського сектору може бути трактована як стратегічний підхід банків до забезпечення відповідального ставлення до своїх продуктів, послуг, клієнтів, співробітників і партнерів, а також до активної участі у вирішенні суспільно-соціальних інклюзій ТГ. Це поняття передбачає інтеграцію оборонних, соціальних, екологічних та етичних принципів у банківські послуги для гармонійної комунікації з суспільством через відкритий діалог. Відновлення інфраструктури (доріг, шкіл, лікарень) стимулює економічну активність і збільшує попит на банківські послуги, такі як кредити чи депозити.

Співпраця банків із територіальними громадами у проєктах відновлення сприяє накопиченню соціального капіталу. Т. Бурлай, Д. Дмитрук, В. Костриця та Р. Левін наголошують, що соціальний капітал, заснований на довірі та взаємодії, є ключовим фактором для успішного розвитку економік [3, с. 15—27]. Банки, беручи участь у таких ініціативах, зміцнюють свою репутацію та лояльність клієнтів, що комунікує КСВ із підвищенням довіри до фінансових інститутів.

Перспектива інтеграції до ЄС висувають нові вимоги до співпраці між банками та ТГ у фінансуванні відбудови зруйнованої інфраструктури чи підтримці "зелених" ініціатив. Співпраця ЄБРР, BNP Paribas, ING для відновлення інфраструктури ТГ демонструє, що такі проєкти не лише прискорюють відбудову, але й сприяють фінансовій інклюзії. Зауважимо, що банки, які активно підтримують локальні ініціативи, покращують свою операційну ефективність за рахунок зниження транзакційних витрат і підвищення залученості населення та економічних агентів до банківської системи.

Теорія спільного формування цінностей стверджує, що бізнес і банки, інвестуючи у соціальні проєкти, такі як відновлення інфраструктури чи житла для ВПО, можуть одночасно вирішувати суспільні проблеми та отримувати економічні вигоди. Економічну доцільність КСВ банків і ТГ у реалізації проєктів відновлення представлено в табл. 1.

У контексті реалізації проєктів відновлення банки можуть спрямовувати кошти на "зелені проєкти" (енергоефективність будівель, відновлювані джерела енергії). Це відповідає принципам СР і знижує екологічні ризики. Дослідження Ч. Тао, Д. Хуей та Л. Чен показують, що фінансові установи, які інтегрують екологічні аспекти в КСВ, отримують конкурентну перевагу завдяки зростаючому попиту на екологічні фінансові продукти [4].

Науково-методичне обґрунтування ефективності КСВ для банків, по-перше, сприяє посиленню репутації банку, що є важливим фактором у фінансовій сфері, де довіра клієнтів визначає конкурентоспроможність. По-друге, впровадження КСВ-практик, таких як підтримка соціальних проєктів чи відновлювально-екологічних ініціатив, може знижувати операційні ризики (регуляторний тиск). По-третє, емпірично банки з розвиненою КСВ-стратегією демонструють кращу фінансову результативність у довгостроковій перспективі завдяки залучен-

Таблиця 2. Спільні цінності КСВ банків і ТГ у розвитку громадських ініціатив проектування

	Критерії	Характерні особливості
1.	Спільні цінності.	Фінансування проєктів відновлення демонструє клієнтам, що банк поділяє їхнє прагнення до соціальних благ.
2.	«Волонтерство» відновлення ТГ.	Банки можуть надавати працівникам оплачувані години для участі у підтримці проєктів відновлення громад, що сприяє їхній мотивації.
3.	Репутація бренду банків.	Працівники, які позитивно сприймають участь банку в проєктах відновлення, передають цей ентузіазм у взаємодії з громадою, зміцнюючи імідж банку як соціально відповідального.
4.	Привабливість для молоді.	Міленіали цінують автентичність і відданість суспільству (нації), банки можуть розробляти продукти («зелені» депозити, «моя земля» депозити), пов'язані з проєктами відновлення.

Джерело: сформовано авторами.

ню лояльних клієнтів і підвищенню мотивації працівників. Загалом КСВ у банківській діяльності не лише відповідає етико-соціальним стандартам, але й слугує інструментом сталого розвитку.

У банківській практиці невизначеність КСВ (ESG), по-перше, підвищує ринкову премію (додаткову дохідність, яку інвестори вимагають за ризик) і знижує попит на акції компаній, включно з банками. Для банків це може означати вищу вартість залучення капіталу через випуск акцій, оскільки інвестори менш охоче інвестують у банки з нечітким ESG-профілем. Це негативно впливає на фінансову ефективність, зокрема на ROE, через зростання витрат на капітал. Якщо ESG-рейтинги банку суперечливі (висока невизначеність), інвестори можуть сприймати його як більш ризикований, що обмежує доступ до дешевого фінансування.

По-друге, банки з високими ESG-показниками не завжди гарантують нижчу надлишкову дохідність, зокрема інвестування в ESG-ініціативи ("зелені" кредити) не обов'язково знижує прибутковість. Це може спонукати банки до більш прозорої ESG-стратегії для операційної ефективності й залучення інвесторів. Банки з низькою невизначеністю ESG можуть отримувати кращі умови фінансування, що позитивно впливає на маржу прибутковості. У кризові періоди банки з прозорим ESG демонструють більшу стійкість, оскільки інвестори надають перевагу передбачуваності, що знижує ризик відтоку капіталу.

В умовах відбудови висока невизначеність ESG ускладнює ризик-дохідний баланс, що може негативно позначатися на фінансових показниках і соціальному сенсі. Поділяємо точку зору, що зменшення ESG-невизначеності є стратегічним пріоритетом для банків, які прагнуть поєднувати стабільність із прибутковістю в умовах зростаючого тиску з боку інвесторів і регуляторів [1, с. 659—664]. Кейси, такі як проєкти Deutsche Bank у партнерстві з місцевими громадами Німеччини для підтримки біженців чи програм українських банків (ПриватБанк) у співпраці з бізнесом для відбудови житла демонструють ефективність КСВ. Дослідження підтверджують, що банки та компанії, які інвестують у житлові проєкти для вразливих груп, не лише сприяють відновленню, але й отримують доступ до нових ринків і лояльність клієнтів [6].

КСВ приносить бізнес-учасникам дві переваги: підвищення відповідальності працівників і зростання лояльності клієнтів. Для банків ці аспекти можуть бути застосовані до реалізації проєктів відновлення ТГ, де працівники та клієнти стають активними учасниками процесу відбору проєктів. Пріоритетними мають стати програми корпоративного волонтерства, які визначають спільні цінності КСВ банків і ТГ (табл. 2).

Як бачимо з табл. 2, участь банків у проєктах відновлення підвищує мотивацію працівників, які стають амбасадорами бренду, і зміцнює лояльність клієнтів, які цінують соціальну відповідальність. Це створює взаємовигідну модель співпраці з громадами.

ТГ зацікавлені в мобілізації місцевої бізнес-спільноти. Підприємницькі структури, які займаються діяльністю у сфері КСВ, можуть підвищувати свою цінність, особливо коли їх очолюють керівники, народжені в тому жокрузі, — "домашні директори" [4]. Ці керівники сприяють зростанню цінності через вищу оборотність активів, нижчу вартість власного капіталу, покращення продуктивності працівників, зростання продажів і комунікації з банками. "Домашні директори" схильні до реалізації КСВ-проєктів, комунікованих із громадою, довкіллям та відновленням ТГ, використовуючи ці сфери для створення цінності. Емпірично доведено, що у складні часи компанії з "домашніми директорами" демонструють кращі результати, ніж ті, що очолюються директорами-зовні [4, с. 489—501]. Системна комунікація між "домашніми директорами" та місцевою КСВ особливо помітна у підприємницьких структурах із високою концентрацією локального бізнесу та посиленням моніторингом з боку місцевих інвесторів.

У контексті банківської діяльності дослідження комунікації між "домашніми директорами" та КСВ може бути застосоване для оцінки стратегій управління, які впливають на ефективність банків. Ефективність банків вимірюється через такі показники, як прибутковість активів (ROA), операційна ефективність (співвідношення витрат до доходів), прибутковість капіталу (ROE) та якість активів (рівень проблемних кредитів). Включення КСВ у діяльність банків може мати як позитивний, так і негативний вплив на ці показники, залежно від контексту та лідерства.

Аргументуємо позитивний вплив "домашніх директорів" на ефективність банків через КСВ. По-перше,

банки, очолювані "домашніми директорами", можуть використовувати КСВ для зміцнення зв'язків із місцевою громадою, що є важливим для регіональних банків. Це стосується участі у проєктах із підтримки місцевих громад (фінансова освіта, доступні кредити для малого бізнесу), що може підвищувати лояльність клієнтів і залучати нові депозити. По-друге, зменшення вартості позикових ресурсів може бути актуальним для банків, оскільки нижча вартість залучених коштів (наприклад, через випуск облігацій чи залучення депозитів) покращує маржу прибутковості. По-третє, вища продуктивність працівників, спричинена КСВ-ініціативами (покращення умов праці), може зменшувати плинність кадрів у банках і підвищувати операційну ефективність, що є важливим фактором у зниженні витрат. По-четверте, у складні часи банки з "домашніми директорами", які інвестують у КСВ, можуть демонструвати більшу стійкість завдяки підтримці місцевих стейкхолдерів, що знижує ризик відтоку клієнтів чи капіталу.

Суперечним є дослідження прибутковості, оскільки у банківському секторі КСВ часто розглядається як витратний елемент (через витрати на "зелені" проєкти чи соціальні програми), що може знижувати короткострокову прибутковість. Вважаємо, що "домашні директори" здатні перетворювати ці витрати на довгострокові вигоди через покращення репутації банку. У банківській справі репутація є важливою, оскільки вона впливає на довіру клієнтів і регуляторів. Підвищення кваліфікації кадрів через освітні програми також може стати частиною КСВ-ініціатив банків, сприяючи довгостроковій стабільності ТГ. У період дії військових адміністрацій банки можуть виступати партнерами у забезпеченні прозорості та ефективності використання ФР, що підтримує поступове повернення до децентралізації після завершення війни.

У контексті КСВ банків та їхньої взаємодії з ТГ громадами в реалізації проєктів відновлення варто використовувати позитивні результати децентралізації, такі як підвищена автономія громад, для інвестування у проєкти, що відповідають потребам місцевих жителів (відновлення інфраструктури, соціальної інклюзії) і ці зміни надають нові можливості для партнерства. Укрупнені ТГ створюють стабільніше середовище для інвестування, що дозволяє банкам підтримувати проєкти відбудови інфраструктури, розвитку малого бізнесу чи покращення доступу до послуг.

При виборі проєктів взаємодія банків і ТГ має відповідати принципам КСВ, зокрема моделі потрійної вигоди, яка поєднує економічний, соціальний та екологічний аспекти комунікацій. У 2025 році Україна відіграє важливу роль у продовольчій безпеці, посідаючи 4-те місце за обсягами експорту олійних культур, кукурудзи та ячменю, 5-те місце за експортом сорго, кормових зернових і шроту, 6-те місце за пшеницею та 7-ме місце за експортом м'яса птиці [7]. Це підкреслює значний внесок країни у забезпечення продовольчих потреб і відповідно зацікавленості інвесторів.

За даними звіту Світового банку RDNA4, оприлюдненого 25 лютого 2025 року, аграрний сектор України зазнав значних втрат: прямі збитки оцінюються у 11,2 млрд дол, а загальні економічні втрати перевищують 83 млрд дол [7]. Необхідні термінові заходи для фінансування галузевих проєктів відновлення.

Пріоритетами відновлення є безпека, інвестиції й інновації. Безпека є важливою для залучення інвестицій та повернення населення. Фахівці Мінрозвитку України зазначають, що країни з високим рівнем безпеки після конфлікту залучають у 3—5 разів більше іноземних інвестицій, ніж ті, де безпекові ризики залишаються невирішеними [6]. Для України це означає необхідність міжнародних гарантій безпеки як частини стратегії відновлення. Міжнародне співробітництво для економіки відновлення набуває більшої ваги як інструмент розвитку громад. У 2024 році 744 громад уклали 495 угоди про міжмуніципальне співробітництво, а 485 громад підписали 2085 договорів про міжнародне партнерство з представниками 64 країн [6].

Актуальною є пріоритетність сумісного фінансування банками і ТГ доступного житла для соціалізації ВПО. КСВ банків і бізнес-спільноти територіальних громад у реалізації проєктів відновлення житла для ВПО може бути визначена як стратегічна співпраця фінансових інститутів і місцевих підприємців, спрямована на відповідальне використання ресурсів, експертизи та інновацій для забезпечення житлом ВПО, одночасно сприяючи соціальній інтеграції, економічному розвитку та сталості громад. Цей підхід передбачає системність фінансування, організаційну підтримку та активну взаємодію з громадами для задоволення потреб ВПО, що постраждали від воєнної агресії. У прикладному аспекті банки можуть надавати пільгові іпотечні програми для ВПО, а бізнес-спільнота ТГ — знижки на будівельні матеріали чи послуги.

Відновлення житла для ВПО сприяє їхній соціальній інтеграції та стабільності, що є важливим фактором зменшення соціальної напруги в ТГ. Підтримка нових членів громади (ВПО) через доступ до житла зміцнює соціальні комунікації та довіру, а банки та бізнес, беручи участь у таких проєктах, підвищують свою соціальну легітимність, що є основою для довгострокового успіху в умовах суспільних криз.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стратегія відновлення економіки ТГ після війни потребує комплексного підходу, який враховує історичний досвід ("План Маршалла"), сучасні виклики (неповоротні втрати, цифровізація, інновації) та поточну ситуацію (безпека, політичне протистояння, міграція). Створення Національної ради з відновлення й алгоритмізація міжнародної підтримки є обґрунтованими кроками, які сприятимуть не лише реконструктивному фінансуванню та відбудові України, а й її інтеграцію в ЄС на нових принципах комунікативності.

КСВ банків у реалізації проєктів відновлення разом із ТГ поєднує економічну вигоду, соціальну стабільність і екологічну відповідальність з урахуванням трендів фінансової безпеки. Така співпраця не лише сприяє швидшому відновленню ТГ, але й забезпечує банкам через інституційні механізми підтримувати стійке зростання через зміцнення партнерських зв'язків, репутації та залучення нових інвесторів. В умовах децентралізації банки надають перевагу менеджменту із місцевими зв'язками для управління філіями чи регіональними

підрозділами, оскільки такі лідери можуть ефективніше впроваджувати КСВ-стратегії, які відповідають потребам місцевих ринків, підтримці екологічних ініціатив у регіонах із високим рівнем забруднення.

Встановлено, що у банківській діяльності невизначеність корпоративного профілю КСВ має значний вплив на ефективність банків, оскільки банки є основними учасниками фінансових ринків, де КСВ-критерії стають дедалі важливішими для інвесторів і регуляторів. Ефективність банків підсилюється через стратегічне використання КСВ, особливо коли лідерство спирається на глибокі локальні зв'язки в ТГ. Аргументовано, що підприємницькі структури, які займаються діяльністю у сфері КСВ і реалізують програми корпоративного волонтерства, можуть підвищувати свою цінність, особливо коли їх очолюють керівники, народжені в тому ж окрузі ("домашні директори").

КСВ банків і бізнес-спільноти ТГ у реалізації проєктів відновлення житла для ВПО базується на економічних, соціальних і екологічних перспективах. Така комунікація не лише вирішує нагальну проблему житла для ВПО, але й стимулює економічне зростання, зміцнює соціальну згуртованість і забезпечує стабільність громад. Для банків і бізнесу це є можливістю підвищити репутацію, знизити ризики та отримати довгострокові вигоди через розширення ринків і залучення лояльних клієнтів.

Подальші дослідження варто спрямувати на розробку методик розподілу фінансування між державою та ТГ у контексті децентралізації та сталого розвитку.

Література:

1. Doron Avramov, Si Cheng, Abraham Lioui, Andrea Tarelli. Sustainable investing with ESG rating. Journal of Financial Economics, 2022. Vol. 145, Issue 2. P. 642—664. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.09.009>.

2. Renee Adams, Matti Keloharju, Samuli Knupfer. Are CEOs born leaders? Lessons from traits of a million individuals. Journal of Financial Economics, 2018. Vol. 130, Issue 2. P. 392—408. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.07.006>.

3. Бурлай Т.В., Дмитрук Д.А., Костриця В.І., Левін Р.Я. Політика соціальної якості: теорія та міжнародні підходи в контексті завдань повоєнної реконструкції України. Український соціум, 2022, № 3 (82). С. 9—30. <https://doi.org/10.15407/socium2022.03.009>.

4. Chen Tao, Dong Hui, Lin Chen. Institutional shareholders and corporate social responsibility. Journal of Financial Economics, 2020. Vol. 135, Issue 2. P. 483—504. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.06.007> Get rights and content.

5. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.]; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.-2023.02>.

6. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення: 09.03.2025).

7. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 09.03.2025).

References:

1. Doron, Avramov, Si, Cheng, Abraham, Lioui and Andrea, Tarelli (2022), "Sustainable investing with ESG rating", Journal of Financial Economics, vol. 145, issue 2, pp. 642—664. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.-2021.09.009>.

2. Renee, Adams, Matti, Keloharju and Samuli, Knupfer (2018), "Are CEOs born leaders? Lessons from traits of a million individuals", Journal of Financial Economics, vol. 130, issue 2. pp. 392—408. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.07.006>.

3. Burlai, T.V., Dmytruk, D.A., Kostyrytsia, V.I., and Levin, R.Ya. (2022), "Policy of social quality: theory and international approaches in the context of tasks of post-war reconstruction of Ukraine", Ukrains'kyj sotsium, vol. 3 (82), pp. 9—30. <https://doi.org/10.15407/socium2022.03.009>.

4. Chen, Tao, Dong, Hui and Lin, Chen (2020), "Institutional shareholders and corporate social responsibility", Journal of Financial Economics, vol. 135, issue 2, pp. 483—504. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.06.007> Get rights and content.

5. Potapenko, V. G., Baranyk, V. O. and Bahur, N. V. (2023), "Mistseve samovriaduvannia iak chynnyk stijkosti tylu: analit. dop". [Local self-government as a factor in the stability of the rear: analyst. add.], NISD, Kyiv, Ukraine. 54 s. — <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.-2023.02>.

6. The official site of the Ministry for Development of Communities and Territories (2025), available at: <https://mindev.gov.ua/> (Accessed 09 March 2025).

7. The official site of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), available at: <https://minagro.gov.ua/> (Accessed 09 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.03.2025 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 65.012.34:330.131.7

*L. Kushnir,**PhD, Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7597-5791>**L. Krysiuk,**PhD, Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3979-0842>**M. Kovalenko,**Postgraduate of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4898-4083>**A. Poliakov,**Postgraduate of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7807-048X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.151

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT IN THE PROCESS OF LOGISTICAL SERVICE OF SUPPLY CHAINS

*Л. В. Кушнір,**к. е. н., доцент, доцент кафедри Менеджменту і Маркетингу, Одеський національний морський університет**Л. М. Крисюк,**к. е. н., доцент, доцент кафедри Менеджменту і Маркетингу, Одеський національний морський університет**М. О. Коваленко,**аспірант кафедри Менеджменту і Маркетингу, Одеський національний морський університет**А. С. Поляков,**аспірант кафедри Менеджменту і Маркетингу, Одеський національний морський університет*

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ

In conditions of stochasticity of the external environment, effective financial risk management at all stages of goods and services transportation from the producer to the final consumer is one of the key tasks of logistics service providers. At the same time, financial risks are important factors that determine the stability and profitability of logistics operations and affect the competitiveness of raw material and material suppliers, carriers, and logistics centers that implement logistics services in supply chains. Thus, this study aims to analyze the key financial risks of logistics services in supply chains and develop methodological foundations for their effective management. Within the framework of the study, the authors highlight that logistics service in supply chains is a key component in ensuring the effective functioning of all stages of goods and services movement from the supplier to the final consumer. It's stated that this process includes the organization, control, and optimization of logistics

processes, particularly reducing costs, increasing delivery speed, and ensuring uninterrupted supply. An important aspect of the effectiveness of this process is financial risk management, which should be carried out according to a specific algorithm. It is necessary to identify financial risks by classifying them into appropriate types, which allows for a clear determination of the main threats to logistics services. An important stage is conducting an analysis and assessment of these risks using selected methods, which enables forecasting potential consequences and their impact on the financial situation of the company. An important aspect is the selection strategy for minimizing financial risks, reducing the likelihood of their occurrence and limiting potential losses. It is also crucial to conduct continuous monitoring and control of financial risks, allowing for prompt responses to changes in supply and transportation conditions. An essential aspect is the selection and use of modern information technologies, which ensure a high level of automation, accuracy, and efficiency in monitoring and risk management. The outlined provisions, in turn, allow for defining as further prospects of this research the development and implementation of innovative methods and technologies for optimizing financial risk management in the context of globalization and digitalization of supply chains.

В умовах високої стохастичності зовнішнього середовища ефективне управління фінансовими ризиками на всіх етапах транспортування товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача є одним із ключових завдань логістичного обслуговування. При цьому фінансові ризики є важливими чинниками, що визначають стійкість і рентабельність логістичних операцій, а також впливають на конкурентоспроможність постачальників сировини та матеріалів, перевізників, логістичних центрів, які безпосередньо реалізують логістичне обслуговування ланцюгів постачань. Відтак, метою цього дослідження є аналіз ключових фінансових ризиків логістичного обслуговування ланцюгів постачань та розроблення методичних засад їх ефективного управління. У межах дослідження автори звернули увагу на те, що логістичне обслуговування ланцюгів постачань є ключовим компонентом забезпечення ефективного функціонування всіх етапів руху товарів і послуг від постачальника до кінцевого споживача. Констатовано, що цей процес включає організацію, контроль та оптимізацію логістичних процесів, зокрема зниження витрат, підвищення швидкості доставки та забезпечення безперебійності постачань. Доведено, що важливим аспектом ефективності цього процесу є управління фінансовими ризиками, яке має здійснюватися відповідно до певного алгоритму. Необхідно ідентифікувати фінансові ризики, класифікуючи їх за відповідними типами, що дає змогу чітко визначити основні загрози для логістичного обслуговування. Важливим є проведення аналізу та оцінки цих ризиків за допомогою обраних методів, що дає змогу прогнозувати можливі наслідки та їх вплив на фінансову ситуацію підприємства. Також важливим є вибір стратегії мінімізації фінансових ризиків, що дає змогу знизити ймовірність їх прояву та обмежити потенційні втрати. Крім того, необхідно здійснювати постійний моніторинг та контроль фінансових ризиків, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах постачання та транспортування. Останнім, але не менш важливим, є добір та використання сучасних інформаційних технологій, що забезпечують високий рівень автоматизації, точності та оперативності в процесах моніторингу й управління ризиками. Окреслені положення, своєю чергою, дозволяють визначити як подальші перспективи цього дослідження розробку та впровадження новітніх методів і технологій для оптимізації управління фінансовими ризиками в умовах цифровізації та глобалізації логістичних ланцюгів постачань.

Key words: raw material and material suppliers, carriers, logistics centers, transportation, exchange rate fluctuations, inflationary processes.

Ключові слова: постачальники сировини та матеріалів, перевізники, логістичні центри, транспортування, валютні коливання, інфляційні процеси.

PROBLEM STATEMENT

In conditions of stochasticity of the external environment, effective financial risk management at all stages of goods and services transportation from the producer to the final consumer is one of the key tasks of logistics

service providers. Financial risks are an important factor that determines the stability and profitability of logistics operations and affects the competitiveness of companies that provide logistics services. The increase in transportation costs, exchange rate fluctuations,

Transport logistics (organization of transportation, selection of the optimal route and mode of transport)		Warehouse logistics (organization of inventory management, storage, sorting, and handling of cargo)	
Inventory management (optimization of stock levels, supply planning)	Components of logistics service in supply chains		Reverse logistics (the process of returning goods, recycling, or disposal)
Customs brokerage services (organization of document processing and compliance with customs legislation)		Information logistics (the use of digital technologies for monitoring and analyzing logistics processes)	

Figure 1. Main components of logistics service in supply chains

Source: compiled based on [4–6].

inflationary processes, and market instability create additional challenges for the logistics business, complicating the decision-making process.

One of the striking examples of the impact of financial risks on the logistics sector was the situation during the COVID-19 pandemic. Global and regional logistics service providers, such as Meest Group, DELIVERY, UPS Supply Chain Solutions, DHL Supply Chain & Global Forwarding, and others, faced significant financial losses due to the rapid increase in transportation costs, exchange rate instability, and disruptions in production processes. This underscores the need for the development of effective methodological approaches to financial risk management, which would contribute to enhancing the stability and efficiency of logistics operations.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Certain aspects of the general problems of forming and assessing financial risks in this context have been studied by researchers such as Haidabrus N.V., Bilovodska O.A. [3], Burkina N.V., Kapitonez M.V. [2], Tsishchik R.V., and Kotys N.V. [6]. At the same time, the issue of selecting an appropriate strategy for minimizing financial risks in the logistics service processes of supply chains at the general level has been outlined by Morgulets O.B. [5], Akelmo V.H., and Kuchmiev O.O. [1].

However, despite these studies, the issue of a comprehensive approach to the formation and application of methodological foundations for financial risk management requires further in-depth analysis and clarification, considering the current challenges and changes in global supply chains.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This study aims to analyze the key financial risks of logistics services in supply chains and develop methodological foundations for their effective management.

THE PAPER MAIN BODY

The authors emphasize that logistics service in supply chains is a set of measures to ensure the effective functioning of all stages of the movement of goods and services from the supplier to the final consumer. It

involves the organization, control, and optimization of logistics processes by logistics service providers (including raw material and material suppliers, carriers, and logistics centers) and addresses the following tasks [2]:

- reducing costs;
- increasing delivery speed;
- ensuring uninterrupted supply.

Thus, the main components of logistics service in supply chains are presented in Figure 1.

Thus, logistics service in supply chains ensures the continuity and efficiency of the movement of goods, which requires special attention to financial risk management, to be carried out according to the following algorithm:

Step 1. Financial risk typology identification. It involves identifying various types of risks that may arise in the logistics supply chain.

Step 2. Analysis and assessment of risks using selected methods. It involves a detailed study of each identified risk to assess its likelihood and potential impact on the company's financial results.

Step 3. Selection of a financial risk minimization strategy. It's the process of determining optimal measures to reduce the likelihood of risks occurring or mitigate their impact on the business.

Step 4. Monitoring and control of financial risks. This involves continuous observation of risks and their changes during the company operation and implementing measures to adjust or adapt to new conditions.

Step 5. Selection and use of modern information technologies. This involves risk monitoring and analysis automation.

The action of the outlined algorithm is combinatorial, as it is based on its customized nature, which, considering the specified specifics, should be examined in more detail [5–6].

Regarding the identification of financial risks, it is important to note that the main financial risks in logistics services for supply chains include [4]:

1. Risks associated with fluctuations in transportation costs (e.g., changes in fuel prices, transportation tariffs).
2. Currency fluctuation risks (for international supplies, where changes in exchange rates can impact the cost of goods and services).
3. Risks of customs and tax changes, which may result in additional expenses for international suppliers.
4. Risks of delivery delays, which may occur due to weather conditions, political instability, or issues at customs.

Regarding the analysis and assessment of risks, note that the manifestations of the identified risks can be diverse. One such manifestation is price changes due to fluctuations in transportation costs. Note during the pandemic, many participants in logistics services faced a container shortage due to port closures and reduced production volumes. The realization of this risk led to delays in cargo delivery and a sharp increase in transportation prices. As a result, for example, sea freight rates from China to the USA increased by 3–4 times, forcing logistics service providers to reassess their logistics strategies and seek alternative routes.

Table 1. Formats of strategies for minimizing financial risks in the logistics service process of supply chains

Formats of strategies	Main focus of action	Advantages of application	Key factors in choosing a strategy.
Diversification of suppliers and logistics channels	Allows for reducing dependence on a single supplier or transport company.	Helps to select the most optimal supply/transportation channel or choose an alternative.*	Avoidance of risks associated with monopoly or limited capabilities of the supplier or carrier. Increased flexibility when changing supply or transportation conditions.
Cargo and vehicle insurance	Protection against losses or damage to goods during transportation.	Helps to compensate for losses related to accidents, theft, damage to cargo or transport.	Reduction of financial losses in the event of accidents or unforeseen events. Strengthening trust between partners and suppliers.
Hedging currency risks	Protection against fluctuations in exchange rates during international operations.	Ensures stability of costs and revenues in the event of exchange rate fluctuations, which can be critical in international supplies.	Minimization of financial losses associated with currency fluctuations. Reduction of unforeseen costs in international markets.
Optimization of warehousing and transportation costs	Reduction of storage and transportation costs for goods and cargo.	Reduction of unnecessary costs, improvement of logistics operations efficiency, and ensuring a decrease in logistics expenses.	Improvement of transportation and warehousing cost savings. Enhanced control over inventory and transportation, allowing for increased flexibility and cost reduction.

Note:

*If the supply or transportation channel is blocked or becomes more expensive, there is the possibility to use another, more cost-effective one.

Source: compiled based on [2—3; 5].

Table 2. Format for monitoring and controlling financial risks arising in the process of logistics services for supply chains

Elements of monitoring and control	Main focus of action	Advantages of application
Regular risk and financial indicator analysis	Periodic risk review	Allows for timely identification of changes in the external environment or internal processes of the company that may impact its financial situation.
	Financial indicator analysis	Allows not only to track current financial results but also to forecast future expenses in the context of changing risks.
Monitoring of contract and supply performance	Contract performance control	Allows for detecting potential breaches of contract terms, such as delays in delivery or cost increases, and quickly adjusting plans.
	Supply monitoring	Enables timely identification of possible deviations from the plan and allows for quick adjustments to the strategy to ensure agreements are executed within the planned budget and timelines.
Synergy between risk analysis and contract performance monitoring	Integration of regular risk analysis and contract performance monitoring	Helps maintain a balance between forecasting potential changes and responding promptly to actual situations.

Note:

*This may include changes in transportation costs, currency fluctuations, political or economic changes that could lead to increased expenses or loss of profit.

Source: compiled based on [5—6].

Regarding Ukraine, in 2022, the increase in excise duties on fuel and lubricants, along with other factors, led to a rise in the costs of logistics services within the country's supply chains. It forced many logistics companies to urgently adapt their pricing strategies or search for alternative ways to reduce costs, such as changing routes or using different types of transport.

Assessing the potential impact of these risks on the logistics service provider's financial condition is a key step. Various methods are used for this purpose, namely [2-3]:

1. Sensitivity analysis. This method involves assessing how changes in individual parameters can affect the financial indicators of a logistics service provider. Sensitivity analysis helps identify critical factors that the entity should focus on and provides the opportunity to estimate the magnitude of potential financial losses if these factors change. For example, in the case of a significant increase in fuel prices, as occurred during the pandemic, a company can use sensitivity analysis to forecast how the rise in transportation costs will affect its overall profit or the final product price.

2. Scenario method. This method involves creating different models of potential developments that may occur due to changes in the market or the external environment. It allows built of several future scenarios so that the logistics service provider can prepare for various situations and

Table 3. Formats of modern information technologies in financial risk management within the process of logistics service in supply chains

Modern information technologies	Main focus of action	Advantages of application	Key factors in selecting technology
ERP-systems	Ensure the integration of all business processes within a company into a single platform, allowing for the automation of financial accounting, inventory management, procurement, production, logistics, resource allocation, and many other processes.	Create a unified database where all information is available in real time, allowing for quick responses to changes and risks.	Allows for continuous tracking of the company's financial performance. Enables real-time monitoring of suppliers and available stock levels.
WMS-systems	Ensure the automation of warehouse operations management, such as goods receipt, storage, order processing, packaging, and shipment.	Help optimize the placement of goods, facilitate monitoring of stock levels and processes in the warehouse.	Allows for reducing storage costs and improving inventory management. Helps reduce the likelihood of errors in handling goods and ensures timely order dispatch. Enables the prompt tracking of storage costs for goods.
TMS-systems	Ensure route planning, carrier selection, vehicle monitoring, transportation cost management, and reporting.	Help automate transportation management	Helps reduce transportation costs and, accordingly, financial risks associated with rising delivery costs. Allows for timely detection of delays or unforeseen situations, which reduces the risk of delivery deadline violations.

Source: compiled based on [1; 5—6].

assess their financial consequences. For example, a logistics service provider may create scenarios considering potential changes in transportation tariffs or exchange rates.

3. Statistical analysis. This method involves statistical techniques to assess the probability of various risks occurring and their financial impact. Typically, mathematical models, such as the Monte Carlo method, are used, which allows for the simulation of thousands of event scenarios and the estimation of the probability of each. For example, in the case of currency fluctuations, statistical analysis can be used to determine the likelihood of how changes in exchange rates may impact a logistics service provider's costs for transportation and customs fees.

4. Cost-benefit analysis. This method allows for comparing the costs associated with risks to the benefits of implementing specific strategies to minimize them. The cost-benefit assessment helps determine whether to invest in measures such as cargo insurance or long-term contracts with suppliers. For example, a cost-benefit analysis can be useful when choosing between two logistics strategy options:

1. On one hand, logistics service providers may enter into long-term contracts with clients to lock in transportation rates.

2. On the other, they may agree to variable rates that could decrease during periods of low demand.

Regarding the choice of a strategy to minimize financial risks, the implementation of the outlined task is possible through [2; 5]:

- diversification of suppliers and logistics channels;
- cargo and vehicle insurance;
- hedging currency risks;
- optimization of warehousing and transportation costs.

So, the formats of strategies for minimizing financial risks in the logistics service process for supply chains are outlined in Table 1.

Note that while each outlined strategy has a significant long-term impact on the stability and efficiency of supply chains, their choice depends on the specific conditions of the logistics company's operation, such as business size, geographical scope, types of goods, and markets.

Additionally, it is always important to maintain the continuity of supply processes, reduce the likelihood of disruptions in the supply chain, and improve financial outcomes, which are critical for achieving stability and efficiency in the long-term functioning of supply chains.

Regarding the monitoring and control of financial risks, it should be noted that it must include both regular risk

analysis (or periodic review of risks and financial indicators) and the analysis of contract and supply performance. Thus, the format for monitoring and controlling financial risks arising in logistics services for supply chains is outlined in Table 2.

Monitoring and control of financial risks is a continuous and integrated process that encompasses strategic planning and operational management. Regular analysis of risks and financial indicators allows for adapting strategies to changes in market conditions and ensures flexibility in supply chain management. At the same time, monitoring the execution of contracts and deliveries ensures that agreements are carried out within budget and deadlines, which is critical for maintaining the stability and efficiency of the business in the face of unpredictable changes.

Regarding the processes of selecting and using modern information technologies, their format should be developed in such a way as to ensure the maximum deepening of automation, as well as operational efficiency and accuracy in monitoring and risk management, taking into account the logistics service format [2]. Thus, the main formats of modern information technologies that can be applied in financial risk management within the logistics service in supply chains are WMS, TMS, and ERP (Table 3).

It should be noted that the selection and integration of WMS, TMS, and ERP systems help reduce human errors, improve the efficiency of supply chain management, and ensure timely response to risks that arise during the process.

Thus, the components of the financial risk management algorithm presented above form a systematic approach, which is the key to the stability and efficiency of the system functioning of interconnected processes, covering all stages of the movement of goods and services from initial suppliers to final consumers.

CONCLUSIONS

As part of the study, the authors highlighted that logistics service in supply chains is a key component in ensuring the efficient functioning of all stages of the movement of goods and services from the supplier to the final consumer. It has been established that this process includes the organization, control, and optimization of logistics processes, particularly cost reduction, increased delivery speed, and ensuring uninterrupted supply.

A crucial aspect of the efficiency of this process is financial risk management, which should be carried out according to a specific algorithm. In particular, it has been proven that:

1. It is necessary to identify financial risks by classifying them according to relevant types, allowing for a clear definition of the main threats to logistics services.
2. Conducting analysis and assessment of these risks using selected methods is essential, as it enables forecasting of possible consequences and their impact on the company's financial situation.
3. Selecting a strategy for minimizing financial risks is important, as it helps reduce the likelihood of their occurrence and limit potential losses.

4. Continuous monitoring and control of financial risks are crucial, allowing for prompt response to changes in supply and transportation conditions.

5. The selection and use of modern information technologies, particularly ERP, WMS, and TMS systems, are essential to ensure high automation, accuracy, and efficiency in risk monitoring and management processes.

These provisions, in turn, allow for identifying the development and implementation of innovative methods and technologies for optimizing financial risk management in the context of globalization and the digitalization of supply chain logistics as a promising direction for further research.

Література:

1. Акельма В.Г., Кучмеев О.О. Інструментарій вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. Вчені записки Університету "КРОК". 2018. № 4 (52). С. 148—152.
2. Буркіна Н. В., Капітонець М. В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С. 93—103.
3. Гайдабрус Н.В., Біловодська О.А. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Проблеми науки. 2013. № 2 (146). С. 37—44.
4. Кучмеев О.О. Концептуальні підходи до управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1 (50). С. 87—91
5. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник для студ. вищ. навч. Закладів. Київ: Центр учбової літератури, 2012. — 384 с.
6. Ціщик Р. В., Котис Н. В. Статистичний аналіз структури та тенденцій розвитку логістичного ринку України. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 3 (1). С. 54—59.

References:

1. Akelma, V.G. and Kuchmееv, O.O. (2018), "Toolkit for improving the risk management mechanism in logistics systems of commercial enterprises", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 4 (52), pp. 148—152.
 2. Burkina, N.V. and Kapitonets, M.V. (2020), "Analysis of the Ukrainian logistics market: statistical aspect", Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya, vol. 3 (39), pp. 93—103.
 3. Haydabrus, N.V. and Bilovodska, O.A. (2013), "Analysis of service as a component of logistics support of innovative activity of the enterpris", Problems of science, vol. 2 (146), pp. 37—44.
 4. Kuchmееv, O.O. (2019), "Conceptual approaches to risk management in logistics systems of trading enterprises", Biznes-navihator, vol. 1 (50), pp. 87—91.
 5. Morhulets, O. B. (2012), Menedzhment u sferi posluh [Management in the service sector], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
 6. Tsishchych, R.V. and Kotys, N.V. (2018), Statistical analysis of the structure and development trends of the logistics market of Ukraine, Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 3 (1), pp. 54—59.
- Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.*

УДК 330.3

*П. В. Скотний,**к. е. н., доцент, доцент кафедри математики та економіки,**Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8150-8946>**Т. А. Лепак,**аспірант, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7627-8989>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.157

ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

P. Skotnyy,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics
and Economics, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

T. Lepak,

Postgraduate student, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

UTILIZATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISMS TO STIMULATE THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

У статті досліджено потенціал використання механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) для стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні. Визначено актуальність ДПП як ефективного інструменту економічного зростання в умовах обмеженого бюджетного фінансування та необхідності відновлення інфраструктури. Проаналізовано основні моделі ДПП, зокрема BOT, BOOT, BOO, DBFO, DBO, O&M, BLT, BTL та Joint Venture, їхні переваги та сфери застосування. Особливу увагу приділено моделі BOT як найбільш доцільній для українських умов. Розглянуто приклади реалізації ДПП в Україні, орієнтованих на підтримку підприємництва. Оцінено роль ДПП у покращенні доступу МСП до фінансування, інфраструктури, інновацій та освітніх ініціатив. Виявлено бар'єри, що стримують розвиток партнерства, зокрема недосконалу нормативну базу та низький рівень довіри з боку приватного сектору. Запропоновано напрями вдосконалення інституційного середовища для розширення практики ДПП. Підкреслено стратегічне значення державно-приватної співпраці для сталого розвитку економіки.

The article explores the potential of public-private partnership (PPP) mechanisms to stimulate the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine. It highlights the relevance of PPP as an effective tool for economic growth in the context of limited budgetary resources and the urgent need to restore infrastructure. The study analyzes key PPP models, including BOT, BOOT, BOO, DBFO, DBO, O&M, BLT, BTL, and Joint Venture, along with their advantages and areas of application. Special attention is given to the BOT model as the most appropriate for Ukraine's current

economic conditions. The BOT model enables the private sector to invest in construction and operation while transferring ownership to the state after a defined period. Examples of PPP implementation aimed at SME support in Ukraine are presented and evaluated. These include concessional lending programs, business incubators, export support, energy efficiency initiatives, and startup development projects. The article emphasizes the role of PPPs in improving SME access to finance, infrastructure, innovation, and training. It also discusses regulatory, institutional, and trust-related barriers that hinder PPP expansion. The need for legislative improvement and institutional capacity building is stressed. The research shows that PPPs can promote innovation, job creation, and regional development. The synergy between the public and private sectors enhances the efficiency and sustainability of economic projects. It is also noted that long-term PPP projects require a balanced risk distribution and clear strategic alignment of interests. Effective PPP implementation can increase the quality of public services and attract foreign investment. Transparent procedures and fair conditions are essential for successful partnerships. PPPs help reduce the burden on the state budget while ensuring broader public benefits. The cooperation model strengthens Ukraine's investment climate and accelerates integration into global economic systems. Ultimately, the study concludes that PPPs are a strategic instrument for fostering entrepreneurship and ensuring the country's sustainable economic recovery.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, малий бізнес, середній бізнес, інвестиції, інфраструктура, механізми стимулювання розвитку.

Key words: public-private partnership, small business, medium-sized business, investments, infrastructure, mechanisms for stimulating development.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

В умовах економічної нестабільності та обмежених бюджетних ресурсів держава потребує нових ефективних інструментів підтримки підприємництва. Одним із таких інструментів виступає державно-приватне партнерство (ДПП), яке дозволяє поєднати ресурси, досвід та ризики обох секторів. Механізми ДПП можуть сприяти розвитку бізнес-інфраструктури, доступу до фінансування, реалізації інноваційних проєктів та освітніх ініціатив для підприємців. У більшості розвинених країн ДПП вже довело свою ефективність у стимулюванні підприємницької активності. Для України впровадження цього інструменту є особливо актуальним у контексті євроінтеграції, покращення інвестиційного клімату та підвищення прозорості взаємодії бізнесу з державою.

Залучення приватних інвесторів до реалізації проєктів, спрямованих на підтримку МСБ, відкриває нові можливості для регіонального розвитку. Водночас розвиток законодавчої та інституційної бази у сфері ДПП створює умови для розширення практики державно-приватного співробітництва. Таким чином, дослідження потенціалу використання ДПП у контексті підтримки МСБ дозволить розробити рекомендації для підвищення ефективності економічної політики та формування сприятливого середовища для підприємництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам використання механізмів державно-приватного партнерства для стимулювання розвитку мало-

го та середнього бізнесу присвячено чимало наукових статей та публікацій, серед яких слід виокремити роботи Азаренкова Г. [1], Алексєєв [1], Дабіжа В. [3], Самков, О. [3], Свірко, С. [4], Власюк Т. [4], Цвілого С. [5], Кишакевича Б. [6], [7], Круглова В. [8], Терещенка Д. [8] та інших. Проте проблемам реалізації ДПП як інтегрованого елементу політики сталого розвитку та модернізації інфраструктури присвячено недостатньо досліджень, оскільки ДПП в Україні це поки що недостатньо освоєний інструмент, який потребує суттєвого вдосконалення законодавчої бази, підвищення довіри з боку бізнесу, інституційної підтримки та прозорих умов участі приватних інвесторів.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — дослідження потенціалу використання механізмів державно-приватного партнерства для стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні з урахуванням світового досвіду та потреб удосконалення нормативно-інституційної бази.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Державно-приватне партнерство (ДПП) — це модель співпраці між державними установами та приватним сектором для реалізації важливих соціально-економічних проєктів. Основна ідея ДПП полягає в об'єднанні ресурсів, експертизи та фінансування держави і бізнесу задля ефективнішого управління інфраструктурою та послугами. Завдяки такій взаємодії держава отримує можливість залучати приватні інвестиції, знижу-

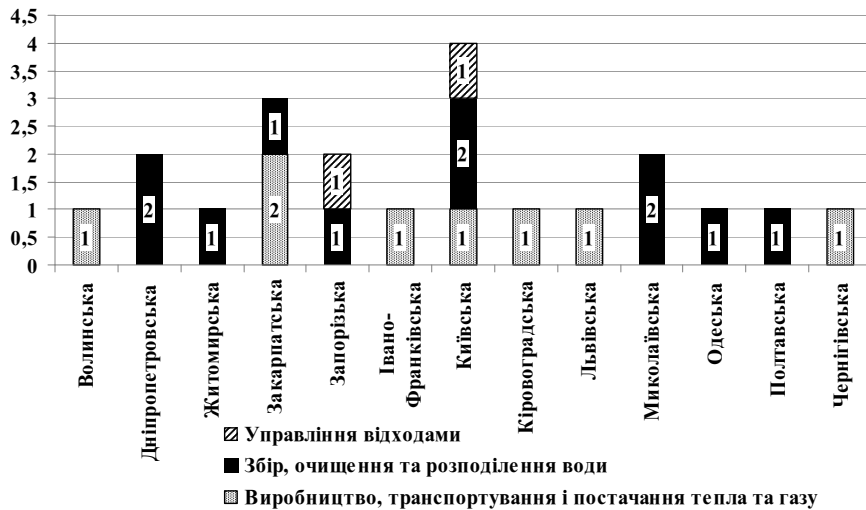


Рис. 1. Договори ДПП станом на початок 2025 року

Джерело: [2].

ючи навантаження на бюджет. Приватний сектор, у свою чергу, отримує доступ до стабільних довгострокових проєктів та ринків. ДПП дозволяє державі підвищувати якість послуг, використовуючи сучасні технології та управлінські практики приватних компаній. Однією з ключових переваг є розподіл ризиків між партнерами, що сприяє більшій фінансовій стійкості проєктів. Цей механізм активно застосовується у сферах транспорту, енергетики, охорони здоров'я, освіти та цифрових технологій. Важливим аспектом ДПП є прозорість угод та дотримання інтересів обох сторін. Ефективне використання цього інструменту сприяє економічному розвитку країни та залученню іноземних інвесторів. Таким чином, державно-приватне партнерство є стратегічним підходом до модернізації економіки та покращення якості життя населення.

Станом на 1 січня 2025 року в Україні, за інформацією міністерства економіки України, у рамках державно-приватного партнерства було укладено 200 договорів. З них на даний момент реалізуються 22 угоди, зокрема 9 концесійних, 6 про спільну діяльність і 7 інших видів договорів. Водночас 167 угод залишаються нерезалізованими: 114 фактично не виконуються, а 53 були розірвані або завершилися у зв'язку із закінченням терміну дії (рис. 1). Ще 11 договорів тимчасово призупинені через збройну агресію російської федерації [2].

Згідно із [1], ключовими складовими механізму державно-приватного партнерства є: співпраця між сторонами, договірне регулювання, визначення пріоритетів проєкту, управління ризиками, спільне фінансування, розподіл обов'язків та визначення суб'єкта, відповідального за експлуатацію об'єкта [1].

Державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним інструментом залучення інвестицій та розвитку економіки через співпрацю між державними органами та приватним сектором. Однією з ключових сфер його застосування є підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ), який відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць та інноваційного розвитку.

Державно-приватне партнерство є сучасним механізмом співпраці між державним та приватним секторами,

що сприяє економічному зростанню країни. Цей формат співпраці дозволяє залучати додаткові інвестиції у розвиток інфраструктури та соціальних проєктів. Завдяки взаємодії держави та бізнесу створюються умови для впровадження інноваційних рішень у різних галузях економіки. Механізм державно-приватного партнерства сприяє оптимізації використання ресурсів та підвищенню ефективності управління проєктами [7].

Партнерство між державою та приватним сектором дозволяє знизити ризики для обох сторін та розподілити відповідальність за реалізацію проєктів. Завдяки спільним зусиллям можливо реалізовувати великі інфраструктурні проєкти, які окремо не були б економічно доцільними. Цей підхід сприяє підвищенню якості надання послуг громадськості. Державні інституції отримують можливість використовувати сучасні технології та методики, які впроваджуються приватними компаніями. Приватний сектор отримує доступ до нових ринків та можливостей для розширення своєї діяльності. Державно-приватне партнерство стимулює розвиток конкуренції на ринку, що сприяє підвищенню якості продукції та послуг. Спільні проєкти сприяють створенню нових робочих місць та зростанню зайнятості населення. Цей механізм дозволяє оптимізувати податкове навантаження та створювати сприятливе середовище для бізнесу. Державно-приватні проєкти часто мають стратегічне значення для розвитку регіонів. Партнерство сприяє залученню іноземних інвестицій та підвищенню іміджу країни на міжнародній арені. Завдяки спільним зусиллям досягається більш оперативне вирішення соціально-економічних проблем. Державні та приватні компанії отримують можливість обмінюватися досвідом та кращими практиками управління. Співпраця дозволяє скоротити строки реалізації складних проєктів та знизити їхню вартість. Державно-приватне партнерство сприяє впровадженню інновацій у сфері енергетики, транспорту та комунікацій. Реалізація спільних проєктів забезпечує стабільний розвиток інфраструктури, що відповідає сучасним вимогам суспільства. Такий механізм є важливим інструментом для стимулювання економічного розвитку та підвищення добробуту громадян.

Таблиця 1. Приклади державно-приватного партнерства з акцентом на розвиток МСП в Україні

№	Приклад	Суть проєкту	Роль приватного сектору	Результати
1	Програма «Доступні кредити 5-7-9%»	Пільгове кредитування підприємців через співпрацю держави та банків.	Банки видають кредити підприємцям, держава компенсує частину відсоткової ставки.	Тисячі підприємців отримали доступ до дешевих кредитів.
2	Створення індустріальних парків та бізнес-інкубаторів	Розвиток бізнес-інкубаторів та індустріальних парків у партнерстві з приватними компаніями.	Приватні компанії будують об'єкти та залучають інвесторів, а держава забезпечує підтримку.	МСП отримали доступ до інфраструктури, що знижує витрати на виробництво.
3	Спільні проєкти в IT-секторі (платформа «Дія.Бізнес»)	Цифрова платформа для підприємців, що надає освітні послуги та консультації.	Приватні компанії фінансують платформу, надають технічну підтримку та консультації.	Підприємці мають безкоштовний доступ до освітніх матеріалів і консультацій.
4	Програма підтримки експорту малого бізнесу (Експортно-кредитне агентство)	Державна підтримка експортерів через страхування ризиків та кредитні гарантії.	Банки та інвестори фінансують експортні операції малих підприємств.	Спрощений вихід малих підприємств на міжнародні ринки.
5	Розвиток стартап-екосистеми (Український фонд стартапів)	Фінансова підтримка стартапів у партнерстві з приватними венчурними фондами.	Інвестори та бізнес-акселератори доповнюють державні гранти та сприяють масштабуванню стартапів.	Фінансування отримали понад 250 стартапів.
6	Концесійні проєкти у сфері логістики та інфраструктури	Передача портової інфраструктури в концесію для розширення логістичних можливостей МСП.	Міжнародні компанії інвестують у розвиток портів та транспортної інфраструктури.	Зниження логістичних витрат для експортерів.
7	Енергетичні програми для МСП (ESP)	Фінансування заходів з енергоефективності для підприємців за підтримки міжнародних організацій.	Приватні компанії впроваджують енергоефективні технології, надають консалтингові послуги.	Зменшення витрат підприємств на енергоресурси.
8	Навчальні та акселераційні програми («Skills for Ukraine»)	Освітні програми для підприємців у співпраці з міжнародними корпораціями та бізнес-школами.	Міжнародні компанії розробляють навчальні програми та надають менторську підтримку.	Розвиток підприємницьких навичок та підтримка бізнес-ідей.

Джерело: розроблено авторами.

В Україні державно-приватне партнерство активно розвивається у сферах транспорту, енергетики, охорони здоров'я та міської інфраструктури. Успішна реалізація таких проєктів сприяє економічному розвитку, покращенню якості послуг та залученню іноземних інвестицій.

Малий та середній бізнес (МСП) відіграє ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи значну частку зайнятості населення та сприяючи інноваціям. Водночас підприємці стикаються з низкою викликів, таких як обмежений доступ до фінансування, нестача інфраструктури, регуляторні бар'єри та недостатня підтримка з боку держави. Державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним механізмом для подолання цих проблем, створюючи сприятливі умови

для розвитку підприємництва через залучення інвестицій, модернізацію інфраструктури та підтримку інноваційних рішень. Приклади державно-приватного партнерства, спрямованого на розвиток МСП в Україні подано в таблиці 1.

Державно-приватне партнерство (ДПП) має різні моделі взаємодії, що визначають рівень участі приватного сектора, розподіл ризиків та термін експлуатації об'єкта. Найпоширеніші моделі ДПП включають:

1. BOT (Build-Operate-Transfer) — Будівництво-Експлуатація-Передача [1]. Приватний партнер будує об'єкт за власні кошти, експлуатує його певний час, щоб повернути інвестиції, а потім передає державі.

— Застосування: Інфраструктурні проєкти — дороги, мости, аеропорти, електростанції.

— Приклад: Концесійні дороги, енергетичні проєкти.

2. BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) — Будівництво-Володіння-Експлуатація-Передача. Приватний партнер будує, володіє, експлуатує об'єкт і після визначеного періоду передає його державі.

Приватний сектор тимчасово володіє активом.

— Застосування: Водопостачання, енергетика, транспортна інфраструктура.

— Приклад: Будівництво електростанцій у концесію.

3. BOO (Build-Own-Operate) — Будівництво-Володіння-Експлуатація [3]. Приватний інвестор будує, володіє та експлуатує об'єкт без обов'язкової передачі державі.

— Застосування: Енергетика, телекомунікації, промислові об'єкти.

— Приклад: Приватні електростанції, дата-центри.

4. DBFO (Design-Build-Finance-Operate) — Проектування-Будівництво-Фінансування-Експлуатація. Приватний сектор проєктує, будує, фінансує та експлуатує об'єкт, а держава замовляє послуги.

— Застосування: Лікарні, школи, транспортна інфраструктура.

— Приклад: Приватні компанії будують і керують лікарнями, отримуючи компенсацію від держави.

5. DBO (Design-Build-Operate) — Проектування-Будівництво-Експлуатація. Приватний партнер проєктує, будує та експлуатує об'єкт, але фінансування здійснює держава.

— Застосування: Громадський транспорт, водопостачання.

— Приклад: Спорудження водоочисних станцій із приватним управлінням.

6. O&M (Operation and Maintenance) — Операційне управління та технічне обслуговування. Держава залишається власником, але приватна компанія здійснює управління та обслуговування.

— Застосування: Аеропорти, дороги, громадський транспорт.

— Приклад: Приватні компанії керують аеропортами, але державі належить інфраструктура.

7. BLT (Build-Lease-Transfer) — Будівництво-Оренда-Передача [5]. Приватний партнер будує об'єкт, здає його в оренду державі, а потім передає у власність держави.

— Застосування: Школи, лікарні, комунальні об'єкти.

— Приклад: Державні будівлі, збудовані приватними інвесторами та передані державі після виплати оренди.

8. BTL (Build-Transfer-Lease) — Будівництво-Передача-Оренда. Приватний сектор будує об'єкт, передає державі, а потім орендує його назад для експлуатації.

— Застосування: Інфраструктура, телекомунікації.

— Приклад: Будівництво енергетичних об'єктів із подальшою орендою державою.

9. Joint Venture (JV) — Спільне підприємство. Держава та приватний партнер створюють спільну компанію для управління проєктом.

— Застосування: Банківська сфера, технологічні кластери, інноваційні парки.

— Приклад: Спільні банківські установи з часткою державного капіталу.

Кожна модель державно-приватного партнерства має свої переваги та застосовується залежно від типу проєкту, рівня ризиків та фінансової стратегії. Використання ДПП сприяє ефективному залученню приватного капіталу в розвиток інфраструктури та державних послуг.

У сучасному українському контексті модель BOT (Build-Operate-Transfer) є найбільш доцільною завдяки здатності залучати приватні інвестиції без значного навантаження на державний бюджет. Ця модель дозволяє швидко відновлювати критичну інфраструктуру, зокрема дороги, мости, порти та енергетичні об'єкти, що є актуальним після масштабних руйнувань. Приватний партнер бере на себе фінансування, будівництво та експлуатацію об'єкта, забезпечуючи ефективне управління та технічне обслуговування. Держава, у свою чергу, отримує готовий об'єкт у власність після закінчення строку експлуатації. BOT забезпечує збалансований розподіл ризиків між державою та бізнесом, зберігаючи стратегічний контроль над інфраструктурою. Досвід реалізації концесій у морських портах підтверджує практичну ефективність цієї моделі в українських реаліях.

ДПП має стати не лише інструментом розвитку інфраструктури, а й платформою для активної підтримки підприємництва. За умов належного нормативного регулювання та державної підтримки, ДПП сприятиме формуванню інноваційної економіки, зростанню зайнятості та підвищенню конкурентоспроможності МСП. Важливо забезпечити довгострокову сталість партнерських проєктів, узгодженість стратегічних інтересів сторін та ефективний моніторинг виконання угод. Стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу через механізми ДПП має стати пріоритетом державної політики. Такий підхід дозволить створити сприятливе середовище для підприємництва, активізувати інвестиційну діяльність і сприяти економічному відновленню України.

ВИСНОВКИ

Державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним інструментом залучення інвестицій, модернізації інфраструктури та підтримки малого і середнього бізнесу (МСБ). У сучасних умовах економічної нестабільності та обмеженості бюджетних ресурсів роль ДПП як механізму економічного зростання суттєво зростає. Завдяки об'єднанню ресурсів, експертизи та управлінських підходів державного і приватного секторів досягається вища ефективність реалізації соціально-економічних проєктів. Для України використання моделей ДПП відкриває можливості для швидкого відновлення критичної інфраструктури, зниження фінансового навантаження на бюджет і підвищення якості публічних послуг. Найбільш доцільною в українських реаліях є модель BOT, яка дозволяє приватному сектору інвестувати у будівництво, експлуатацію та подальшу передачу об'єкта державі.

Застосування ДПП у таких сферах, як логістика, енергетика, освіта, охорона здоров'я та цифровізація, позитивно впливає на розвиток підприємництва. Особливо ефективним є партнерство у проєктах, що сприя-

ють зменшенню бар'єрів для доступу МСП до фінансування, технологій і ринків. Приклади успішних ініціатив, як-от програми пільгового кредитування, бізнес-інкубатори та освітні платформи, демонструють значний потенціал синергії між державою та бізнесом. Водночас реалізація ДПП в Україні потребує вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення прозорості процедур та зміцнення довіри з боку приватного сектору. Необхідним є розвиток інституційної спроможності органів влади, що відповідають за ініціювання та реалізацію таких проєктів.

Література:

1. Азаренкова Г., Алексєєв І., Гурковський М., Орєхова К., Головка О., Курило, О. Механізм державно-приватного партнерства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. Vol. 5 (46). P. 240—248. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3887>
2. Міністерство економіки України. Стан здійснення ДПП в Україні. 2025. Отримано з <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26?lang=uk-UA&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
3. Дабіжа В. В., Самков О. О. Розвиток державно-приватного партнерства для України з досвіду світової практики. Сучасний науковий журнал, 2024. Vol. 4 (2). P. 62—73. <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-4-9>
4. Свірко С. В., Власюк Т. О., Шевчук О. А., Супрунова І. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку урбанізованих територій. Економіка, управління та адміністрування. 2023. Vol. 1 (103). P. 118—127. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-118-127](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-118-127)
5. Цвілий С. М. Механізм генерації інвестиційного потенціалу розвитку індустрії туризму на платформі ДПП: відновлення економіки України. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. Vol. 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13857822>
6. Кишакевич Б.Ю. Проблема вибору мір ризику в контексті світової фінансової кризи. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.2. С. 178—186.
7. Кишакевич Б., Макшишко Н., Гриценко К., Ворончак І., Демедюк Б. Аналіз ефективності цифровізації малих та середніх підприємств країн ЄС за допомогою DEA-моделей. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 3 (56). P. 215—229. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4344>
8. Kruhlov V., Tereshchenko D. Implementation of public-private partnership projects in the agricultural sector. Public Administration and Regional Development. 2021. Vol. 13. P. 675—698. <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.06>

References:

1. Azarenkova, G., Alekseev, I., Gurkovsky, M., Orekhova, K. and Golovko, O., Kurylo, O. (2022), "Public-private partnership mechanism", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 5 (46), pp. 240—248. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.-2022.3887>
2. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Status of PPP Implementation in Ukraine", available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26?lang=uk-UA&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>

me.gov.ua/Documents/Detail/9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26?lang=uk-UA&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini (Accessed 25 March 2025).

3. Dabizha, V. V. and Samkov, O. O. (2024) "Development of public-private partnership for Ukraine based on world practice", Suchasnyi naukovyi zhurnal, Vol. 4 (2), pp. 62—73. <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-4-9>

4. Svirko, S. V., Vlasjuk, T. O., Shevchuk, O. A. and Suprunova, I. V. (2023), "Public-private partnership as a tool for innovative development of urbanized areas", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, Vol. 1 (103), pp. 118—127. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-118-127](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-118-127)

5. Tsviliy, S. M. (2024), "Mechanism of generating investment potential for the development of the tourism industry on the PPP platform: recovery of the Ukrainian economy", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, Vol. 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13857822>

6. Kyshakevych, B. Y. (2010), "The problem of choosing risk measures in the context of the global financial crisis", Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, vol. 20.2, pp. 178—186.

7. Kyshakevych, B., Maksishko, N., Hrytsenko, K., Voronchak, I. and Demediuk, B. (2024), "Analysis of the effectiveness of digitalization of small and medium-sized enterprises in the EU using DEA models", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, Vol. 3 (56), pp. 215—229. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4344>

8. Kruhlov, V. and Tereshchenko, D. (2021), "Implementation of public-private partnership projects in the agricultural sector", Public Administration and Regional Development, vol. 13, pp. 675—698. <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.06>

Стаття надійшла до редакції 31.03.2025 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 331.101.26/.104

М. А. Однорог,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6650-6181>
О. В. Ткаченко,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій,
математики та фізики, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2770-832X>
А. М. Побережній,
магістрант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1943-7272>
А. М. Денисова,
студентка, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7628-8414>
Д. О. Манзій,
студент, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8693-4943>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.163

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

М. Odnorog,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of economics and economic theory, Bila Tserkva National Agrarian University
О. Tkachenko,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of information technology, mathematics and physics, Bila Tserkva National Agrarian University
А. Poberezhniy,
PhD in Economics, Bila Tserkva National Agrarian University
А. Denysova,
Student, Bila Tserkva National Agrarian University
D. Manziy,
Student, Bila Tserkva National Agrarian University

LABOR ECONOMICS AND SOCIAL AND LABOR RELATIONS

У статті розглядаються досягнення науки про економіку праці та соціально-трудові відносини, проблеми подальшого розвитку наукового забезпечення сталої економічної та соціальної динаміки. Акцентується увага на необхідності оновлення теоретико-методологічних засад цієї науки. Визначено, що одним із завдань наукових шкіл "трудоників" є синтез наукових досліджень, який передбачає взаємопроникнення та взаємозбагачення методологічних підходів, подолання неприйнятної методології економічного детермінізму, яка продовжує займати вагомі позиції. Досліджено нові підходи, на яких зосереджують увагу автори — це лише початку оновлення теорії праці та соціально-трудових відносин, оскільки йдеться про положення, судження, пропозиції, які не мають повсюдного визнання та повинні уточнюватися та розвиватись. Виокремлено нові грані як теоретичного, а й суто прикладного характеру коли окремі інститути соціально-трудової сфери такі як: ринок праці, соціальний діалог, корпоративна культура, соціальна відповідальність та ін. Розглянуто їх як такі, що здатні взаємно збагачуватися та викликати синергетичний ефект явищ та процесів.

З'ясовано, що нова економіка потребує нової структури капіталу нової якості робочої сили, нових компетенцій, об'єктивно породжує нові відносини, які фактично долають найману форму праці. Незважаючи на те, що це лише перші паростки, що виявляються у певних сегментах нової економіки, все ж таки необхідно усвідомлювати сутність нових трендів, враховувати нові

тенденції у соціально-трудових відносинах, які суттєво змінюють фундаментальні принципи світу капіталу та праці. Запропоновано гармонізацію інтересів ключових сторін соціального партнерства більше розглядати в контексті розширення відповідальності.

З позицій теорії йдеться про те, щоб економічно відповідальний за своєю природою бізнес, зацікавлений, перш за все, у покращенні економічних показників діяльності, став ще й соціально-відповідальним, зацікавленим у вирішенні соціальних проблем, які перебувають у полі зору найманих працівників. Запропоновано соціальне партнерство вважати одночасно і цивілізованою формою регулювання соціально-трудових відносин, а також інструментом розвитку та підвищення якості життя людей і формою залучення потенціалу та проявлятися на практиці нової якості соціальної відповідальності суб'єктів та інститутів ринкової економіки та суспільства в цілому. При такому розумінні місії соціального партнерства останнє постає як феномен не лише соціально-трудовий, соціально-економічний, а й соціокультурний, морально-духовний; як форма суспільного договору, який має на меті задіяти потенціал соціально-відповідальної діяльності, служити узгодженню інтересів особистості, організацій та суспільства в цілому.

The article examines the achievements of the science of labor economics and social and labor relations, the problems of further development of scientific support for sustainable economic and social dynamics. The author emphasizes the need to update the theoretical and methodological foundations of this science. It is determined that one of the tasks of the scientific schools of "laborists" is the synthesis of scientific research, which involves the interpenetration and mutual enrichment of methodological approaches, overcoming the unacceptable methodology of economic determinism, which continues to occupy a significant position. The new approaches that the authors focus on are only the beginning of the renewal of the theory of labor and social and labor relations, since they are provisions, judgments, proposals that are not universally recognized and should be clarified and developed. New facets of both theoretical and purely applied nature are highlighted in the case of certain institutions of the social and labor sphere, such as the labor market, social dialogue, corporate culture, social responsibility, etc. They are considered to be capable of mutual enrichment and cause a synergistic effect of phenomena and processes. It is found that the new economy requires a new capital structure, a new quality of labor force, new competencies, and objectively generates new relations that actually overcome the wage form of labor. Despite the fact that these are only the first sprouts that appear in certain segments of the new economy, it is still necessary to realize the essence of new trends, to take into account new trends in social and labor relations that significantly change the fundamental principles of the world of capital and labor. It is proposed that the harmonization of interests of the key parties to social partnership should be considered more in the context of expanding responsibility. From the standpoint of theory, the author argues that an economically responsible business, which is primarily interested in improving economic performance, should also become socially responsible and interested in solving social problems that are in the field of view of employees. The author proposes to consider social partnership as a civilized form of regulation of social and labor relations, as well as a tool for developing and improving the quality of life of people and a form of attracting potential and manifesting in practice a new quality of social responsibility of subjects and institutions of the market economy and society as a whole.

Ключові терміни: школа "трудовиків", наукове забезпечення, соціально-трудовий розвиток, методологія досліджень, економічне мислення.

Key words: school of "laborers", scientific support, social and labor development, research methodology, economic thinking.

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

У період, коли відбуваються глибокі зміни в економічній системі та житті суспільства, коли світ глоба-

лізується і стає ареною формування принципово нових реалій, соціум вкотре змушений повернутися до переоцінки сучасної ролі людини, її праці, як і до переоцінки тих відносин, в які вона вступає з іншими людьми, інститутами економіки та суспільства. Це ставить нові, складніші вимоги перед економічною наукою, основним

завданням якої було і залишається дослідження закономірностей еволюції суспільства загалом і економічної системи зокрема, що передбачає збирання фактів, їх систематизацію, використання та підготовку необхідних висновків.

У розвиток попередньої тези акцентуємо увагу на тому, що кожен етап розвитку економічної системи, безумовно, вимагає переоцінки ролі домінантних продуктивних сил та всієї системи економічних відносин. Постійні зміни у масштабах, якості та структурі рушійних сил розвитку економіки, мають одночасно і еволюційний і революційний характер, справляють величезний вплив на процеси соціально-економічного розвитку, на суспільство загалом та його інститути зокрема.

Є всі підстави стверджувати, що складовою глобальних змін світу економіки є трансформація світу праці як наслідок одночасного походження, нашарування у часі та просторі трьох революцій: інформаційно-комунікаційної, інституційної та демоекономічної, а також дії низки інших чинників глобального характеру. Усвідомлюючи, що час простих пояснень пройшов, наведемо розгорнуті аргументи та обґрунтування, що підтверджують викладене вище. Насамперед акцентуємо увагу на багатовекторних, радикальних змін у структурі та ієрархії факторів виробництва, у життєвих циклах техніки, технології, товарів та послуг, в інноваціях які надають суттєвий часом суперечливий вплив на зміст, характер праці, форми та масштаби зайнятості, на структуру мотивацій та всю систему відносин у сфері безпосереднього застосування праці.

Під впливом названих революцій та низки інших об'єктивних факторів відбуваються суттєві зміни у співвідношенні "еталонів" технічного, економічного, біологічного та соціального часу. Звернімо увагу на той факт, що до середини ХХ ст. період зміни домінантних технологій приблизно дорівнював періоду зміни поколінь (у середньому 25 років від народження матері до народження дитини). Проте вже у 1970—1990-х роках зміна домінантних технологій відбувалася кожні 5—10 років, з подальшим стисненням періоду їхньої зміни. Отже, протягом зміни одного покоління людей іншим техніко-технологічна, організаційна, інституційна основи економіки змінюються неодноразово. При цьому в короткий проміжок часу не тільки прискорюються зміни, але й набуває нову якість технічний, технологічний, інформаційний стан економіки, як і суспільство загалом. До того ж на порядку вище зростає конкуренція у різних формах. Це вимагає іншої якості ресурсів праці, нових підходів до мотивації соціально-трудової поведінки, прискорення адаптації до змін реаліям; посилення уваги до морально-духовних цінностей та освіти (освіта протягом життя); інших компетенцій (здатність працювати в команді та в інформаційному середовищі, нестандартно мислити, підтримувати ефективні комунікації, адаптуватися до нових умов).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теоретичних і практичних основ економіки праці та соціально-трудова відносин займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: О. Амоша, Дж. Амстронг, О. Білик, І. Гнибіденко, О. Грішнова,

Б. Данілішин, В. Данюк, Р. Дарендорф, О. Жадан, А. Колот, Н. Лук'яненко, М. Мескон, Г. Назарова, І. Новіков, О. Новікова, Н. Павловська, І. Петрова, М. Погорєлов, В. Савченко, М. Семікіна, Р. Хендерсон, А. Чухно та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є поглиблення теоретичних та прикладних засад функціонування економіки праці та соціально-трудова відносин.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В узагальненому вигляді для сучасного світу праці України характерні такі основні тренди. З одного боку, проявляються загальноцивілізаційні закономірності економічної динаміки: розвиваються інформаційно-комунікаційні технології та науково-технічні новації; зростає мобільність, скорочується життєвий цикл технологій, товарів та послуг; підвищується роль людського капіталу; у структурі сукупного капіталу зростає частка нематеріальних активів тощо. У окремих сегментах економіки велика маса простої праці замінюється складною. Вхідження України до орбіти глобалізаційних процесів також змінює параметри сфери праці та ці перетворення багато в чому позитивні [1, с. 221]. Реальністю останніх років стало поява в економіці країни сегментів інноваційного розвитку, набувають європейські характеристики сфера обслуговування, фінансово-кредитна система, деякі інші галузі економіки. Глибокі зміни в економіці та суспільстві, що відбулися на межі двох століть під впливом науково-технічних новацій, поглиблення процесів усупільнення та соціалізації виробництва зумовлюють формування нового типу особистості — людини знань, людини інформаційної та соціальної.

Одночасно спрацьовує інший тренд, наслідки від якого мають протилежний характер. Йдеться про примітивізацію структури економіки, деградації багатьох галузей, масовому вимиванні наукомістких робочих місць. Це суворе, але справжня картина світу праці. Норвезький економіст Е. Райнерт у книзі "Чому багаті країни стали багатими, та чому бідні країни залишаються бідними" справедливо і образно зазначає, що в час падіння берлінської стіни поховано усвідомлення простої істини, що краще мати недосконалу обробну промисловість, ніж не мати ніякої.

Складовою глобальних змін світу праці, властиву Україні, як, втім і іншим постсоціалістичним країнам, є перетворення інституційного характеру. Останні пов'язані із зміною форм власності та власників, виходом на ринок нових суб'єктів відносин у сфері праці, зрушеннями у структурі та формах зайнятості. Однак, незважаючи на глобальність інституційних трансформацій, кардинальних змін у ефективності трудової діяльності не відбулося, не сформовано інноваційних видів зайнятості.

Суперечливі процеси відбуваються у змісті та характері праці. Подібно тому, як на початку ХХ століття з'явилися сотні тисяч робочих місць на конвеєрних лініях з монотонною примітивною працею, на зорі ХХІ

століття подібні робочі місця з'являються в офісах, в інших структурах при використанні сучасних інформаційних технологій. За прогнозами фахівців, структура робочих місць за складності виконуваних робіт і надалі залишатиметься неоднорідною. Зокрема буде проявлятися тренд, коли більша частина робіт з високою та надвисокою складністю буде уживатися з такою ж часткою робіт з низькою та наднизькою складністю.

До негативних тенденцій у сфері праці останніх двох десятиліть слід у віднести редукцію духовних ідеалів на матеріальні блага, масове перетворення "людини розумної" у "людину економічну", здатну жертвувати такими цінностями як чесність, порядність, дружба, якщо ті заважають його "вищій" цінності — матеріального добробуту. Якщо неупереджено оцінювати справжні причини нездатності економіки вийти на траєкторію сталого розвитку, приходимо до висновку, що більшість причин криється в їхньому неекономічному характері, і серед них — неготовність соціуму до глобальних змін та мутація морально-духовних засад. Соціологічні опитування фіксують, що поширення набувають таких людських якостей, як недовіра, втома, байдужість, озлобленість, агресивність, розгубленість, страх. В результаті суспільство все більше і більше втрачає здатність подолати морально-духовний бар'єр на шляху до сталого розвитку.

В останні роки паралельно, але в різних напрямках розвивалися такі два процеси: з одного боку, інститути економіки та суспільства освоювали філософію соціальної відповідальності, з другого — формувалася культура безвідповідальності, набувала гіпертрофованих масштабів асиметрія в соціально-трудовій сфері. Таким чином, сучасний світ праці — це світ контрастів, у якому інтелектуалізація трудової діяльності уживається з примітивізацією, створення наукомістких робочих місць — з їх вимиванням, підвищення наукової компоненти людського капіталу — з деградацією останнього у зв'язку з втратою моральних цінностей та мотиваційних установок.

Вкрай суперечливою складається ситуація на ринку праці в якому менше місця залишається для стабільності і все більше для гнучкості, типові форми зайнятості інтенсивно заміщаються атиповими, а традиційні графіки робочого часу — нетрадиційними. Ми прагнемо більшої "нормальності", але в силу різних причин її уникаємо.

Одночасно підкреслимо, що сучасний світ праці не слід подавати лише у чорно-білих кольорах. Він має безліч відтінків, протиріч та невизначеностей. Треба розуміти природу протиріч у соціально-трудовій сфері, усвідомлювати, що йдеться про складні та остаточно ще не сформовані процеси, що відрізняються внутрішньою суперечливістю. Слід звернути особливе увагу і на те, що глобальні перетворення у сфері праці та соціально-трудових відносинах — це не феномен окремо взятої країни, а тренд світового масштабу. Інша річ, що масштаби та глибина перетворень, співвідношення вигод та втрат у кожній країні особливі.

Отже, два тренди у світі праці, на яких акцентувалася увага вище, межують один з одним. І який із них домінує — той, що викликає позитивні зміни, або той, що

породжує так звані ненормальності. Питання залишається відкритим.

Чи справді світ економіки загалом і світ праці зокрема перекинувся, і як у цих світах орієнтуватись? Переконали, що ми повинні забезпечити себе та інших від фатальних думок, зневіри у майбутнє, але це майбутнє слід сприймати інакше, дивитися на нього іншими очима, з іншою логікою сприйняти розвиток економіки та суспільства. Треба усвідомлювати, що життєдіяльність людей у XXI столітті, відбувається у світі, межі якого тільки формуються, а його динаміка є багатовекторною та інтенсивно змінюваною; у світі, в якому протягом найближчих десятиліть зміниться чи не все. Американський вчений І. Валлерстайн зазначає: "Мені здається, що соціум першої половини XXI століття за своєю складністю, нестабільністю та одночасно відкритістю набагато перевершить усе бачене нами у XX столітті" [2, с. 157]. Ситуацію, що склалася, І. Валлерстайн пояснює форматом сучасної світової системи, яка, "досягнувши точки біфуркації, увійшла до завершальної стадії розпаду і навряд чи існуватиме в найближчі п'ятдесят років" [3, с. 163]. У цих умовах досліджувати та освоювати економічні процеси та явища нового тисячоліття тим інструментарієм, та за допомогою методологічних основ минулого століття стає складнішим, а то й зовсім неможливо. Світом правлять ідеї — це справді так, і цей складний, суперечливий, на жаль, нестійкий світ, безумовно, вимагає нових ідей, нової економічної філософії, у тому числі усвідомлення нової філософії праці.

Комплекс факторів як внутрішнього, так і зовнішнього походження, і серед них — кардинальні зміни у структурі та ієрархії рушійних сил модернізації економіки, нестійкість соціально-економічних систем, перманентні кризові явища, необхідність надати суспільному розвитку стійкої динаміки актуалізують розвиток економічної науки. Суспільство потребує нових економічних знань, інноваційних програм, проєктів, рішень, що мають під собою глибоку наукову основу. В останні роки різко зріс інтерес до знань, проєктів, пропозицій, які продукує економічна наука. Кожен з нас на власному досвіді міг переконатися, що дедалі більше оточуючих людей молодого і середнього віку виявляє щире бажання пізнати природу та механізми функціонування господарських систем, розгадати економічну таємницю, дати наукове тлумачення фактів повсякденного економічного життя.

Чи відповідає наукова спільнота цим вимогам і чи є економічне мислення представників науки адекватним реаліям та вимогам сьогодення? Чи здатна наука, у її нинішньому стані, враховуючи фінансові, кадрові, організаційні, інституційні проблеми, працювати на випередження, змінюватися сама та змінювати навколишній світ з урахуванням нових вимог та викликів сучасності? Відповіді на ці запитання ніяк не можна назвати простими та однозначними.

Що стосується науки, об'єктом дослідження якої є праця і соціально-трудові відносини, є підстави констатувати, що в останні роки вона набула розвитку, збагатилася її предмет та методи дослідження. Якщо наука про економіку праці та соціально-трудові відносини розвивається, це означає, по-перше, що в цьому існує наукова та прикладна потреба, а по-друге, для її роз-

виту склалися певні обставини. До останніх слід віднести появу в Україні ряду наукових шкіл, які зайняли свою нішу, мають своє обличчя, стали центрами тяжіння соціально відповідальних учених, здатних творчо мислити. Вітчизняні наукові школи соціально-трудового спрямування розвиваються динамічно, вони орієнтовані на інновації та відрізняються високою суспільною корисністю.

Проте слід визнати, що діяльність таких шкіл здійснюється переважно не завдяки підтримці держави, а скоріше всупереч їй по відношенню до науки. Досягнення вітчизняних наукових шкіл у сфері економіки праці та соціально-трудових відносин — це в основному результат соціально-відповідальної діяльності їх представників, усвідомлення останніми своєї місії та ролі в розвитку нової економіки та громадянського суспільства.

Економічні науки рясніють різноманітними теоріями, методами, формулами, проте їм не дістає системного підходу до людини, глибокого опрацювання інтегральної концепції людини економічної, соціальної та відповідальної. Як слідство — замість "дерева економічної науки" маємо, за образним виразом А. І. Ананьїна, "сад каміння".

Вимушені констатувати, що на практиці стикаємось із колом протиріч: для наукового забезпечення практичних рішень соціально-економічного, соціально-трудового спрямування, формування сучасного економічного мислення членів суспільства необхідно мати науково вивірену економічну теорію; глибокі дослідження прикладного характеру. Однак економічна наука часто не в змозі вийти на траєкторію сталого розвитку через такі недоліки, як догматизм, еkleктика, сповідання віджилих теорій та інструментарію, некритичного запозичення теоретичних постулатів, що не відбивають реалій господарської практики та потреб розвитку суспільства. При цьому підкреслимо, що сказане характерне не тільки для вітчизняної науки і практики. Неупереджений аналіз свідчить, що такі "провали в теорії" на сьогодні властиві і науковим школам інших держав. Варіюють лише глибина та масштаби таких "провалів". З філософської точки зору сучасний стан формування світогляду та економічного мислення членів суспільства чітко визначив П. Рассел: "Глобальна криза, яка переживає людство в основі своєї кризи свідомості, і якщо ми хочемо зберегти світ, від нас потрібно щось більше ніж порятунок лісів, боротьба із забрудненням навколишнього середовища середовища ... Нам необхідно звільнитися від егоцентричного, матеріалістичного модусу свідомості, що породжує коло цих проблем" [4, с. 24].

Неупереджений аналіз свідчить, що науки соціально-економічного та політекономічного спрямування нав'язують соціуму думку в якій з надлишком присутній технократизм, індивідуалізм, штучні уявлення про людину, який постійно максимізує власні доходи, керується суто економічними інтересами. У той же час недооцінюється значення морально-духовної компоненти суспільного розвитку. Іноді складається враження, що процеси, що відбуваються в економічній науці, набувають незворотного характеру [5, с. 40].

Існує безліч простих щодо постановки питань, але складних для розуміння природи тих чи інших явищ, за технологією вирішення проблем на які досі немає переконливих наукових пояснень, наприклад:

— як трактувати вкладення у соціальну сферу — це витрати чи інвестиції?;

— які мінімально необхідні та максимально допустимі межі втручання держави у соціально-трудоу сферу?;

— яка діалектика соціального та економічного розвитку та що є первинним — економічна чи соціальна політика?;

— що спільного та характерного в людському, соціальному та інтелектуальному капіталі?;

— як узгодити потребу в гнучкості ринку праці з необхідністю стабільності соціально-трудових відносин?;

— яким має бути співвідношення та пріоритети економічного та позаекономічного (морального, духовного, морального)?

Нерідко махровий економізм лише маскується під милозвучним терміном "соціоекономіка", але при цьому зберігаються принципи, судження, методологічні підходи та прикладні рішення, які далеко не завжди людиною орієнтовані [6].

Складається враження, що певна когорта вчених вбачає свою місію у соціальному прикрашанні, соціальному припудрюванні того, що не слід "припудрювати". Чи не звідси беруть витоки рапорти про "покращення життя вже сьогодні", про запровадження соціальних стандартів при скороченні соціальних інвестицій, про регіональний людський розвиток при його деградації тощо [7, с. 174].

На наше глибоке переконання, існує нагальна потреба в методологічному відновленні як економічної теорії в цілому, так і теорії праці та соціально-трудових відносин зокрема. Актуальність такого поновлення викликана кризою економічної теорії та суспільних наук, їх нездатністю уявити світ економіки та світ праці як цілісного об'єкта, виявити рушійні сили, асиметрії та протиріччя; дослідити різновекторні тренди та доміанти розвитку.

Справді, науковим публікаціям останніх років часто не дістає науково вираженої методології, логіки, культури досліджень. Це до речі, стосується і публікацій, авторами яких є авторитетні вчені розвинених країн. Звернімо увагу на такий методологічний казус. Економічна та соціологічна література рясніють твердженнями про перетворення знань, інформації на домінуючу форму багатства і саме це є початком нової економіки. Такої думки у своїй науковій праці "Револьюційне багатство" дотримуються, зокрема, американські вчені О. Тоффлер та Х. Тоффлер. Втім, як ці, так і інші автори, досліджуючи засади нової економіки, рушійні сили її розвитку, часто потрапляють у складні методологічні ситуації, тим самим себе заганняючи в безвихідь. Такою ж горою будуть і знання, якщо вони виявляються поза працею. Якщо неупереджено, з наукових позицій, логіки наукового пізнання спробувати визначити "початок багатства" у новій економіці, то таким початком, безумовно, є праця людини, але із суттєвим доповненням: праця творча, інноваційна, інтелектуально-насичена.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Серйозним недоліком багатьох публікацій на соціально-трудоу тематику є те, що основна увага в них зосереджується на констатації того, що є, і вкрай мало на тому, що має чи може бути. Принципово важливо виявляти тенденції розвитку соціально-трудої сфери, системно досліджувати великомасштабні та різновекторні тренди та домінанти розвитку. Саме при активній участі вчених у суспільстві має утвердитися інше бачення, інше прочитання, інше осмислення багатьох так званих вічних постулатів. Одна з таких "безперечних" істин звучить так: економіка первинна, а соціальна сфера, соціальний розвиток — вторинні, похідні. Це судження далекого минулого, свідомо чи несвідомо привнесені у XXI століття. Наявність подібних переконань може означати лише одне: консервативне мислення, яке і донині домінує у цій сфері, сформовано у багатьох членів суспільства, включаючи вчених на псевдонаукових трактуваннях невиробничого, непродуктивного, винятково витратного характеру соціальної сфери.

У суспільстві має утвердитися нове наукове мислення щодо взаємозв'язку, підпорядкованості, взаємозумовленості економічного та соціального розвитку. Якщо за традиційною схемою наукових канонів індустріального суспільства соціальне детермінується економічним, то сьогодні очевидним стає неадекватність цієї взаємозалежності. У постіндустріальному суспільстві економічна та соціальна сфери практично змінилися місцями. Економіка стала органічною частиною соціальної сфери, яка не лише поглинає результативну основу економіки, а й визначає більшу частину її енергетичного потенціалу, ресурсну базу, можливості зростання та розвитку.

Література:

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
2. Азьмук Н. А. Трансформація зайнятості при переході до цифрової економіки: глобальні виклики та стратегії адаптації: монографія. Київ: Знання, 2019. 335 с.
3. Антонюк Л. Л., Ільницький Д. О., Лігоненко Л. О., Денісова О. О. [та ін.]. Цифрова економіка: Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього: монографія / за ред. Л. Антонюк, Д. Ільницького, А. Севастюк. Київ: КНЕУ, 2021. 337 с.
4. Гриценко А., Бурлай Т. Вплив цифровізації на соціальний розвиток. Економічна теорія. 2020. № 3. С. 24—51.
5. Сіденко В. Р. Виклики і ризики цифрової трансформації: світовий та український контексти. Економіка України. 2021. № 5. С. 40—58.
6. Колот А. М., Рябоконт І. О., Бабій Ю. М. Якість зайнятості за нової соціоекономічної реальності: теоретико-методологічні засади. Соціально-трудої відносини: теорія і практика. 2024. № 14 (1). DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.14\(1\).2024.02](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.14(1).2024.02)

7. Соціально-трудої права і виклики цифровізації: монографія / кол.авт.; за ред. Я.В. Сімутіної, М.М. Шушила. Київ: Ніка-Центр, 2023. 349 с.

References:

1. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2021), Pratsia XXI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku: monohrafiia [Work XXI: philosophy of change, challenges, vectors of development: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Azmuk, N. (2019), Transformatsiia zainiatosti pry perekhodi do tsyfrovoi ekonomiky: hlobalni vyklyky ta stratehii adaptatsii: monohrafiia [Employment transformation in the transition to the digital economy: global challenges and adaptation strategies: monograph], Znannya, Kyiv, Ukraine.
3. Antoniuk, L., Ilnytskyi, D., Ligonenko, L. and Denisova, O. (2021, Ukraine. Tsyfrova ekonomika: Vplyv informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na liudskyy kapital ta formuvannia kompetentnostei maibutnoho: monohrafiia [Digital economy: The impact of information and communication technologies on human capital and the formation of competences of the future: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Hrytsenko, A., & Burlai, T. (2020), "The impact of digitalization on social development", Ekonomichna teor'a, vol. 3, pp. 24—51.
5. Sidenko, V. (2021), "Challenges and risks of digital transformation: global and Ukrainian contexts", Ekonomika Ukrainy, vol. 5, pp. 40—58.
6. Kolot, A., Ryabokon, I., & Babii, J. (2024), "Employment quality in the new socio-economic reality: theoretical and methodological foundations", Social and labour relations: theory and practice, vol. 14 (1), pp. 12—27. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.14\(1\).2024.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.14(1).2024.02)
7. Simutina, Y. & Shumylo, M. (2023), Sotsialno-trudovi prava i vyklyky tsyfrovizatsii: monohrafiia [Social and Labour Rights and Challenges of Digitalization: monograph], Nika-Centr, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. А. Чайковський,
аспірант, Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1899-8380>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.169

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНО-ПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Il. Chaikovsky,
Postgraduate student, Polissia National University

DIVERSIFICATION OF ACTIVITIES OF ENTERPRISES OF THE GRAIN AND FOOD SUBCOMPLEX OF UKRAINE AS A FACTOR OF ECONOMIC GROWTH

У статті досліджено сутність категорії диверсифікації діяльності підприємств зерно-продуктового підкомплексу України як важливого фактору зниження ризиків та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, розширення асортиментного ряду продукції, вертикалізації діяльності підприємств задля збільшення доданої вартості товару на кожному етапі його виробництва. Економічна стійкість підприємств багато в чому може бути забезпечена за рахунок впровадження процесів диверсифікації діяльності, перехід від вирощування зернових як монокультури до вирощування та продажу зерна різних видів, використання власної сировинної бази для виробництва продуктів переробки: борошна, висівків, макаронних виробів. У статті проведено аналіз останніх публікацій науковців, зокрема матеріалів конференцій, присвячених проблемам та перспективам диверсифікації діяльності підприємств зерно-продуктового підкомплексу. Узагальнено досвід зарубіжних країн у питанні державної підтримки логістичних операцій та переробних підприємств. У ході дослідження проведено SWOT-аналіз, визначено сильні та слабкі сторони диверсифікації діяльності підприємств в сучасних умовах, надано практичні рекомендації щодо симбіозу заходів приватного бізнесу і держави для виходу на міжнародні ринки та перспективи збільшення експорту продукції з високою доданою вартістю.

Ключовим фактором при впровадженні процесу диверсифікації є ефективне використання усіх наявних у підприємства ресурсів для отримання підприємствами зерно-продуктового підкомплексу максимальної вигоди. Окремо досліджено сучасні програми грантового та банківського фінансування переробної галузі, враховані думки та напрацювання експертів за матеріалами конференцій. Досліджено показники експорту продуктів переробки зерна, проаналізовано практику та досвід країн щодо розміщення сучасних переробних підприємств, впровадження високотехнологічних та інноваційних розробок як ключовий напрям для отримання економічного ефекту. У процесі дослідження сформовано практичні рекомендації для впровадження процесу диверсифікації діяльності підприємств зерно-продуктового підкомплексу з метою підвищення їх експортної орієнтації.

The article explores the essence of the category of diversification of activities of enterprises of the grain-food subcomplex of Ukraine as an important factor in reducing risks and increasing the efficiency of resource potential use, expanding the range of products, verticalization of enterprises' activities in order to increase the added value of the product at each stage of its production. The economic sustainability of enterprises can be largely ensured by implementing processes of diversification of activities, transition from growing cereals as a monoculture to growing and selling grains of various types, using their own raw material base for the production of processed products: flour, bran, pasta. The article analyzes the latest publications of scientists, in particular conference materials, devoted to the problems and prospects of diversification of activities of enterprises of the grain-food subcomplex. The experience of foreign countries in the issue of state support for logistics operations and processing enterprises is summarized. The study conducted a SWOT analysis, identified the strengths and weaknesses of the diversification of enterprises' activities in modern conditions, and provided practical recommendations on the symbiosis of private business and state measures to enter international markets and the prospects for increasing exports of products with high added value.

A key factor in implementing the diversification process is the effective use of all resources available to the enterprise to obtain maximum benefit from the enterprises of the grain and product subcomplex. Modern grant and bank financing programs for the processing industry were separately studied, the opinions and achievements of experts based on conference materials were taken into account. Export indicators of grain processing products were studied, the practice and experience of countries in the placement of modern processing enterprises, the introduction of high-tech and innovative developments as a key direction for obtaining an economic effect were analyzed. In the process of research, practical recommendations were formed for implementing the process of diversification of the activities of enterprises of the grain and product subcomplex in order to increase their export orientation.

*Ключові слова: диверсифікація діяльності, маркетинговий рік, інновації, SWOT-аналіз, експорт.
Key words: diversification of activities, marketing year, innovations, SWOT analysis, export.*

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

Стратегія урізноманітнення діяльності підприємств є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб різноіменних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва. Сучасні умови господарювання потребують дослідження процесу диверсифікації діяльності окремо для підприємств зерно-продуктового підкомплексу, як основного напрямку в розвитку аграрного виробництва. Військовий стан ускладнює функціонування логістичних ланцюгів, що потребує додаткового вивчення діяльності підприємств зерно-продуктового підкомплексу. Тому в мінливих умовах нестабільного зовнішнього конкурентного середовища є необхідність поглибленого дослідження горизонтального, вертикального та концентричного напрямку впровадження диверсифікації з метою мінімізації ризиків при використанні фінансових, трудових, земельних та виробничих ресурсів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, диверсифікація діяльності підприємств розглядається як процес та як стратегія урізноманітнення їх

функціонування, з метою мінімізації ризиків та підвищення прибутковості в умовах нестабільного зовнішнього ринкового середовища, глобалізації процесів в економіці та наявності різних динамічних змін на внутрішньому ринку. На думку М.О.Багорки процес впровадження стратегії диверсифікації має відповідати певному алгоритму на основі теоретико-методологічного підходу: від аналізу ефективності діючого бізнес-портфелю до визначення найбільш сприятливих стратегій диверсифікації, оцінки ефективності їх впровадження [1]. Так, згідно з дослідженнями науковців, зокрема Є. І. Богуславського, більш ефективно використання основних виробничих фондів, покращення їх використання шляхом впровадження диверсифікації діяльності підприємств є головним чинником, спрямованим на зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності без залучення додаткових інвестицій у відтворення основних фондів [2]. На думку М.В.Вовк основним шляхом прискорення розвитку сільського господарства є диверсифікація у бік виробництва високотоварних культур [3]. Згідно досліджень А.О.Сітковської диверсифікація в сільському господарстві включає диверсифікацію виробництва як при випуску нових видів продукції, створення переробних цехів, так і розвиток невиробничих галузей сфери послуг, зокрема туризму [4].

Згідно досліджень А. Д. Чикуркової диверсифікацію слід розглядати не лише як зміну асортименту про-



Рис. 1. Вибір напрямку диверсифікації для зерно-продуктових підприємств

Джерело: сформовано автором.

дукції, а й як можливість повної переорієнтації ринків збуту, розподілу ризиків та зниження залежності від циклічності бізнес процесів [5]. Дані дослідження проводились для сільського господарства в цілому, проте є потреба застосувати вузькоспеціалізований підхід до вивчення процесу диверсифікації окремо для підприємств зерно-продуктового підкомплексу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Суть дослідження полягає в узагальненні підходів та вибір напрямів диверсифікації діяльності для зерно-продуктових підприємств України, враховуючи досвід зарубіжних країн, який ґрунтується на впровадженні інновацій в основне виробництво, перехід від підприємництва, орієнтованого на продаж зерна до продажу продуктів його переробки. Існує потреба визначення за допомогою SWOT аналізу сильних і слабких сторін процесу диверсифікації, пов'язаного з вертикальним напрямом урізноманітнення діяльності для зерно-продуктових підприємств: виробництво борошна, висівки, макаронних виробів. Окремо слід провести аналіз регуляторної політики ринків продуктів перероб-

ки зерна, систематизувати досвід зарубіжних країн у цьому питанні та сформувані рекомендації для підприємств України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах нестабільності як на внутрішньому та зовнішньому ринках для зерно-продуктових підприємств на перший план для керівників даних господарюючих об'єктів виходить необхідність впровадження заходів з

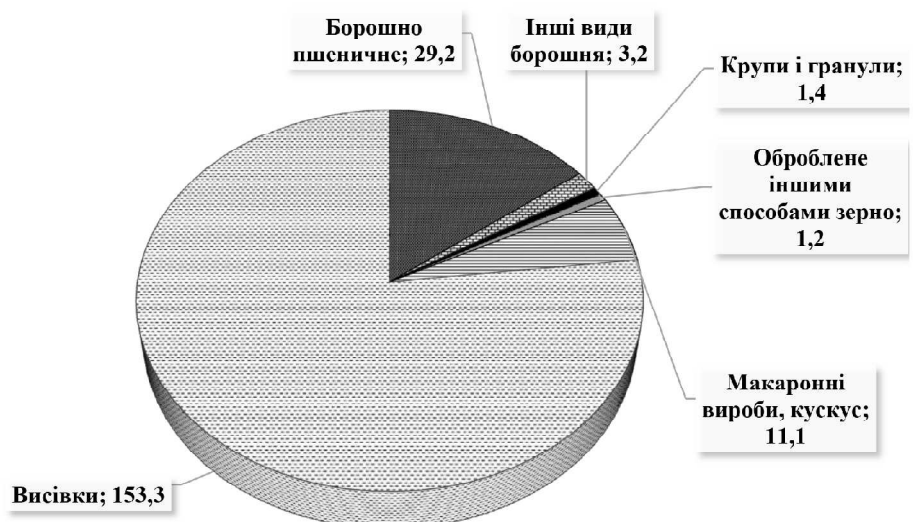


Рис.2. Експорт продуктів переробки зерна за 5 місяців (липень-листопад) 2024—2025 маркетингового року

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі [7, 11].

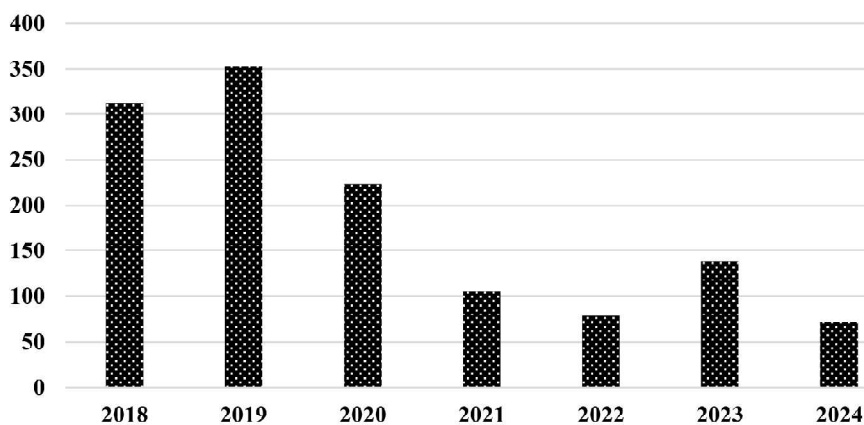


Рис. 3. Експорт борошна з України, тис. тонн

Джерело: сформовано на основі [9].

диверсифікації діяльності, спрямованих на найбільш повне використання наявних у підприємства ресурсів. Дана мета дозволяє підприємствам досягти максимальної економічної вигоди без залучення сторонніх інвестицій, шляхом перерозподілу фінансових, трудових, виробничих ресурсів на підприємстві. Головним пріоритетом для зерно-продуктових підприємств є експортно-орієнтований підхід при здійсненні своєї збутової діяльності. Сучасні умови діяльності підприємств змушують частину вирощеного зерна експортувати автомобільним транспортом, оскільки портова інфраструктура заблокована введенням в Україні військового стану.

Даний підхід з продажу тільки лише вирощеного зерна робить Україну сировинно-орієнтованою країною, в той час як у світі є приклади країн, зокрема Туреччини, як країни, яка, вирощуючи власне та закуповуючи зерно в інших країнах, здійснює його переробку та реалізацію борошна як готового продукту. При запровадженні даного ланцюга реалізації продукції переробник на кожному етапі забезпечує зростання доданої вартості. Регуляторна політика держави направлена на створення максимально сприятливих умов для переробних підприємств. Рекомендований підхід у ви-

борі напряму диверсифікації залежить від наявності у підприємства ресурсів (Рис. 1).

Найбільш перспективним є вибір вертикального напряму диверсифікації, при якому підприємства зерно-продуктового підкомплексу могли б використовувати власну зернову сировинну базу для виробництва продуктів його переробки. Для більш повного дослідження сучасного стану передумов проведення диверсифікації слід дослідити статистичні дані, щодо експортних показників підприємств зерно-продуктового підкомплексу, оскільки перехід до переробного вектору має бути поступовим.

За даними спілки борошномелів України за 5 місяців 2024/2025 маркетингового року Україна експортувала 29,2 тис. тон пшеничного борошна, що майже вдвічі поступається темпам експорту за аналогічний період попереднього сезону [7]. Понад 60% експортованого у 2024/2025 маркетинговому році пшеничного борошна перевезено з допомогою автомобільного транспорту. Експорт борошна пшеничного та інших видів продукції переробки зерна подано на діаграмі (Рис. 2).

За даними Державної митної служби, протягом липня-січня 2024/25 маркетингових років, показник експорту борошна пшеничного склав близько 40,4 тис. тонн. При цьому 17 тис. тонн було експортовано до Європейського Союзу, 12,4 — тис. тонн до Молдови, 8,1 тис. тонн до Палестини, 1,5 тис. тонн — до Ізраїлю [8]. Враховуючи логістичну складову 27 країн Європейського Союзу є найбільш пріоритетними для України. Одним з найвищих експортних показників щодо переробної продукції зерна є висівки, де на долю Туреччини припадає 2/3 всього експорту, що пов'язано з активним розвитком тваринництва у цій країні та високими закупівельними цінами на висівки. Проблемним фактором у доставці продуктів переробки зерна залишаються високі логістичні затрати для України через закриття портів, тому й експорт борошномельної продукції 2024 р. склав 71,7 тис. тонн, що на 48% менше за показник 2023 року [9] (Рис. 3).

З метою стимулювання експорту зерна та продуктів його переробки слід запровадити державну підтримку при організації маркетингового ланцюга, тому що у 2025 прогнозованому році виробники матимуть проблеми пов'язані з підвищенням вартості транспортних робіт, основних виробничих ресурсів, зростанням конкуренції на зовнішніх ринках. За матеріалами конференції "Хлібопекарський бізнес 2024" в подальшому для підприємств зернової галузі можливе злиття або поглинання підприємств. Головними чинниками

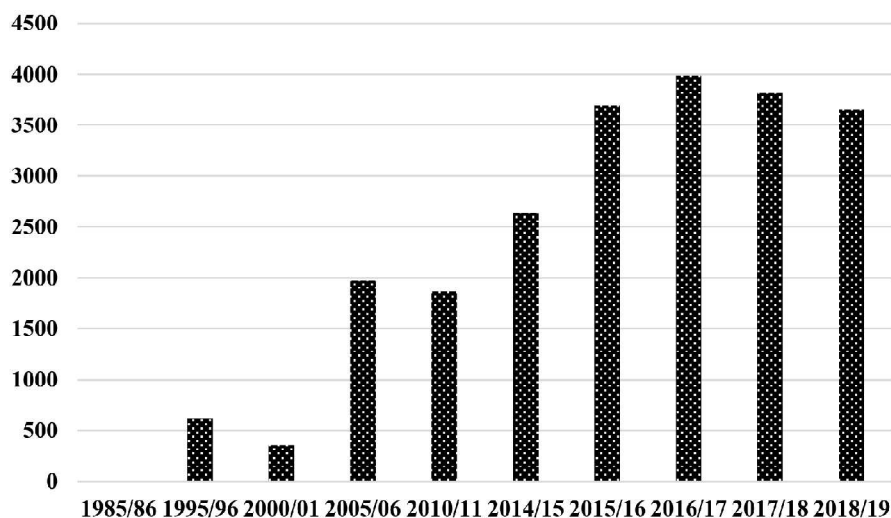


Рис. 4. Динаміка експорту борошна пшеничного з Туреччини, тис. тонн на рік

Джерело: сформовано на основі [13].

збільшення обсягу експортованих продуктів переробки зерна є модернізація виробництва та автоматизація обладнання [10].

Для порівняння наведено динаміку зростання експорту борошна в Туреччині (Рис 4).

Експорт турецького борошна станом на кінець 2024 року становить 3 млн т, що в ціновому еквіваленті сягає \$1,5 млрд. Головною складовою успіху Туреччини є продумана державна політика, адже усі млини в даній країні є приватними [12]. Узагальнивши практику та досвід ведення переробного зернового господарства в Туреччині слід створити рекомендації для впровадження в Україні (Табл. 1).

При виборі вертикального напрямку диверсифікації, варто оцінити сильні та слабкі сторони даного виду диверсифікації для підприємств зерно-продуктового підкомплексу, можливості і загрози за допомогою SWOT-аналізу (Табл. 2).

Згідно матеріалів міжнародної конференції "Агropереробка: фінансування та інвестиції — 2025" на ринку є широкий спектр фінансових проєктів, які можуть компенсувати в Україні дефіцит фінансування після призупинення грантових програм USAID. Протягом 2024 року держава надала підтримку українському аграрним виробникам на суму 35 млрд грн, що забезпечило додатковий приріст ВВП на 88 млрд грн [6]. Основними механізмами підтримки є: часткова 25% від суми покупки компенсація вартості української техніки, компенсація 15 % енергетичного обладнання, програма "Доступні кредити від 5 до 9 %, державне часткове повернення споживачу в Україні за купівлю вітчизняних товарів, гранти на переробки на суму до 8 млн грн [6]. Окремим напрямом державної підтримки має бути стимулювання аграрного маркетингу через навчання кадрів.

Отже, обираючи вертикальний напрям диверсифікації, керівники підприємств отримують синергетичний ефект у вигляді додаткового прибутку від діяльності уже декількох галузей. Рекомендованим підходом є поступовий перехід від вирощування базових культур до розширення асортименту видів зерна на продаж, створення переробних підприємств, орієнтованих на внутрішній та зовнішній ринки, проведення незв'язаної диверсифікації діяльності підприємств. Впровадження ж зв'язаної диверсифікації, пов'язане з декількома галузями бізнесу, є більш складним, що потребує висококваліфікованого управління підприємством, поліпшення кадрового забезпечення на рівні підприємства та структурних підрозділів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Досліджуючи підходи до впровадження процесів диверсифікації для підприємств зерно-продуктового підкомплексу, слід виокремити вибір вертикального напрямку урізноманітнення діяльності, при якому вирощене зерно є сировиною для кінцевого продукту його

Таблиця 1. Практика та досвід Туреччини для впровадження процесів диверсифікації підприємств зерно-продуктового підкомплексу в Україні

Необхідні дії в процесі впровадження диверсифікації	Напрямок
Інвестиції в нові млини, модернізація вже існуючих млинів, пошук грантових рішень, приватних інвестицій, зниження ставки по кредитуванню банками.	Інвестиції та інновації
Інвестиції в будівництво млинів поблизу портової інфраструктури та поблизу кордонів з країнами ЄС, Співпраця з місцевими адміністраціями щодо заохочення створення індустріальних переробних парків з урахуванням логістичних можливостей регіону.	Будівництво переробних підприємств
Створення торговельної мережі із закордонними країнами, робота з контрагентами не тільки по передплаті, а й з відстрочкою платежу. Міжурядова робота для заохочення співпраці приватних переробників й покупців.	Залучення нових покупців
Субсидування логістичних витрат переробним підприємствам.	Державна підтримка
Фінансування державою дослідницьких проєктів в університетах через грантові програми, розширення та створення науково дослідницьких лабораторій, програми професійного навчання фахівців борошномельної промисловості, переходу насіннєвої галузі від державних до приватних виробників сертифікованого насіння.	Насіннєва галузь
Пошук інвестицій щодо розробки та впровадження передових технологій в борошномельне обладнання.	Виробництво обладнання
Розробка програми субсидування з вирощування зернових культур відповідно до кліматичних зон, підтримка використання сертифікованого насіння, обладнання.	Фінансова державна підтримка

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2. SWOT-аналіз сильних та слабких сторін вертикального напрямку диверсифікації зерно-продуктових підприємств

Сильні сторони вертикального напрямку диверсифікації	Слабкі сторони вертикального напрямку диверсифікації
Відкриття переробних підприємств на власній сировинній базі дозволяє зберегти додану вартість на кожному етапі виробництва та збуту	Брак фінансових коштів для закупівлі промислового борошномельного обладнання
Організація збутових торговельних структур	Відсутність швидкого синергетичного результату
Створення виробничих структурних підрозділів, що можуть надавати різні аутсорсингові послуги	Відсутність доступу до сучасних технологій, якісного насіннєвого матеріалу, висока вартість закордонного обладнання
Можливості	Загрози
Акумуляція джерел стійких фінансових надходжень	Складність управління підприємством зростає
Зниження ризиків від циклічності бізнесу	Відсутність кваліфікованих кадрів та маркетингових знань
Найбільш повне використання усіх виробничих, фінансових ресурсів	Відсутність сприятливої державної політики щодо субсидування переробних підприємств

Джерело: сформовано автором.

переробки. Реалізація готових виробів має бути пріоритетним напрямом переходу зернових підприємств на ринкові рейки експортно-орієнтованого бізнесу. При здійсненні такого переходу керівники підприємств мають проаналізувати сильні та слабкі сторони процесу диверсифікації при прийнятті управлінських рішень. Кінцевою метою процесу диверсифікації стане найбільш повне використання наявних ресурсів та залучення інвестицій у модернізацію обладнання. Практика та досвід Туреччини показує те, що провідною роллю у підтримці виробників продуктів переробки зерна є держава, яка має субсидувати певні процеси, зокрема вартість логістичних послуг, зробити доступ товаровиробників до високотехнологічного борошномельного інноваційного

обладнання, доступ до доступних систем кредитування.

Подальшого дослідження потребує динаміка показників економічної ефективності, що були досягненні в результаті впровадження вертикального напрямку диверсифікації в контексті отриманого синергетичного ефекту підприємствами зерно-продуктового підкомплексу. Побудова диверсифікаційної моделі та ефект отриманий від її впровадження є перспективними напрямками подальших наукових досліджень.

Література:

- Багорка М.О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — № 10. — С. 17—21.
- Богуславський Є. І. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва / Є. І. Богуславський, О. В. Горяник // Агросвіт. — 2016. — № 8. — С. 40—47.
- Вовк М.В., Стибель Р.І. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств як основа розвитку галузі. Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки, 2024, т. 26, № 104.
- Сітковська А. О. Диверсифікація виробництва як напрямок стратегічного розвитку аграрного підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Сітковська, М. А. Полегенька, Д. В. Бородей // Інвестиції: практика та досвід. — 2024. — № 2. — С. 111—114.
- Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. № 21—22, 2021. С. 80—86.
- Агропереробка та фінанси: як бізнес залучає гранти, інвестиції та кредити. Спілка "Борошномели України". 2025. URL: <https://ukrmillers.com/novini-galuzi/agropererobka-ta-finansi-yak-biznes-zaluchae-granti-investitsiji-ta-krediti>.
- Експорт зерна, борошна та круп з України у 2024/25 МР.: Спілка борошномели України. 2024. URL: <https://ukrmillers.com/novini-galuzi/eksport-zerna-boroshna-ta-krup-z-ukrajini-u-2024-25-mr>.
- Основним ринком збуту українського пшеничного борошна у поточному сезоні є країни ЄС. Спілка "Борошномели України". 2025. URL: <https://ukrmillers.com/novini-galuzi/osnovnim-rinkom-zbutu-ukrajinskogo-pshenichnogo-boroshna-u-potochnomu-sezoni-e-krajini-es>.
- Підсумки 2024 року для борошномельної галузі України. Журнал АПК Інформ. 2025. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1546672>.
- Ринок борошна та основні тренди 2024 року. Журнал харчові технології. 2024. URL: <https://harch.tech/2024/02/27/rynok-boroshna-ta-osnovni-trendy-2024-roku/>.
- Ринок продуктів переробки зерна, яке місце посідає Україна. Журнал Agro Portal. 2024. URL: <https://agroportal.ua/publishing/infografika/rinok-produktiv-pererobki-zerna-yake-misce-posidaye-ukrajina>.
- Туреччина заробляє на експорті борошна \$1.5 млрд. Журнал Agro Portal. 2023. URL: <https://agroportal.ua/news/mir/turechchina-zaroblyaye-na-eksporti-boroshna-1-5-mlrd>.
- Чому Україна не Туреччина на світовому ринку борошна. Спілка "Борошномели України". 2020. URL: <https://ukrmillers.com/tema/chomu-ukrajina-neturechchina-na-svitovomu-rinku-boroshna-sergij-sakirkin>.

References:

- Bahorka, M.O. and Bilotkach, I.A. (2009), "Diversification as a factor in increasing the efficiency of enterprises in modern conditions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 17—21.
- Bohuslavskiy, E. and Goryanik, O. (2016), "Diversification of agricultural production", *Agrosvit*, vol. 8, pp. 40—47.
- Vovk, M.V. and Stybel', R.I. (2024), "Diversification of agricultural enterprises as the basis for the development of the industry", *Naukovyj visnyk LNUVMB imeni S.Z. Gzhyts'koho. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 26, no. 104.
- Sitkovs'ka, A.O. Polehen'ka, M.A. and Borodej, D.V. (2024), "Diversification of production as a direction of strategic development of an agricultural enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 111—114.
- Chykurkova, A. and Yurev, V. (2021), "Theoretical aspects of the development of diversification of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 21—22, pp. 80—86.
- Union "Millers of Ukraine" (2025), "Agroprocessing and finance: how business attracts grants, investments and loans", available at: <https://ukrmillers.com/novini-galuzi/agropererobka-ta-finansi-yak-biznes-zaluchae-granti-investitsiji-ta-krediti> (Accessed 05 March 2025).
- Union "Millers of Ukraine" (2024), "Export of grain, flour and cereals from Ukraine in 2024/25 MY", available at: <https://ukrmillers.com/novini-galuzi/eksport-zerna-boroshna-ta-krup-z-ukrajini-u-2024-25-mr> (Accessed 05 March 2025).
- Union "Millers of Ukraine" (2025), "The main market for Ukrainian wheat flour in the current season is the EU countries", available at: <https://ukrmillers.com/novini-galuzi/osnovnim-rinkom-zbutu-ukrajinskogo-pshenichnogo-boroshna-u-potochnomu-sezoni-e-krajini-es> (Accessed 05 March 2025).
- Zhurnal APK Inform. (2025), "Results of 2024 for the flour milling industry of Ukraine", available at: (Accessed 05 March 2025) <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1546672>.
- Kharchovi tekhnologii. (2024), "Flour market and main trends in 2024", available at: <https://harch.tech/2024/02/27/rynok-boroshna-ta-osnovni-trendy-2024-roku/> (Accessed 05 March 2025).
- Agro Portal. (2024), "The market for grain processing products, what place does Ukraine occupy", available at: <https://agroportal.ua/publishing/infografika/rinok-produktiv-pererobki-zerna-yake-misce-posidaye-ukrajina> (Accessed 05 March 2025).
- Agro Portal. (2023), "Turkey earns \$1.5 billion on flour exports", available at: <https://agroportal.ua/news/mir/turechchina-zaroblyaye-na-eksporti-boroshna-1-5-mlrd> (Accessed 05 March 2025).
- Union "Millers of Ukraine" (2020), "Why Ukraine is not Turkey in the world flour market", available at: <https://ukrmillers.com/tema/chomu-ukrajina-neturechchina-na-svitovomu-rinku-boroshna-sergij-sakirkin> (Accessed 05 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025 р.

В. В. Чеботок,
аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6987-8698>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.175

ПАРАДИГМА КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

V. Chebotok,
Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University

THE PARADIGM OF BUSINESS PROCESS CLASSIFICATION IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION

У статті досліджено сучасні теоретико-методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств, що набуває особливого значення в умовах глобальних викликів, таких як фінансові кризи, пандемія Covid-19 та війна в Україні з 24.02.2022 року. Мета статті є аналіз науково-методичних підходів системи управління бізнес-процесами, визначення класифікації бізнес-процесів та здійснення їх порівняльної оцінки. У результаті дослідження обґрунтовано важливість процесного підходу до управління, який дозволяє підприємствам суттєво знижувати непродуктивні витрати, підвищувати якість продукції та приймати ефективні стратегічні рішення. Проведено аналіз наукових поглядів провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників щодо сутності поняття "бізнес-процес", здійснено узагальнення його характерних ознак, таких як вид діяльності, наявність входів та виходів, створення продукту з доданою вартістю для споживача. Визначено ключові підходи до встановлення меж бізнес-процесів, а саме: відповідно до існуючої організаційної структури компанії, за результатом діяльності (продуктом) та за ланцюгом створення цінності. У статті проведено детальний аналіз переваг та недоліків кожного з підходів, обґрунтовано необхідність комплексного використання цих методів залежно від стратегічних цілей, особливостей підприємств та ринкових умов. У результаті дослідження запропоновано авторське визначення бізнес-процесу як сукупності взаємопов'язаних дій, що орієнтовані на створення продукту, цінного для конкретного споживача. Наголошено, що використання терміну "бізнес-процес" є доцільним з огляду на специфіку сучасного управління підприємством, хоча й має певні теоретичні недоліки. У роботі здійснено систематизацію бізнес-процесів за кількома класифікаційними ознаками: за місцем у структурі організації (горизонтальні, вертикальні, інтегровані), за ступенем складності (монопроцеси, вкладені, пов'язані процеси), за місцем в ієрархії цілей організації (верхнього, середнього та нижнього рівнів), за ступенем деталізації (макропроцеси, субпроцеси, мікропроцеси). Особливу увагу приділено основним бізнес-процесам, які безпосередньо формують конкурентні переваги підприємства, генерують доходи і мають стратегічне значення, що виключає можливість передачі їх на аутсорсинг. На основі проведеного аналізу зроблено висновок, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних економічних викликів. Відзначено, що лише комплексне та системне застосування процесного підходу в поєднанні з іншими управлінськими інструментами і підходами здатне забезпечити стабільний розвиток та стійку конкурентну позицію підприємства на ринку. Зроблено висновок, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних економічних викликів.

The article explores modern theoretical and methodological approaches to business process management in enterprises, which is gaining particular importance under current global challenges such as financial crises, the Covid-19 pandemic, and the war in Ukraine since February 24, 2022. The purpose of the article is to analyze the scientific and methodological approaches to business process management systems, to define the classification of business processes, and to conduct their comparative evaluation. As a result of the study, the importance of the process-oriented management approach is substantiated. This approach enables enterprises to significantly reduce unproductive costs, improve product quality, and make effective strategic decisions. The article presents an analysis of the scientific views of leading foreign and domestic researchers regarding the essence of the concept of "business process," and summarizes its characteristic features, such as type of activity, presence of inputs and outputs, and creation of a product with added value for the consumer. Key approaches to defining the boundaries of business processes are identified: according to the existing organizational structure of the company, based on the result of activity (product), and by the value creation chain. A detailed analysis of the advantages and disadvantages of each approach is carried out, and the necessity of using them in a comprehensive manner depending on strategic goals, enterprise specifics, and market conditions is justified. The authors propose a definition of a business process as a set of interrelated actions aimed at creating a product valuable to a specific consumer. It is emphasized that the use of the term "business process" is appropriate given the specifics of modern enterprise management, although it has certain theoretical limitations. The study offers a systematization of business processes according to several classification criteria: by their place in the organizational structure (horizontal, vertical, integrated), by complexity (mono-processes, embedded, related), by the level in the organizational goal hierarchy (upper, middle, and lower levels), and by the degree of detail (macroprocesses, subprocesses, microprocesses). Special attention is paid to core business processes that directly shape the enterprise's competitive advantages, generate revenue, and have strategic significance, which excludes the possibility of outsourcing them. Based on the conducted analysis, it is concluded that effective business process management is a key factor in increasing the competitiveness of enterprises under current economic challenges. It is noted that only a comprehensive and systematic application of the process approach, combined with other managerial tools and approaches, can ensure stable development and a sustainable competitive position in the market. The study concludes that effective management of business processes is a fundamental driver for enhancing enterprise competitiveness in today's dynamic economic environment.

*Ключові слова: бізнес-процес, управління, економічна, цифровізація, класифікація, ризик, підприємство.
Key words: business process, management, economic, digitalization, classification, risk, enterprise.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні тенденції розвитку економічних систем, пов'язані з фінансовими кризами, пандемією Covid-19, війною в Україні з 24.02.2022 років, а також посилення ринкової конкуренції вимагають від підприємств безперервного розвитку свого потенціалу на основі застосування сучасних теорій і методів управління, що відповідають сформованим економічним умовам.

Бізнес-процеси (БП) є основою процесного управління — складного, але ефективного підходу до керування компанією. Як управлінський інструмент, процесний підхід дозволяє знижувати непродуктивні витрати та підвищувати якість продукції, отримувати всебічну інформацію про поточний стан бізнесу та приймати своєчасні й стратегічно виважені рішення.

На думку деяких дослідників [1, 2, 3], такі сучасні теоретико-методологічні підходи, як управління якістю,

оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників та інші, а також цілий ряд інформаційних технологій можуть бути повною мірою використані лише за умови застосування процесного управління організацією.

Ми поділяємо думку, що процеси є основою будь-яких організаційних систем. Якщо підприємство успішно здійснює діяльність, присутнє на ринку, то це означає, що його процеси є достатньо результативними та ефективними. Питання лише в тому, чи забезпечить існуюча система управління стійке, у визначеній мірі рентабельне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Процесний підхід у цьому випадку є базовим засобом у наборі найважливіших інструментів, які може використовувати керівник. При цьому питання вдосконалення бізнес-процесів підприємства є ключовими.

Таблиця 1. Визначення поняття "бізнес-процес" у літературних джерелах

Автор	Визначення
Хаммер М., Чампі Дж. [5]	Сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що має цінність для споживача.
Davenport T. N., Short J. E. [6]	Набір логічно взаємопов'язаних дій, виконуваних для досягнення певного результату бізнес-діяльності.
Davenport T. N. [7]	Структурований кінцевий набір дій, спроектованих для створення певної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або – специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань у часі та просторі, з зазначенням початку й кінця, чітким визначенням входів і виходів. Або – структурований, вимірюваний набір дій, створений для отримання конкретного результату для визначеного клієнта або ринку.
Porter M. E., Millar V. E. [8]	Сутність, визначена через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційні пристрої, частково включаючи пристрої споживача послуг/товарів, у якій відбувається нарощування вартості виробленої послуги/товару.
Deming W. E. [9]	Будь-які види діяльності в роботі організації. Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів.
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [10]	Бізнес-процеси як такі бізнес-процедури, за результатами виконання яких витрачаються організаційні ресурси та формується додана вартість.
Гейдар А. П., Заремба К. В. [11]	Сукупність безперервних та взаємопов'язаних видів діяльності, які є ключовими у створенні споживчої цінності, що спрямовані на перетворення одного або декількох вхідних елементів з використанням необхідних ресурсів та під впливом управлінських механізмів на вихід (результат), що має цінність для внутрішнього або зовнішнього клієнта.
ISO/IES [12]	Ряд взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють входи у виходи.
Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. [13]	Зміна об'єкта процесу шляхом перетворення матеріальних та/або інформаційних потоків, здійснюване функціональними суб'єктами процесу за певною технологією з кінцевою метою створення нової споживчої вартості або доведення споживчої вартості до споживача.
Мартін Дж. Д. [14]	Потік цінностей у вигляді множини завершених стиковальних дій, що створюють певний готовий продукт, який має споживчу цінність для клієнтів.
Панагакос Т. [15] Джон Дж. [16] Франц П. [17]	Доводять ефективність окремо кожного бізнес-процесу, що дає змогу робити висновки про їх переваги чи недоліки та оцінювання безпеки оптимізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Як відомо, управління бізнес-процесами, а також дослідження питань, пов'язаних з цією проблемою, відображено в наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Хаммера та Дж. Чампі А. Деллігатту, Р. Хейгейта, Ж. Бребача, Д. Карра, Х. Йохансона, Д. Моріса, Дж. Брендона, Т. Фрейзера, С. Хуфа, М. Орама, Р. Веллінса, Е. Фіцпатріка, Р. Хелпі, А. Білінова, С. Грабовської, Ю. Дентовської, Й. Кубіцової, Ю. Кудряк, О. Кузьміна, А. Лизанець, Л. Лопеза-Арредондо, К. Переза, Н. Смолякової, В. Жежуха то багатьох інших.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті є аналіз науково-методичних підходів системи управління бізнес-процесами, визначення класифікації бізнес-процесів та здійснення їх порівняльної оцінки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринкові відносини призвели до зміни принципів виробництва та споживання матеріальних благ. Перехід від суспільства виробника до суспільства споживачів

спричинив те, що відповіді на питання "що і як виробляти" диктує саме споживач продукції. Основна ідея виживання бізнесу в нових постіндустріальних умовах — це реінтеграція окремих операцій у єдині бізнес-процеси, тобто набори операцій, які, взяті разом, створюють результат, що має цінність для споживача [4].

М. Хаммер і Дж. Чампі в монографії "Рейнжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі" вперше ввели поняття бізнес-процесу [5]. Надалі цій проблемі були присвячені праці багатьох авторів. Різноманітність підходів до визначення поняття "бізнес-процес" наведено у табл. 1.

Узагальнення відомих на сьогодні визначень "бізнес-процесу" дозволило автору виділити такі його характерні особливості:

- вид діяльності, дії або сукупність робіт;
- наявність входів і виходів;
- створення продукту, що має цінність для споживача;
- наявність "доданої вартості", "споживчої вартості".

Деякі дослідники вважають, що бізнес-процеси являють собою комплекс ключових взаємопов'язаних видів діяльності, які споживають ресурси (матеріальні, фінансові, трудові, інтелектуальні тощо) і в результаті яких виробляється певна група продукції (промислова продукція, збудований об'єкт, інформаційна

продукція, управлінське рішення тощо), товарів і послуг, що мають цінність для споживачів.

На нашу думку, більш коректним буде таке визначення: бізнес-процес — це згруповані взаємопов'язані дії, що створюють продукт, орієнтований на конкретного споживача. Це визначення виключає ознаки, які викликають сумніви. Хоча доцільність використання словосполучення "бізнес-процес" є не зовсім правильною, його вживання пояснюється тим, що термін "процес" у інших галузях знань (теорія ймовірностей, математична статистика) використовується в зовсім іншому контексті.

Якщо у Адама Сміта [18] кожна операція повинна мати свого власника, то тут свого єдиного власника повинен мати кожен бізнес-процес. Це крок уперед у теорії управління, який дозволяє забезпечити підвищення якості продукції та контроль з боку споживача. Власник процесу одноосібно та повністю відповідає за якість продукту свого процесу в цілому, а також за всі його операції.

Аналіз літературних джерел [5—17] та вивчення практичного досвіду впровадження процесного управління показав, що не існує методів однозначного визначення меж бізнес-процесу, як і неможливо створити єдиний опис бізнес-процесів будь-якої компанії, не ка-

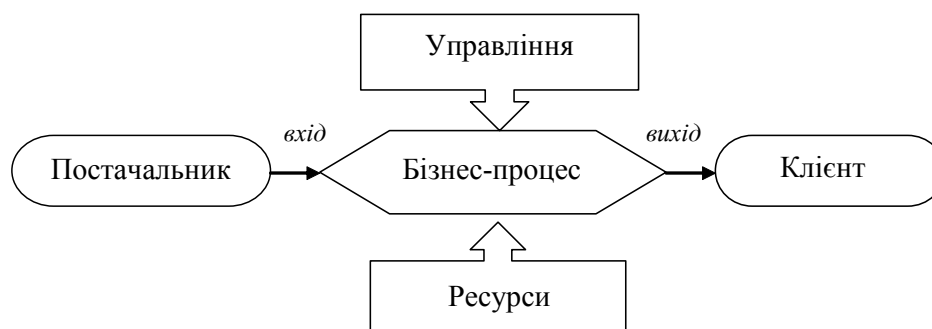


Рис. 1. Основні елементи бізнес-процесу

жучи вже про їх однозначну оптимізацію. Звідси випливає очевидний висновок: усі формальні описи бізнес-процесів починаються із суб'єктивного визначення їхніх меж, а результати оптимізації залежать насамперед від позиції, яку займає конкретна особа, що здійснює цю роботу, від її кваліфікації, практичного досвіду та творчих здібностей.

Існують такі основні підходи до визначення меж бізнес-процесів:

- відповідно до усталеної структури компанії;
- за результатом бізнес-процесу — продуктом;
- за ланцюгом створення цінності.

При використанні першого підходу описуються узгалънені процеси структурних підрозділів верхнього рівня, після чого кожен із цих процесів деталізується як сукупність процесів нижчого рівня і так далі. Однак фахівці зазначають [6,7,8], що суттєвим недоліком цього методу є те, що підприємство описується в термінах функціональної діяльності. Іншими словами, різні бізнес-процеси розглядаються як діяльність, розподілена між різними функціональними підрозділами та фахівцями, що суперечить основному принципу: "один процес — один підрозділ — один бюджет — один власник процесу".

Другий підхід передбачає насамперед опис продукту компанії на всіх етапах його життєвого циклу. Найвідомішими моделями, що використовують цей підхід, є тринадцяти— та восьмипроцесні універсальні моделі, а також модель Шера [19]. Їхньою особливістю є чітка відповідність "процес-результат". До недоліків цього підходу можна віднести складність розробки та впровадження, тоді як до його переваг — орієнтацію на кінцевий продукт, що дозволяє реально оптимізувати діяльність підприємства, запровадити ефективне бюджетування, значно знизити непродуктивні витрати, забезпечити "прозорість" та керованість бізнесу.

При застосуванні цього підходу слід мати на увазі, що, оскільки поняття "результат" також не є однозначним, досить легко вважати кінцевою метою процесу результат діяльності функціонального підрозділу і, при цьому, прирівняти цей підхід до першого, зводячи нарівень усі переваги другого підходу.

Третій підхід ґрунтується на описаному М. Портером [8] ланцюжку створення цінності, в якому виокремлюються основні (первинні) бізнес-процеси, що забезпечують створення споживчої цінності продукту, і підтримувальні (допоміжні) бізнес-процеси, які забезпечують функціонування бізнесу та супроводжують

створення продукту протягом усього його життєвого циклу. При вирішенні питання щодо меж процесів М. Портер [8] припустив, що межі ланок ланцюжка, а отже, і бізнес-процесів, знаходяться там, де відбувається додавання споживчої цінності продукту.

Поділяємо думку Б. Андерсена [20], який не обмежує методику виділення меж бізнес-процесів лише трьома підходами, але зазначає їхню важливість для розуміння суті проблеми та усвідомлення того, що дуже багато залежить від конкретного спеціаліста, який виконуватиме цю роботу.

Розглянемо основні елементи бізнес-процесу, які притаманні будь-якому процесу незалежно від його ролі в ланцюжку створення цінності компанії. Будь-який бізнес-процес має власника, відповідального за його виконання, а також такі елементи, як вхід, вихід, управління та ресурси (див. рис. 1).

Дамо характеристику вищезазначеним елементам бізнес-процесу:

Власник процесу — це посадова особа або колегіальний орган управління, що має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і несе відповідальність за його результат. Власник процесу здійснює управління процесом і є його невід'ємною складовою частиною.

Управління — це правила, технології, процедури або стандарти, якими керується бізнес-процес.

Вхід — це матеріал або інформація, що використовується або перетворюється бізнес-процесом для отримання результату (виходу). Припускається, що бізнес-процес може не мати входу.

Вихід — це матеріал або інформація, що виробляється бізнес-процесом. Бізнес-процес без результату не має сенсу.

Ресурси — це матеріальний або інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу, але не є його входом. До ресурсів процесу можуть належати: інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, середовище, транспорт, зв'язок тощо. Власник процесу під час планування та управління процесом здійснює розподіл і перерозподіл ресурсів для досягнення найкращого результату. Віднесення інформації одночасно до входів і ресурсів процесу не є помилкою.

Взаємодія управління, ресурсів та бізнес-процесу:

Управління впливає на бізнес-процес, але не перетворюється ним, ресурси використовуються бізнес-процесом, але також не перетворюються ним (за винятком амортизації).

Таблиця 2. Класифікація бізнес-процесів

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи	Характеристика
За місцем в організаційній структурі компанії	Горизонтальні процеси	Процеси, що відображають взаємодію по горизонталі
	Індивідуальні горизонтальні процеси	Процеси, що виконуються окремими працівниками (організаційними підрозділами)
	Міжфункціональні горизонтальні процеси	Процеси, що виконуються кількома працівниками (організаційними підрозділами)
	Вертикальні процеси	Процеси, що відображають взаємодію працівників (організаційних підрозділів) по вертикалі
	Інтегровані процеси	Процеси, що відображають взаємодію учасників процесів як по вертикалі, так і по горизонталі
За ступенем їх складності	Монопроцеси	Однорівневі (прості) процеси
	Вкладені процеси	Монопроцеси, що входять до складу складнішого процесу (макропроцесу)
	Пов'язані процеси	Виділені та послідовно реалізовані за певним алгоритмом монопроцеси
За місцем в ієрархії цілей організації	Бізнес-процеси верхнього рівня	Процеси, спрямовані на реалізацію стратегічних цілей компанії, найбільш значущі для організації
	Бізнес-процеси середнього рівня	Бізнес-процеси, спрямовані на реалізацію тактичних цілей
	Бізнес-процеси нижнього рівня	Бізнес-процеси, спрямовані на реалізацію оперативних цілей
За ступенем деталізації	Макропроцеси	Узагальнені бізнес-процеси, що мають рівень деталізації, достатній для опису бізнес-процесів верхнього рівня
	Субпроцеси	Бізнес-процеси, що мають рівень деталізації, необхідний для опису бізнес-процесів середнього рівня
	Мікропроцеси	Бізнес-процеси, що мають максимальний рівень деталізації, використовуються для опису бізнес-процесів нижнього рівня

Якщо бізнес-процеси змінюють управління або ресурси, наприклад, у разі зміни технології, підготовки кадрів, ремонту обладнання, то ці технології, кадри, обладнання будуть входами та виходами відповідних процесів, які мають власне управління та власні ресурси.

Визначення бізнес-процесів компанії, їх опис, аналіз та оптимізація — це не самоціль, а насамперед робота з організації ефективної діяльності компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Саме процесний підхід став основою стандарту менеджменту якості ISO 9001:2015, у якому процес визначається як "сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих дій, що перетворюють входи на виходи". Процесний підхід є надзвичайно перспективним з точки зору сучасних теорій управління, однак слід враховувати, що лише комплексний розгляд усіх визначальних факторів може принести успіх. Тому ми поділяємо думку автора [16] про те, що процесний підхід має розглядатися разом із багатьма іншими визначальними факторами: структурними, фінансовими, кадровими тощо.

Одним із перших основних етапів побудови процесної організації та управління діяльністю компанії є виділення та класифікація бізнес-процесів. У табл. 2 представлена класифікація бізнес-процесів, яка розроблена на основі аналізу літературних джерел.

Бізнес будь-якого підприємства можна розглядати як сукупність бізнес-процесів виробничого та невиробничого характеру. При цьому не існує якогось стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприєм-

ство повинне розробляти власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного та збалансованого механізму управління. Окрім зазначених у табл. 2. класифікаційних ознак, бізнес-процеси можуть поділятися залежно від змісту, рівня здійснення, цілей, часу реалізації, просторової складової, використовуваних ресурсів, спрямованості бізнес-процесів та отриманого результату.

На практиці бізнес-процеси зазвичай визначаються, виходячи з потреб клієнтів, при цьому важливо забезпечити безперешкодне виконання процесу, що, у свою чергу, дозволить підприємству збільшити додану вартість і максимізувати користність та цінність продуктів і послуг для своїх клієнтів. Багато управлінських консультантів і бізнес-тренерів вважають, що ефективне управління ключовими процесами підприємства — це ключ до успіху, хоча керування процесами не така проста задача, як може здатися на перший погляд, через їхню тісну взаємопов'язаність.

Дослідження переваг і недоліків процесного управління показало, що його основною перевагою є формування чіткої картини всього, що відбувається в організації, разом з існуючими проблемами та вузькими місцями, які могли залишитися непоміченими в рамках традиційної організаційної структури, яка зовні нормально виконує свої функції. Управління процесами також сприяє зменшенню часових затримок, оптимізації використання ресурсів, зниженню фінансових витрат, підвищенню ефективності організації та якості роботи,

а також зростанню рівня задоволеності клієнтів і власних співробітників. Крім того, орієнтація організації на процесний підхід дозволяє краще розуміти кінцеві цілі та результати діяльності організації, а також роль у цьому її працівників. Але найважливіше — це розуміння того, що процеси та їх результати є реальним зв'язком між компанією та клієнтами. Моделювання та аналіз процесів дозволяють розвивати організацію, підвищувати її ефективність і якість роботи.

Не можна оминати ще один важливий аспект. Проекція бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, які потребують удосконалення та розвитку з метою зміцнення конкурентних переваг. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції компанії, а також конкурентоспроможність і ефективність застосовуваної технології, від яких залежить досягнення всіх цільових показників компанії. Після визначення ключових бізнес-процесів встановлюються фактори, що їх характеризують, та розробляються цільові показники.

Дослідження досвіду впровадження процесного управління показало, що виділення та класифікацію бізнес-процесів на підприємстві доцільно здійснювати силами спеціально сформованої команди, до складу якої обов'язково повинні входити: власники компанії, топ-менеджери, спеціалісти, які знають проблеми та технології підприємства, а також, за можливості, зовнішні консультанти. Наявність зовнішніх консультантів дозволить використати накопичений досвід і методики виділення та класифікації бізнес-процесів.

Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів складають чотири базові категорії (рис. 2): основні бізнес-процеси; забезпечувальні бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку; бізнес-процеси управління.

Слід виділити характерні риси бізнес-процесів, які позиціонуються як основні:

- процеси, що створюють додану вартість продукту, який виробляє компанія;
- процеси, що створюють продукт, який має цінність для зовнішнього клієнта;
- процеси, прямою метою яких є отримання доходу;
- процеси, за які зовнішній клієнт готовий платити гроші.

Останнє визначення запропонували класики реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммер і Д. Чампі [5]. Вони рекомендували використовувати це визначення як один із методів визначення того, чи є процес основним. Відповідно до цього методу, у зовнішнього клієнта слід запитати, чи готовий він платити за певний бізнес-процес. Якщо клієнт відповідає "так", то цей процес є основним, якщо "ні" — процес належить до однієї з трьох інших груп.

Таким чином, основні бізнес-процеси визначають доходи компанії. Саме вони формують профіль бізнесу, мають стратегічне значення і їх у жодному разі не

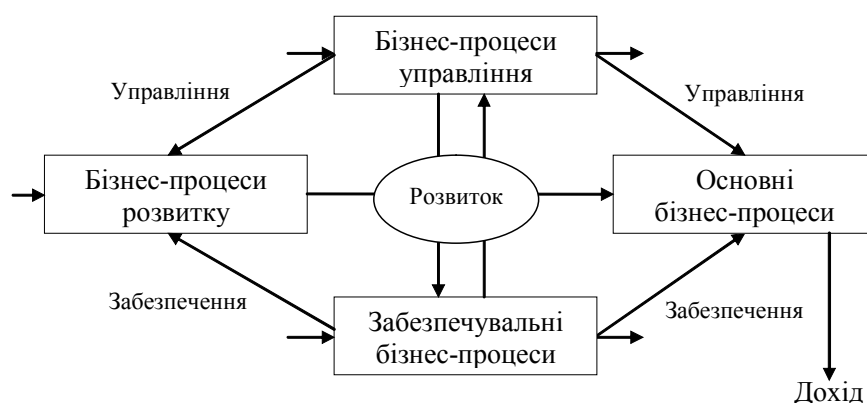


Рис. 2. Базові категорії бізнес-процесів

можна передавати на аутсорсинг. Передача основних бізнес-процесів на аутсорсинг призведе до втрати конкурентоспроможності організації. Саме ці процеси конкурентоспроможна компанія повинна вміти виконувати краще за інших у своїй галузі. У процесі функціонування компанії основні бізнес-процеси розвиваються або зникають залежно від ринкового попиту та стратегії компанії.

ВИСНОВКИ

Розглянуті підходи до класифікації бізнес-процесів показали, що існує безліч варіантів класифікації, однак для цілей даного дослідження найважливішим є виокремлення основних і забезпечувальних бізнес-процесів. Дослідження у цьому напрямі призводять до появи нових парадигм, концепцій і інструментів.

Література:

1. Eccles, R. G., Herz, R. H., Keegan, E. V., Philips, D. M. H. Value reporting revolution. Moving Beyond Earning Games. John Wiley & Sons Inc. 2001.
2. Innes, J. The Use of Activity-based Information. CIMA. London. 1997. 56 p.
3. Kozlovskiy, S., Khadzhyrov, I., Vlasenko, V. Marynychak, L. Managing the sustainability of economic system as the basis of investment development in Ukraine. Investment Management and Financial Innovations. 2017. Vol. 14 (4), pp. 50—59.
4. Jacobson, I., Ericsson, M., Jacobson, A. The Object Advantage. Business Process Reengineering with Object Technology. N-Y: Addison-Wesley Publishing Company. 1995.
5. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business. 2001. 272 p.
6. Davenport, T. N. & Short, J. E New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990. Summer.
7. Davenport T. N. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. 337 c.
8. Porter, M. E., Millar, V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. July-August 1985, pp. 149—160.
9. Deming, W. E. The new economics: for industry, government, education, 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Educational Services. 1994.

10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет "Львівська політехніка". "Інтелект-Захід". 2003. 352 с.

11. Гейдор А. П., Заремба К. В. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності. Ефективна економіка. 2020. № 8. RL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/60.pdf

12. Міжнародний стандарт ISO/IEC 27001:2013. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems. 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>

13. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2013. 432 с.

14. Мартін Джон Д. VBM-управління, що базується на вартості: Корпоративна відповідь революції акціонерів [пер. з англ. за наук. ред. О. Б. Максимової, І. Ю. Шарапової]. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс. 2006. 272 с.

15. Panagacos, T. The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything you need to know and how to apply it to your organization. Miami: BPM rated, 2013, pp.101—119.

16. Jeston, J., Nelis, J. Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations. Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier. Linacre House, Jordan Hill, Oxford. 2020. 438 p.

17. Kirchmer, M., Benedict, T., Scharsig, M., Franz, P. BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. New York, NYC, 2019, pp 14—43.

18. Smith, A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Edinburg: Printed for Adam Black, And William Tait; And Longman, Rees, Orme, Brown, And Green. London. 1776.

19. Scheer, A.-W. Business Process Engineering: Reference Models for Industrial Enterprises. Springer, Berlin; 2nd, completely rev. and enlarged ed. edition. 1997. 770 p.

20. Andersen, B. Business Process Improvement Toolbox. ASQ Quality Press. 1999. 233 p.

References:

1. Eccles, R. G., Herz, R. H., Keegan, E. V. and Phillips, D. M. H. (2001), Value report-ing revolution. Moving Beyond Earning Games, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, USA.

2. Innes, J. (1997), The Use of Activity-based Information, CIMA, London, UK.

3. Kozlovskiy, S., Khadzhynov, I., Vlasenko, V. and Marynchak, L. (2017), "Managing the sustainability of economic system as the basis of investment development in Ukraine", Investment Management and Financial Innovations, Vol. 14 (4), pp. 50—59.

4. Jacobson, I., Ericsson, M. and Jacobson, A. (1995), The Object Advantage. Business Process Reengineering with Object Technology, Addison-Wesley Publishing Company, N-Y, USA.

5. Hammer, M. and Champy, J. (2001), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, NY, USA.

6. Davenport, T. N. & Short, J. E (1990), "New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Slogan Management Review, vol. Summer.

7. Davenport, T. N. (1993), Process innovation: reengineering work through information technology, Harvard Business School Press, Boston, USA.

8. Porter, M. E. and Millar, V. E. (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage", Harvard Business Review, vol. July-August, pp. 149—160.

9. Deming, W. E. (1994), The new economics: for industry, government, education, 2nd ed., MIT Center for Advanced Educational Services, Cambridge, USA.

10. Kuz'min, O. Ye. and Mel'nyk, O. H. (2003), Teoretychni ta prykladni zasady mene-dzhmentu [Theoretical and applied principles of management], Natsional'nyj universytet "L'viv's'ka politekhnika". "Intelekt-Zakhid", L'viv, Ukraine.

11. Hejdor, A. P. and Zaremba, K. V. (2020), "Business processes of small business entities: optimization and determination of efficiency", Efektyvna ekonomika, vol. 8, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/60.pdf (Accessed 15 March 2025).

12. ISO (2022), "ISO/IEC 27001:2013. Information security, cy-bersecurity and privacy protection — Information security management systems", available at: <https://www.iso.org/standard/27001> (Accessed 15 March 2025).

13. Shvydanenko, H. O. and Revuts'ka, N. V. (2013), Formuvannia biznes-modeli pidpry-emstva [Forming the Enterprise Business Model], KNEU, Kyiv, Ukraine.

14. Martin, D. D. (2006), VBM-upravlinnia, scho bazuie't'sia na vartosti: Korpo-ratyvna vidpovid' revoliutsii aksioneriv [VBM-Value-Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution], Balans Biznes Buks, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

15. Panagacos, T. (2013), The Ultimate Guide to Business Process Management: Eve-rything you need to know and how to apply it to your organization, BPM rated, Miami, USA, pp.101—119.

16. Jeston, J. and Nelis, J. (2020), Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier. Linacre House, Jordan Hill, Oxford, UK.

17. Kirchmer, M., Benedict, T., Scharsig, M. and Franz, P. (2019), BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge, NYS, New York, USA, pp 14—43.

18. Smith, A. (1776), An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, Edinburg: Printed for Adam Black, And William Tait; And Longman, Rees, Orme, Brown, And Green, London, UK.

19. Scheer, A.-W. (1997), Business Process Engineering: Reference Models for In-dustrial Enterprises, 2nd, completely rev. and enlarged edition, Springer, Berlin, Germany.

20. Andersen, B. (1999), Business Process Improvement Toolbox, ASQ Quality Press, Milwaukee, USA.
Стаття надійшла до редакції 22.03.2025 р.

М. Г. Шевченко,
аспірант кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів
і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5302-2772>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.182

ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ЛІСОВИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ: СУБ'ЄКТНО-ОБ'ЄКТНА БАЗА ТА СУПЕРЕЧНОСТІ

M. Shevchenko,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FORMATION OF INSTITUTIONAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR THE TAXATION OF FOREST RESOURCES IN UKRAINE: SUBJECT AND OBJECT BASE AND CONTRADICTIONS

Визначено, що результативне залучення лісової складової природного багатства України у господарський обіг напряду пов'язане з наявністю сучасної системи оподаткування лісових ресурсів, яка забезпечить еквівалентний розподіл лісоресурсної ренти, котра виникає внаслідок дії природничих чинників при вирощуванні лісових культур, а також внаслідок уречевлених затрат держави та попередніх поколінь місцевих жителів при здійсненні лісогосподарських та лісоохоронних заходів. Встановлено, що ключовою складовою системи оподаткування лісових ресурсів виступає рентне регулювання спеціального лісокористування, яке передбачає встановлення ставок рентної плати за деревину, заготовлену в порядку рубок головного користування та здійснення інших лісогосподарських і лісоохоронних заходів, побічні лісові користування, другорядні лісові матеріали та використання корисних властивостей лісів. Дослідження показали, що тривалий період система оподаткування лісових ресурсів відзначалася надмірною спрощеністю та уніфікованістю набору інструментів, що не закладало комплексу стимулів стосовно підвищення рівня комплексності використання лісоресурсного потенціалу. Виявлено, що "вузьким місцем" оподаткування лісових ресурсів є великий варіаційний розрив між ставками рентної плати за велику та середню ділову деревину, що мотивує постійних лісокористувачів максимізувати заготівлю середньої ділової деревини через розширення площі прохідних та санітарних рубок з метою звуження бази нарахування рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів. Обгрунтовано, що декілька етапів реформи системи управління лісовими ресурсами (укрупнення державних лісових господарств, корпоратизація лісового господарства, приватизація переробних підрозділів державних лісових господарств), а також воєнні та євроінтеграційні виклики, що стоять перед лісовим господарством, вимагають формування сучасної інституційно-методологічної платформи оподаткування лісових ресурсів, яка закладе стимули для постійних лісокористувачів підвищувати комплексність використання лісових ресурсів, а також дасть змогу забезпечувати формування спеціальних фондів розвитку лісового господарства в структурі бюджетів різного таксономічного рівня.

It is determined that the effective involvement of the forest component of Ukraine's natural wealth in economic circulation is directly related to the existence of a modern system of forest resource taxation, which will ensure an equivalent distribution of forest resource rent arising from the action of natural factors in the cultivation of forest crops, as well as from the embodied costs of the State and previous generations of local residents in the implementation of forestry and forest protection measures. It is established that a key component of the forest resources taxation system is the rent regulation of special forest use, which provides for the establishment of rent rates for timber harvested in the course of felling for primary use and other forestry and forest protection measures, side forest uses, secondary forest materials and the use of valuable properties of forests. Studies have shown that for an extended period, the system of taxation of forest resources was characterized by excessive simplification and unification of the set of instruments, which did not provide a set of incentives to increase the complexity of using forest resource potential. It is found that the 'bottleneck' of forest resources taxation is a large variation gap between the rates of rent for large and medium-sized commercial wood, which motivates permanent forest users to maximize the harvesting of medium-sized commercial wood by expanding the area of thinning and sanitary felling to narrow the base for calculating the rent for special use of forest resources. It is substantiated that several stages of the reform of the forest resources management system (consolidation of state forestry enterprises, corporatization of forestry, privatization of processing units of state forestry enterprises), as well as military and European integration challenges facing forestry, require the formation of a modern institutional and methodological platform for taxation of forest resources. It will incentivize permanent forest users to increase the complexity of using forest resources. It will also allow the formation of special funds for forestry development in the budgets of different taxonomic levels.

Ключові слова: оподаткування, рентна плата, рентне регулювання, лісові ресурси, постійні лісокористувачі, публічні бюджети, спеціальні фонди розвитку лісового господарства.

Key words: taxation, rent, rent regulation, forest resources, permanent forest users, public budgets, special forestry development funds.

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

Лісові ресурси є ваговою складовою природного багатства України. У багатолісних регіонах саме лісові ресурси виступають ключовим чинником місцевого комплексоутворення. У таких регіонах результативне залучення лісових ресурсів у відтворювальний процес виступає необхідною умовою зміцнення господарської самодостатності. Результативне залучення лісових ресурсів у господарський обіг напряду пов'язане з наявністю сучасної системи оподаткування лісових ресурсів, яка забезпечить еквівалентне вилучення та розподіл лісоресурсної ренти, котра виникає внаслідок дії природничих чинників при вирощуванні лісових культур, а також внаслідок уречевлених затрат держави та попередніх поколінь місцевих жителів з метою нарощення лісової біомаси. Тривалий період система оподаткування лісових ресурсів відзначалася надмірною спрощеністю та уніфікованістю, що не закладало комплексу сти-

мулів щодо комплексного використання лісоресурсного потенціалу. Прикметною рисою оподаткування лісових ресурсів було те, що набір фіскальних інструментів, в першу чергу рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, був зорієнтований на вилучення частини лісоресурсної ренти на користь публічних бюджетів при заготівлі деревини. Водночас використання корисних властивостей лісів не отримувало належного інституційного забезпечення для запровадження інструментів податкового регулювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування сучасної інституційно-методологічної платформи оподаткування лісових ресурсів має передбачати критичне переосмислення авторських підходів щодо диверсифікації інструментів вилучення лісоресурсної ренти, які були сформульовані у попередні роки [2—7; 9]. Також формування такої платформи має враховувати комплекс викликів, які детермінуються російською збройною агресією, по-

глибленням децентралізації та імплементацією ключових конвенцій лісівничого спрямування у комплексний регуляторний механізм лісогосподарювання в Україні. В основі інституту рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів лежить коренева плата за деревину. Саме таку плату В. Холявка розглядає інструментом лісової політики і екологізації лісового сектора економіки [9].

Також значною резонансністю відзначаються підходи щодо рівня еквівалентності вилучення лісоресурсної ренти. На думку Ю. Марчука, квінтесенцією високого рівня рентної спрямованості системи фіскального регулювання діяльності постійних лісокористувачів є значний обсяг та висока частка рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів в структурі сплачених податків, зборів та обов'язкових платежів державними лісовими господарствами [7, с. 52]. У той же час нарощення лісоресурсного потенціалу потребує великого часового проміжку, а також уречевлених затрат держави та декількох поколінь місцевих жителів на здійснення комплексу лісогосподарських та лісоохоронних заходів, необхідних для забезпечення необхідної повноти насаджень основних лісоутворюючих порід. Тому рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів як основна форма вилучення лісоресурсної ренти має виступати ключовим елементом всієї системи фіскального регулювання лісогосподарювання.

Більш критично стосовно збалансованості системи оподаткування лісових ресурсів, яка тривалий період функціонувала в Україні, підійшов А.Карпук. На його переконання, податкове регулювання господарського освоєння лісоресурсного потенціалу містить ряд суперечливих моментів, пов'язаних як з ідентифікацією реальної бази стягнення рентної плати за спеціальне лісокористування, так і з диференціацією ставок плати за використання деревних порід різної цінності. Невисокі ставки попенної плати тривалий період були одним із каталізаторів еколого-деструктивного ресурсомісткого лісокористування. Це стало однією з основних причин недоотримання значних обсягів доходів місцевих бюджетів у багатолісних районах України [4, с. 10]. На даному етапі саме надмірна диференціація ставок рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів виступає тим чинником, котрий мотивує постійних лісокористувачів штучно звужувати базу нарахування вказаного фіскального інструменту, а також культивує ресурсовиснажливі тенденції у господарському освоєнні лісоресурсного потенціалу.

Високим рівнем системності стосовно розгляду застосування інституту рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів як ключового елементу оподаткування лісових ресурсів відзначається авторське бачення О. Дзюбенка. Він стверджує, що чим ефективніше здійснюються лісогосподарські заходи, тим вищим є приріст деревної маси, оптимальнішою повнота насаджень, що кумулятивним чином відображається на величині утворення лісоресурсної ренти. Величина утворення лісоресурсної ренти також залежить від потенціалу недеревних лісових ресурсів, що визначає обсяги заготівлі другорядних лісових матеріалів та побічного лісокористування. Отже, постає проблема у формуванні фіскального інструментарію вилучення лісоресурсної

ренти та її цільового використання з метою нарощення обсягів інвестиційно-інноваційного забезпечення відтворення лісових екосистем [3, с. 8—9]. Тобто підхід О. Дзюбенка пов'язує результативність оподаткування лісових ресурсів, в першу чергу через інститут рентної плати за спеціальне використання, з цільовим використанням даного виду природно-ресурсної ренти, котра акумулюється у бюджетах різного таксономічного рівня. Таке цільове використання стане можливим за умови концентрації частини рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів у спеціальних фондах розвитку лісового господарства, котрі формуються у публічних бюджетах різного таксономічного рівня.

Водночас системні інституційні перетворення у сфері лісового господарства, зокрема корпоратизація сектору державних лісових господарств, відокремлення лісового господарства та деревообробки, децентралізація управління лісовими ресурсами, а також підвищення вагомості екосистемних послуг, котрі продукуються лісовими біогеоценозами, у виробництві продукції, робіт та послуг лісового господарства потребують формування сучасної інституційно-методологічної платформи оподаткування лісових ресурсів.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація суб'єктно-об'єктної бази та виявлення суперечностей формування інституційно-методологічного забезпечення оподаткування лісових ресурсів в Україні з врахуванням наслідків поглиблення інституційних трансформацій у лісовому секторі національного господарства та глобальних трендів комерціалізації екосистемних послуг, що продукуються лісовими біогеоценозами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Лісові ресурси виступають важливим детермінантом соціально-економічного розвитку та нарощення асиміляційної місткості територій. Ключовими характеристиками лісових ресурсів виступають також їх вагова роль у зміцненні господарської самодостатності та обороноздатності країни, а також важливість у повоєнному відновленні національної економіки, оскільки важливо, щоб усі сектори суспільства були включені в процес фінансового забезпечення миру та справедливості, щоб забезпечити стабільність, мир і справедливість для всіх громадян України [10, с. 91]. Лісові ресурси, зокрема, формують ресурсну базу для виробництва будівельних матеріалів, а також "зелених" будівельних конструкцій. Відправним пунктом результативності розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу і переробки деревини виступає модель оподаткування лісових ресурсів як сукупність податкових та неподаткових інструментів фіскального впливу на функціонування лісопродуктових ланцюгів.

Основу інституційно-методологічної платформи оподаткування лісових ресурсів складає система рентного регулювання спеціального використання лісових ресурсів (рис. 1). Рентне регулювання лісокористування передбачає встановлення ставок рентної плати за використання окремих складових лісоресурсного потенціалу. Згідно Податкового кодексу України [8] рентна

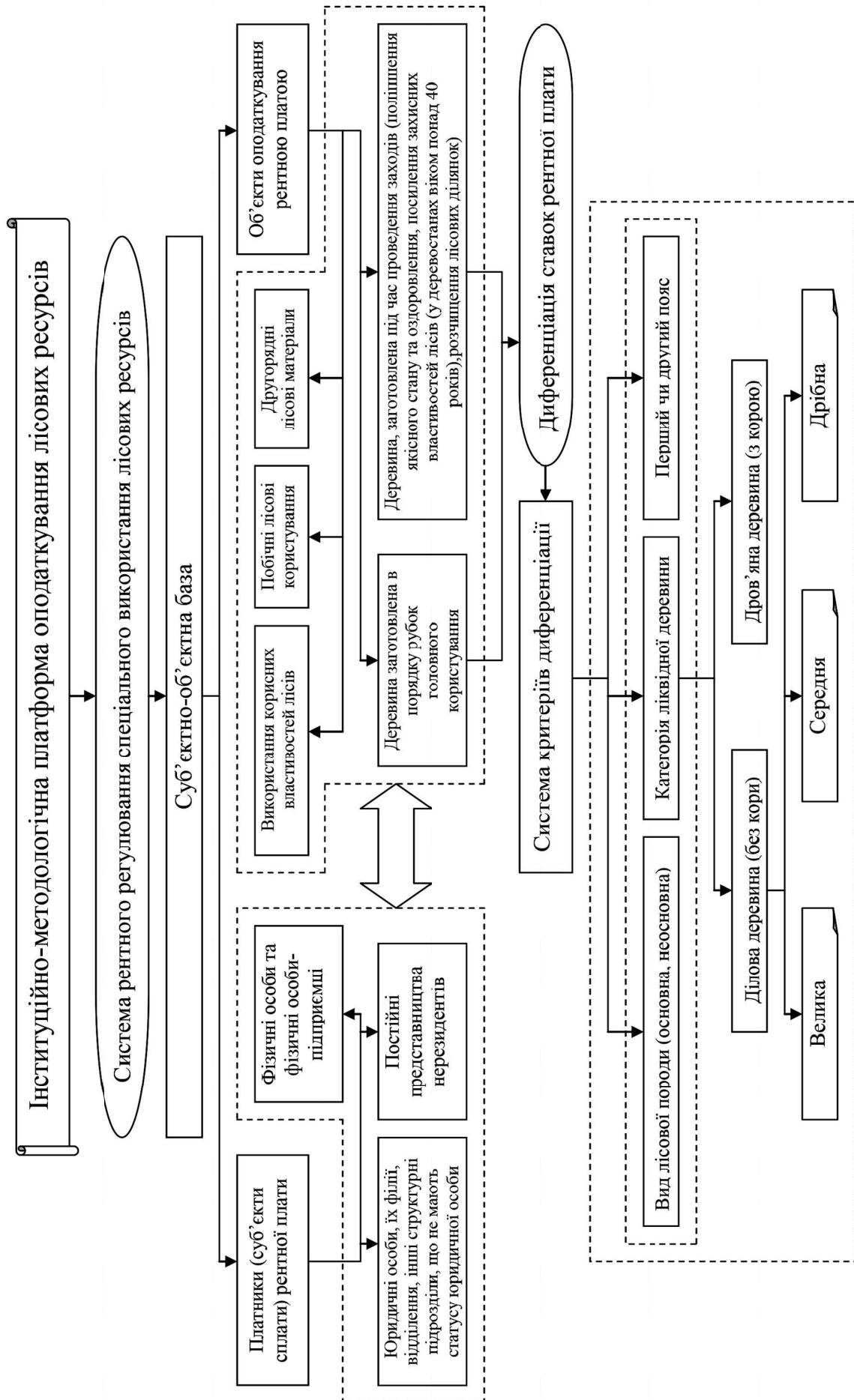


Рис. 1. Інституційно-критеріальні засади оподаткування лісових ресурсів в Україні

Джерело: побудовано автором на основі вітчизняного законодавства [8].

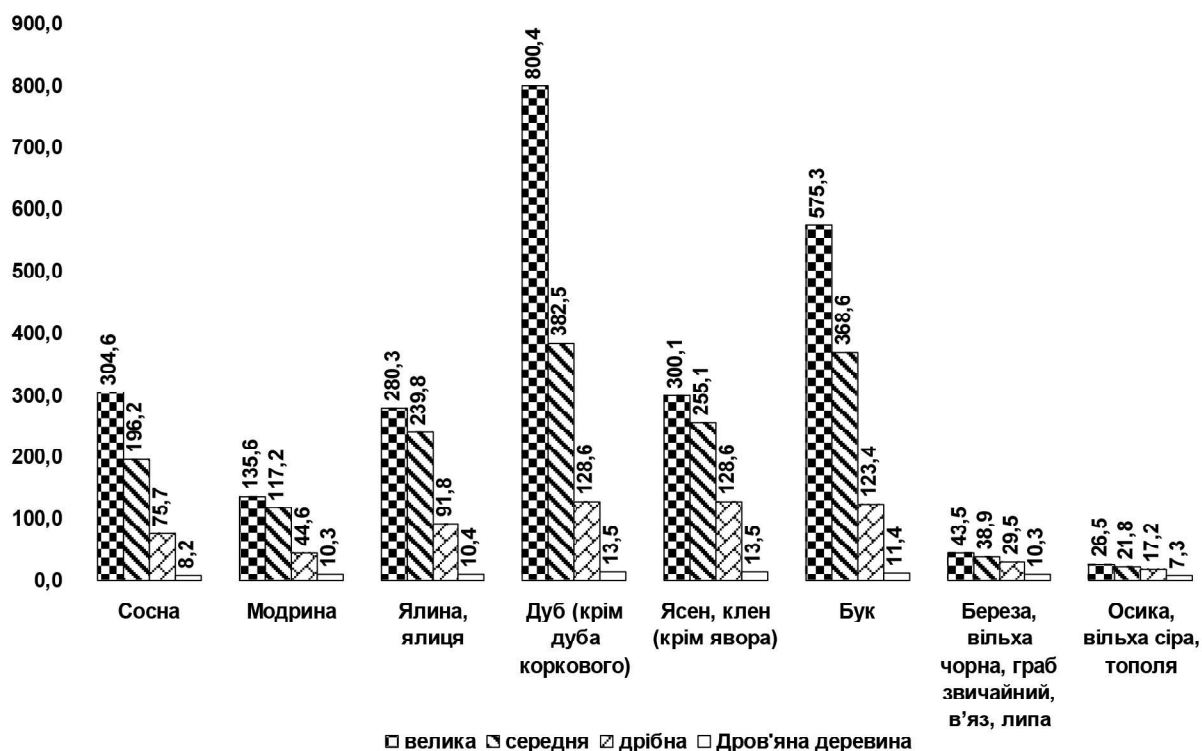


Рис. 2. Ставки рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів за заготівлю деревини основних лісових порід у першому поясі лісів на 21.01.2025 року, грн/куб.м.

Джерело: побудовано на основі Податкового кодексу України.

плата за спеціальне використання лісових ресурсів нараховується за деревину, заготовлену в порядку рубок головного користування, а також за деревину, заготовлену під час проведення заходів (поліпшення якісного стану та оздоровлення, посилення захисних властивостей лісів (у деревостанах віком понад 40 років), розчищення лісових ділянок). В останні роки у зв'язку з недостатньо високою часткою стиглих деревостанів у віковій структурі лісового фонду, заготівля деревини під час проведення лісогосподарських та лісоохоронних заходів також стає вагомими об'єктом нарахування і стягнення рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів.

Об'єктами нарахування рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів виступають також другорядні лісові матеріали, побічні лісові користування, а також використання корисних властивостей лісів. Розбудова в окремих регіонах України мережі об'єктів лісової рекреаційної інфраструктури створює додаткові можливості для розширення масштабів оподаткування корисних властивостей лісів, які використовуються для надання широкого спектра послуг, пов'язаних з фізичною та психологічною реабілітацією громадян України, котрі постраждали внаслідок російської збройної агресії.

Платниками рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів виступають юридичні особи, якими на даний момент є комунальні лісові господарства, оскільки державні лісові господарства під час корпоратизації лісового сектора були трансформовані у філії Державного підприємства "Ліси України" і були позбавлені статусу юридичної особи. Виходячи з таких інституційних трансформацій, платниками рентної

плати за спеціальне використання лісових ресурсів поряд з юридичними особами виступають їх філії, відділення, інші структурні підрозділи, що не мають статусу юридичної особи. Платниками рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів є також фізичні особи, а також фізичні особи-підприємці, які здійснюють спеціальне використання лісових ресурсів на підставі спеціального дозволу (лісорубного квитка або лісового квитка) або відповідно до умов договору довгострокового тимчасового користування лісами. Платниками рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів виступають і постійні представництва нерезидентів.

Ключовим елементом системи рентного регулювання спеціального використання лісових ресурсів виступає диференціація ставок рентної плати за деревину, заготовлену в порядку рубок головного користування та здійснення лісогосподарських та лісоохоронних заходів. В основі такої диференціації лежить система критеріїв: вид лісової породи (основна, неосновна), категорія ліквідної деревини (ділова, дров'яна), пояс (перший чи другий). Найвищим рівнем диференціації відзначаються ставки рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів при заготівлі ділової деревини, оскільки вони значно різняться за велику, середню та дрібну деревину.

Ставки рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів за велику, середню та дрібну ділову деревину та дров'яну деревину різняться в розрізі першого та другого поясів (рис. 2 та 3). До першого поясу належать усі ліси, за винятком лісів Закарпатської, Івано-Франківської та Чернівецької областей і лісів

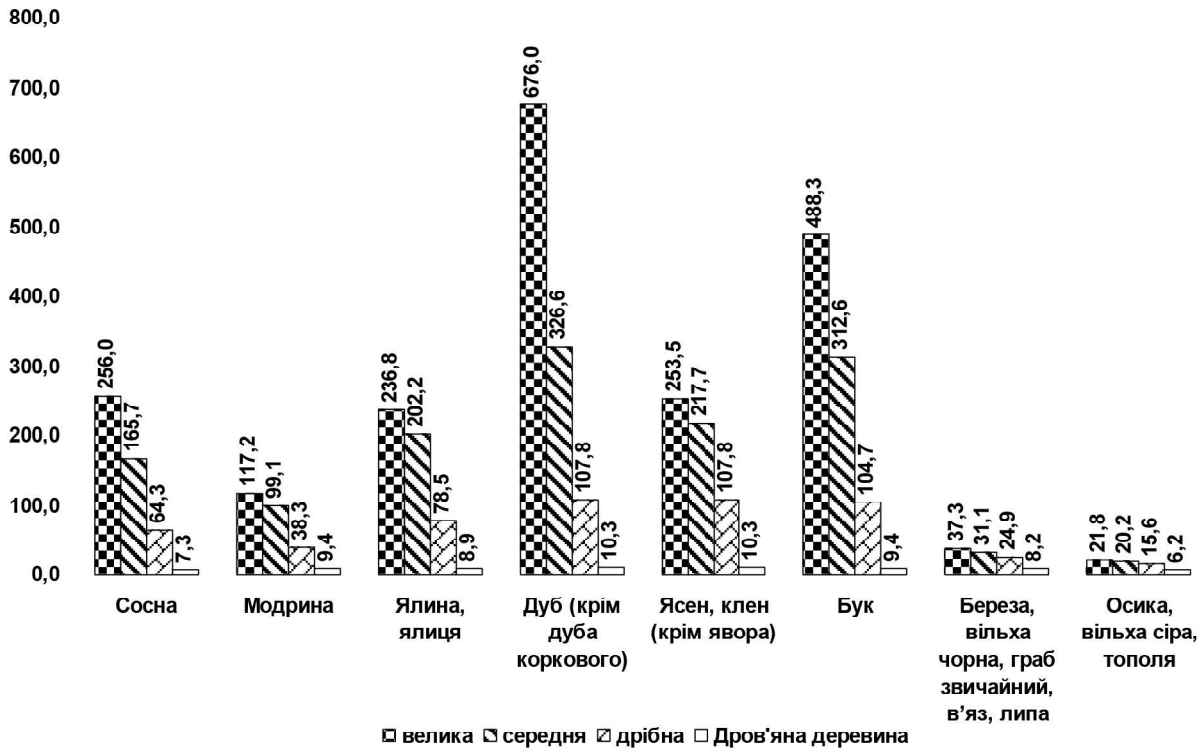


Рис. 3. Ставки рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів за заготівлю деревини основних лісових порід у другому поясі лісів на 21.01.2025 року, грн/куб.м.

Джерело: побудовано на основі Податкового кодексу України.

гірської зони Львівської області. До другого поясу належать ліси Закарпатської, Івано-Франківської та Чернівецької областей і ліси гірської зони Львівської області [8].

І по першому, і по другому поясу спостерігаються значні розриви між ставками рентної плати за тверді та м'які породи ділової деревини. Також має місце великий варіаційний розрив між ставками рентної плати за велику та середню ділову деревину, що спонукає постійних лісокористувачів максимізувати заготівлю середньої ділової деревини, тобто розширювати площі прохідних рубок, щоб звужити базу нарахування рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів. Також в останнє десятиліття спостерігаються масові прецеденти розширення площі санітарних рубок у деревостанах більше 40 років (в окремі періоди більше половини сукупної заготівлі деревини було отримано за рахунок здійснення санітарних рубок). Це підтримує потенціал забезпечення необхідної повноти насаджень та приросту деревної біомаси основних лісоутворюючих порід у віці стиглості та згортає площу здійснення рубок головного користування.

Декілька етапів реформи системи управління лісовими ресурсами (перший етап — укрупнення державних лісових господарств, другий етап — корпоратизація лісового господарства (створення на базі сектору державних лісових господарств Державного підприємства "Ліси України"); третій етап — приватизація переробних підрозділів державних лісових господарств), а також воєнні та євроінтеграційні виклики, що стоять перед лісовим господарством, потребують формування сучасної інституційно-методологічної платформи оподаткування лісових ресурсів, яка закладе стимули

для постійних лісокористувачів підвищувати комплексність використання лісових ресурсів, а також забезпечуватиме формування спеціальних фондів розвитку лісового господарства в структурі бюджетів різного таксономічного рівня.

Фундаментальною передумовою трансформації системи оподаткування лісових ресурсів в Україні у короткостроковій перспективі має виступати формування сучасної моделі фіскального регулювання лісогосподарування в цілому. Така модель має передбачати, з однієї сторони, зниження фіскального, зокрема податкового, тягаря на сектор лісових господарств, а з другої — диверсифікацію методів та інструментів фіскальних вилучень частини доданої вартості та лісоресурсної ренти сектора споживачів усього спектра екосистемних послуг, котрі продукуються лісовими біогеоценозами й стосуються отримання додаткової вигоди й у частині максимізації виробництва готової продукції, виконання робіт і надання послуг, і в частині упередження природно-екологічних і техногенно-екологічних збитків [1, с. 151].

Тобто ліквідація наявних великих розривів у ставках рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів за велику і середню ділову деревину через їх зближення, щоб усунути мотиви постійним лісокористувачам штучно звужувати базу оподаткування лісових ресурсів, має супроводжуватися інституціоналізацією податкових регуляторів екосистемних послуг (рекреаційної, агролісомеліоративної, вуглецеводепонуючої, киснепродукуючої), які продукуються лісовими біогеоценозами. Комерціалізація екосистемних послуг в умовах обмеження запасів стиглих деревостанів потенційно виступає засобом забезпечення прийняттого рівня

капіталізації лісового господарства, що створює додаткові можливості для посилення вагомості даної ланки природно-ресурсного сектора у регіональному комплексотворенні.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Підвищення результативності залучення лісової складової природного багатства України у відтворювальний процес напряду залежить від наявної системи оподаткування лісових ресурсів. Ключовою складовою системи оподаткування лісових ресурсів виступає рентне регулювання спеціального лісокористування, яке передбачає встановлення ставок рентної плати за деревину, заготовлену в порядку рубок головного користування та здійснення інших лісогосподарських і лісоохоронних заходів, побічні лісові користування, другорядні лісові матеріали та використання корисних властивостей лісів. Прикметною рисою рентного регулювання спеціального використання лісових ресурсів є наявність значних розривів між ставками рентної плати за велику та середню ділову деревину, що мотивує постійних лісокористувачів розширювати площі заготівлі середньої ділової деревини в порядку прохідних та санітарних рубок, а це підриває потенціал забезпечення необхідної повноти насаджень та нарощення лісової біомаси у віці стиглості деревостанів. Тому першочергового значення набуває усунення значних розривів між ставками рентної плати за велику і середню ділову деревину, щоб усунути рецидиви штучного звуження постійними лісокористувачами бази нарахування рентних платежів. Паралельно має здійснюватися урізноманітнення інструментів податкового регулювання екосистемних послуг, котрі продукуються лісовими біогеоценозами, що дасть можливість забезпечити прийнятний рівень фіскальної віддачі лісокористування навіть за умови обмеженості стиглих деревостанів.

Література:

1. Голян В., Марчук Ю., Погуляйко Ю., Матрунчик Д., Дзюбенко О. Формування сучасної моделі фіскального регулювання лісогосподарювання як важлива передумова інноваційної трансформації лісового сектора України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 3 (56). С. 139—155.
2. Голян В.А., Шубалий О.М. Трансформація системи фінансових відносин у лісовому секторі на засадах бюджетної економії та самоокупності. *Фінанси України*. 2015. № 12. С. 81—93.
3. Дзюбенко О.М. Фіскальний інструментарій вилучення лісоресурсної ренти в системі інвестиційно-інноваційного забезпечення відтворення лісових екосистем. *Агросвіт*. 2017. № 23. С. 8—17.
4. Карпук А. Податкове регулювання лісокористування в сучасних умовах: волинські реалії та перспективи. *Агросвіт*. 2011. № 16. С. 10—13.
5. Карпук А. Фіскальне регулювання лісокористування: пріоритети диференціації та диверсифікації. *Економіст*. 2012. № 7. С. 52—54.
6. Котляревська Н. Вдосконалення оподаткування спеціального використання лісових ресурсів. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 4. С. 66—75.

7. Марчук Ю.М. Еквівалентне вилучення лісоресурсної ренти як важлива складова фінансово-економічного механізму лісогосподарювання в умовах децентралізації. *Агросвіт*. 2018. № 22. С. 47—54.

8. Податковий кодекс України. Документ №2755-VI. Редакція від 21.01.2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

9. Холявка В.З. Коренева плата за деревину: інструмент лісової політики і екологізації лісового сектора економіки. Монографія. Львів. ЛА "Піраміда". 2005. 240 с.

10. Швець Н., Коваленко Ю., Костюк В., Чала В., Романчукевич В., Бабенко А. Фінансове забезпечення миру та справедливості в Україні в контексті досягнення Цілей сталого розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1 (60). С. 82—93.

References:

1. Holian, V., Marchuk, Yu., Pohulajko, Yu., Matrunchik, D. and Dziubenko, O. (2024), "Forming a modern model of forest management fiscal regulation as important prerequisite for innovative transformation of forest sector in Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (56), pp. 139—155.
2. Holian, V.A. and Shubalyj, O.M. (2015), "Transformation of the system of financial relations in the forest sector on the basis of budgetary economy and self-sufficiency", *Finansy Ukrainy*, vol. 12, pp. 81—93.
3. Dziubenko, O. (2017), "Fiscal tools for collection of forest resource rent in the system of investment and innovative support for the reforestation of forest ecosystems", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 8—17.
4. Karpuk, A. (2011), "Tax regulation of forest management under the modern conditions: Volyn realities and prospects", *Ahrosvit*, vol. 16, pp. 10—13.
5. Karpuk, A. (2012), "Fiscal regulation of forest management: priorities of differentiation and diversification", *Ekonomist*, vol. 7, pp. 52—54.
6. Kotlyarevs'ka, N. (2008), "Improvement of the taxation of the special use of forest resources", *Visnyk TNEU*, vol. 4, pp. 66—75.
7. Marchuk, Yu. (2018), "Equivalent withdrawal of forest resource rent as an important component of the financial and economic mechanism of forestry in the context of decentralization", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 47—54.
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 15 March 2025).
9. Kholyavka, V.Z. (2005), *Koreneva plata za derevynu: instrument lisovoy polityky i ekolohizatsiyi lisovoho sektora ekonomiky* [The stumpage price for wood: an instrument of forest policy and ecologization of the forest sector of the economy], LA "Piramida", L'viv, Ukraine.
10. Shvets', N., Kovalenko, Yu., Kostyuk, V., Chala, V., Romanchukevych, V. and Babenko, A. (2025), "Financial provision of peace and justice in Ukraine in the context of achieving the sustainable development goals", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (60), pp. 82—93.

Стаття надійшла до редакції 28.03.2025 р.

УДК 336.13.012.24(477)

С. М. Яворовський,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8658-5625>

О. І. Тиндик,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9183-7639>

М. П. Татафін,
магістр підприємництва та торгівлі,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2497-782X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.189

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСІВ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

S. Yavorovskyi,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv
O. Tyndyk,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv
M. Tataryn,
Master of Entrepreneurship and Commerce, Ivan Franko National University of Lviv

FORMATION OF RESOURCES OF THE FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE

У статті фінансову систему висвітлено з погляду організаційної складової застосування фінансів у національній економіці, стану та ієрархії побудови фінансових відносин у господарській системі загалом; визначено головні функції фінансової системи, виконання яких реалізують за допомогою механізму управління фінансами, та ключову її ознаку — сукупність фінансових відносин, які організовують з метою мобілізації та інвестування фінансових ресурсів країни; систематизовано завдання фінансової системи.

Охарактеризовано особливості розвитку фінансової системи України в умовах економічної нестабільності, фінансових криз та воєнного стану; окреслено чинники, які гальмують розвиток вітчизняної фінансової системи; висвітлено головні сфери фінансової системи та специфіку формування і використання ними фінансових ресурсів.

Досліджено динаміку капіталу підприємств України та частки у ньому власних фінансових ресурсів упродовж 2006 — 2024 років, визначено головні причини негативних тенденцій; проаналізовано динаміку надходжень до зведеного бюджету України за період 2000 — 2024 років, що дало змогу констатувати факт зниження частки у них податкових надходжень та підвищення залежності вітчизняної бюджетної системи в умовах воєнного стану від допомоги країн-партнерів; визначено напрями реформування податкової системи України з метою нарощення фінансового потенціалу держави; оцінено тенденції у депозитній активності вітчизняних домашніх господарств, охарактеризовано структуру їхніх депозитів у розрізі національної та іноземної валюти, проаналізовано динаміку номінальних та реальних депозитів домогосподарств.

Окреслено комплекс заходів, реалізація яких дасть змогу поліпшити забезпечення ресурсами фінансової системи України; визначено напрями підвищення ефективності функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання як базової ланки фінансової системи; обґрунтовано сукупність заходів у сфері фінансів домашніх господарств з метою створення сприятливих умов для їхньої діяльності та зростання заощаджувальної активності; виявлено напрями підвищення ефективності функціонування вітчизняної фінансової системи загалом.

The article highlights the financial system from the point of view of the organizational component of the use of finance in the national economy, the state and hierarchy of building financial relations in the economic system as a whole; identifies the main functions of the financial system, the implementation of which is implemented using the financial management mechanism, and its key feature — a set of financial relations that are organized in order to mobilize and invest the country's financial resources; systematizes the tasks of the financial system.

The features of the development of the financial system of Ukraine in conditions of economic instability, financial crises and martial law are characterized; the factors that inhibit the development of the domestic financial system are outlined; highlights the main areas of the financial system and the specifics of the formation and use of financial resources by them.

The dynamics of the capital of Ukrainian enterprises and the share of their own financial resources in it during 2006 — 2024 are studied, the main reasons for negative trends are identified; The dynamics of revenues to the consolidated budget of Ukraine for the period 2000-2024 were analyzed, which made it possible to state the fact of a decrease in the share of tax revenues and an increase in the dependence of the domestic budget system under martial law on assistance from partner countries; the directions of reforming the tax system of Ukraine in order to increase the financial potential of the state were identified; the trends in the deposit activity of domestic households were assessed, the structure of their deposits in terms of national and foreign currency was characterized, and the dynamics of nominal and real deposits of households were analyzed.

A set of measures was outlined, the implementation of which will allow improving the provision of resources to the financial system of Ukraine; directions for increasing the efficiency of the functioning of domestic economic entities as the basic link of the financial system were identified; a set of measures in the field of household finances was substantiated in order to create favorable conditions for their activities and increase savings activity; directions for increasing the efficiency of the functioning of the domestic financial system as a whole were identified.

Ключові слова: фінансова система, фінансовий потенціал, фінансові ресурси, публічні фінанси, місцеві фінанси, фінанси суб'єктів господарювання, фінансовий ринок, фінанси домашніх господарств, національна економіка.

Key words: financial system, financial potential, financial resources, public finances, local finances, finances of business entities, financial market, household finances, national economy.

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

Сьогодні в умовах активізації світових глобалізаційних процесів важливе значення має конкурентоздатність національної економіки, яка дасть змогу країні посісти високе місце у міжнародному рейтингу розвитку та забезпечити належний рівень добробуту населення. Виробляти значні обсяги валового продукту, у структурі якого левову частку займатимуть високотехнологічна продукція і кваліфіковані послуги, дадуть змогу нагромадити у достатньому розмірі фінансові ресурси з різних джерел. Останні відображають у фінансовій системі у розрізі головних ланок (фінанси суб'єктів господарювання, публічні фінанси, фінанси домогоспо-

дарств та фінансовий ринок), які тісно залежать одна від одної й визначають загальну ефективність функціонування системи. Ресурси фінансової системи формують та розподіляють між усіма її сферами з метою повного задоволення потреб ключових суб'єктів економіки й забезпечення високих темпів соціально-економічного розвитку за рахунок повноцінного фінансування їхньої діяльності.

Фінансова система України нині функціонує у кризових умовах, які стали наслідком агресії росії та запровадженням воєнного стану, втратою виробничого потенціалу у результаті значних руйнувань та постійного дефіциту фінансових ресурсів. В таких умовах важливо вжити всіх можливих заходів, які унеможливають подальшу втрату фінансовою системою ресурсів та поступово нарощувати виробничий потенціал суб'єктів господарю-

вання, оскільки саме в цій ланці створюється валовий продукт, який є основою розподілу і перерозподілу та наповнення ресурсами інших ланок системи (публічних фінансів та фінансів домашніх господарств). Це вимагає від уряду розроблення ефективної фінансової політики, котра б сприяла формуванню ресурсів у базовій ланці системи та допомагала їх наростити за допомогою перерозподілу в інші сфери, функціонування яких, зазвичай, забезпечують за рахунок бюджетних коштів. Окрім цього, необхідно налагодити механізм перерозподілу ресурсів між усіма ланками фінансової системи, котрий би сприяв зростанню ефективності її функціонування загалом та зміцнював рівень фінансової безпеки в країні. З огляду на зазначене вище, сьогодні гострою є необхідність вирішення проблем у сфері нарощення потенціалу фінансової системи в умовах повоєнного відновлення національної економіки та євроінтеграції.

Вирішенню проблем у сфері підвищення ресурсного потенціалу вітчизняної фінансової системи присвятили свої публікації такі українські науковці: І. Адаменко [14], М. Дем'янчук [1], Я. Дропа [3], М. Дубина [4], Л. Дудинець [5], О. Журавель [1], В. Коваленко [6], М. Лизогуб [7], О. Лисак [10], І. Ломачинська [8], Л. Маршук [9], А. Мейш [10], К. Мельник [1], Д. Мовчан [9], О. Покойовий [9], О. Попело [4], Л. Селіверстова [14], О. Тарасенко [4] та інші.

Зазначимо, що сьогодні у вітчизняній літературі є вагомий напрацювання з окресленої проблематики, проте кризові умови функціонування фінансової системи та початок повномасштабної війни породив нові виклики і загрози, які потребують проведення нових досліджень та ухвалення дієвих рішень щодо поліпшення управління публічними фінансами, державним боргом, підвищення фінансового потенціалу країни тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є пошук напрямів нарощення ресурсного потенціалу фінансової системи України в умовах кризи та повоєнного відновлення національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В економічній літературі поняття "система" визначають, зазвичай, з погляду чогось конкретного, цілісного, комплексу складових, сукупності поєднаних елементів, які впливають один на одного і модифікація одного неодмінно призведе до зміни усіх характеристик системи. У фінансовій науці часто виокремлюють закриті і відкриті, динамічні і статичні, ймовірнісні і детерміновані, макро і мікро, регульовані і саморегульовані, інформаційні і фізичні та інші види систем.

Водночас погляди щодо розкриття сутності фінансової системи у наукових публікаціях, зазвичай, не мають спільного знаменника та вирізняються різними підходами окремих вчених. Необхідно підкреслити, що сучасна фінансова система в узагальненому тлумаченні висвітлює організаційну складову застосування фінансів у національній економіці, стан та ієрархію побудови фінансових відносин у господарській системі загалом. Фінансова система є досить широким поняттям, яке охоплює низку складових, проте є вужчим від категорії

"фінанси". Історія виникнення терміну фінансова система є паралельною з поняттям фінанси, що посприяло виділенню їх в окрему науку як складову економічних досліджень.

Варто зазначити, що у науковій літературі також існує прагматичне бачення сутності функцій, які виконує фінансова система, зокрема: сприяє трансформації усіх видів економічних ресурсів між видами економічної діяльності та сферами господарства національної та світової економіки; виявлення інструментів ризик-менеджменту, який організовують за участі фінансових посередників (страховиків, банків, інститутів фондового ринку тощо); уможливляє використання різноманітних інструментів проведення розрахунків з метою обміну активами (фінансовими та майновими); допомагає консолідувати фінансові ресурси з метою нарощення виробничої потужності суб'єктів господарювання й розмежування капіталу окремих компаній між власниками пайових цінних паперів; генерування фінансових даних, котрі допомагають сформувати інформаційне забезпечення для ухвалення управлінських рішень у різних видах та сферах економічної діяльності.

Загалом, виконання своїх функцій фінансовою системою здійснюється за допомогою механізму управління фінансами на рівні держави, суб'єктів господарювання та населення й має за мету активізувати соціально-економічний прогрес країни за рахунок фінансового регулювання діяльності ключових суб'єктів економіки й організації моніторингу за формуванням і використанням грошових коштів на усіх рівнях утворення і розподілу валового продукту.

Наукова література сьогодні також характеризується відсутністю універсального підходу до тлумачення сутності поняття "фінансові ресурси", котрі автори визначають у розрізі держави, суб'єктів господарювання та домашніх господарств. На рівні підприємств під ними розуміють залучені грошові кошти, за допомогою яких формують основні і оборотні засоби, що необхідні для забезпечення безперервного виробничого процесу. Щодо макrorівня, то під фінансовими ресурсами розуміють грошові кошти, які унаслідок розподілу валового продукту зосередилися у руках держави та використовуються для виконання покладених на неї функцій і завдань з метою забезпечення високих темпів суспільного розвитку.

Проаналізувавши підходи до тлумачення сутності фінансової системи, варто виділити ключову спільну їхню рису — сукупність фінансових відносин, які організовують з метою мобілізації та інвестування фінансових ресурсів країни. З огляду на це можна констатувати, що саме цією ознакою поняття фінансова система є відмінним від категорії фінанси.

Систематизація окреслених в економічній літературі завдань фінансової системи країни має наступний вигляд: мобілізація, зосередження й раціональне використання необхідних для організації створення планового обсягу валового продукту фінансових ресурсів; забезпечення високої ефективності інвестування залучених грошових коштів — нарощення розмірів створеного валового продукту на підставі формування оптимальної структури джерел і форм фінансування; визначення раціонального співвідношення у процесі розподілу

валового продукту країни для повноцінного задоволення швидко зростаючих потреб економіки; всестороння допомога у мобілізації нагромаджень суб'єктів господарювання та заощаджень домашніх господарств за допомогою механізмів фондового ринку для реалізації інвестиційної політики в країні та стимулювання економічного зростання; створення страхових резервів для убезпечення від появи збитків і втрати надходжень й формування сприятливих передумов для освоєння таких джерел фінансових ресурсів.

Зазначимо, що фінансові ресурси лежать в основі фінансової системи, кожна ланка якої з початку свого створення і подальшого розвитку функціонує за рахунок мобілізації і використання грошових коштів. Водночас всі сфери фінансової системи мають особливості у використанні інструментів залучення фінансових ресурсів та специфіку в окресленні напрямів їх використання.

Українська фінансова система тривалий час розвивалася в умовах економічної нестабільності, світової кризи та воєнного стану, головними ознаками яких є: значні інфляційні ризики; невисокий рівень сукупного попиту в економіці, який став результатом зменшення відносних розмірів оплати праці та її питомого значення у валовому продукті; постійна волатильність курсу гривні до іноземних валют, що ускладнює прогнозування та підвищує ймовірність появи валютної нестабільності, котра проявиться у падінні вартості національної грошової одиниці; великі розмахи тіньового сектору господарської системи; часті зміни та високий рівень ставок відсотків за банківськими позиковими продуктами; значний ступінь доларизації української економіки; підвищення абсолютних та відносних значень урядової заборгованості (державної та гарантованої); низький рівень рентабельності більшості українських суб'єктів господарювання; великі розміри кредиторських і дебіторських зобов'язань вітчизняних підприємницьких структур; значні обсяги накопиченої заборгованості перед фіскальними органами й по оплаті праці персоналу та інше.

Водночас низка науковців вважають, що українській фінансовій системі ще й дотепер притаманні ознаки, які характерні для перехідної економіки, зокрема: невисокий ступінь капіталізації банківського сектору та падіння обсягів торгів на вітчизняному фондовому ринку в абсолютному та відносному вимірах; відсутність в обігу на ринку привабливих фінансових інструментів для проведення нагромаджувально-інвестиційної діяльності суб'єктами господарювання і населенням; низька ефективність та непривабливість системи справляння обов'язкових платежів, яка породжує високий фіскальний тиск на платників податків; відсутність результативних реформ у пенсійному секторі зокрема та соціальній сфері загалом; низька ефективність системи урядового регулювання діяльності підприємницьких структур, потреба в удосконаленні механізму управління публічними фінансами тощо.

Сьогодні у фінансовій літературі до чинників, які гальмують розвиток системи фінансів, зазвичай, відносять низьку ефективність фінансового ринку як окремої ланки, яка зумовлена низькими темпами його розвитку, зокрема: невисокі розміри капіталу, яким володіє

банківська сфера; недостатня привабливість та якості депозитних продуктів українських банків; значні рівні ризиків у банківському секторі та неефективне управління ними; потреба у підвищеному захисті прав клієнтів банківських установ; неадекватне сприйняття та визначення ролі фондового ринку у розвитку національної економіки; невелика кількість фондових бірж, котрі реалізують купівлю-продаж фінансових інструментів, що змушує надавати перевагу позабіржовому ринку, який потребує посиленого контролю за такими транзакціями з метою уникнення зловживань; нерозвиненість інститутів фондового ринку та потреба у розбудові його інфраструктури; потреба у поліпшенні захисту акціонерних прав, дієвої боротьби з рейдерством та підвищення рівня корпоративної культури; необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення функціонування фінансового ринку, особливо в умовах наближення переговорів щодо вступу в ЄС.

В сучасних кризових умовах функціонування економіки важливою проблемою фінансового ринку є дисбаланс у розмірах нагромаджених фінансових ресурсів та потребами вітчизняних суб'єктів господарювання в інвестиціях для забезпечення безперервності виробничих процесів. Сьогодні лівова частка капіталу вкладається у сфери, які не мають жодного відношення до виробництва товарів, надання послуг чи поліпшення добробуту населення, оскільки інвестуються з метою проведення спекуляцій на біржі та генерування "легких" доходів.

Сьогодні українські підприємства, як головна сфера фінансової системи, у які виробляють валовий продукт, опинилися у досить скрутному становищі унаслідок четвертого року повномасштабної війни. На початку 2022 року вітчизняна економіка втратила велику частину виробничого потенціалу унаслідок фізичного знищення майна суб'єктів господарювання або окупації територій, що змусило підприємства змінювати місце ведення основної діяльності на більш безпечне. Релокація українських підприємницьких структур негативно відобразилася на економіці, оскільки вимагала часу і додаткових фінансових ресурсів для пристосування до особливостей ведення діяльності у нових територіальних громадах та освоєнні нових ринків збуту. Це також позначилося на динаміці чистих фінансових результатів та надходженнях до бюджетної системи України — обидва показники суттєво знизилися з початком введення воєнного стану.

В абсолютному розмірі за досліджуваний період величина власних фінансових ресурсів українських суб'єктів господарювання збільшилася майже у 7 разів, проте на такі зміни суттєвий вплив здійснили інфляційні ризики в країні, тому доцільно концентрувати увагу на відносній зміні власного капіталу. Так питома вага власних коштів упродовж 2006—2023 років знизилася з 46,6 % до 28,05 % на кінець 2023 року (відносно падіння становило -18,55 відсоткових пунктів). На кінець вересня 2024 року цей показник становив 32,06 % (збільшився на 4 відсоткові пункти), проте реальні висновки щодо його динаміки можна буде зробити тільки за підсумками року. Такі тенденції говорять про зниження у вітчизняних підприємств фінансової автономії, а в умовах кризи на ринку позикових ресурсів, нарощува-

ти капітал доводиться за рахунок кредиторської заборгованості та інших прирівняних до власних джерел. Варто зауважити, що особливо стрімко спадала частка власного капіталу у періоди соціально-політичних та економічних криз унаслідок світової нестабільності у 2008 році, гібридної війни росії у 2014 році та її повномасштабного вторгнення 2022 року [11]. Тобто динаміка капіталу вітчизняних підприємств досить сильно реагує на зміну макроекономічних параметрів в країні та світі, які суттєво впливають на їхню здатність якісно формувати необхідні розміри фінансових ресурсів (рис. 1).

На абсолютне значення фінансових ресурсів за аналізований період суттєвий вплив здійснювала інфляція, тому, в основному, під її дією капітал українських підприємств зріс у понад 11 разів та на кінець 2023 року становив 16442,6 млрд грн. За підсумками 2024 року приріст становитиме ще більшу величину, оскільки до уваги візьмуть показники усіх суб'єктів господарювання [11].

За допомогою проведеного аналізу абсолютних і відносних показників фінансових ресурсів підприємств України упродовж досліджуваного періоду можемо констатувати факт поступового погіршення тенденцій динаміки власної їх частини, рівень якої поступово зменшувався та засвідчував зниження фінансової автономії суб'єктів господарювання. Водночас частка короткотермінових зобов'язань вітчизняного бізнесу поступово зростала, а в її складі нарощувала питому вагу кредиторська заборгованість, оскільки українські підприємницькі структури покривали за її рахунок дефіцит у власних оборотних коштах. Частка довготермінових пасивів у капіталі вітчизняного бізнесу продовжувала залишатися на досить низькому рівні через нерозвиненість ринку довготермінових позикових фінансових ресурсів, хоча за досліджуваний період вона несуттєво зростає. Такі тенденції у динаміці фінансових ресурсів підприємств України стали наслідком затяжної кризи у ковідний період та суттєвого її поглиблення з початком оголошення військового стану в країні на початку 2022 року.

Сектор публічних фінансів займає важливе місце у фінансовій системі країни, оскільки він за допомогою розподілу і перерозподілу валового продукту поєднує суб'єктів господарювання, населення, державу та інститути посередництва. Фінансові ресурси цієї сфери формують, зазвичай, за рахунок законодавчого встановлен-

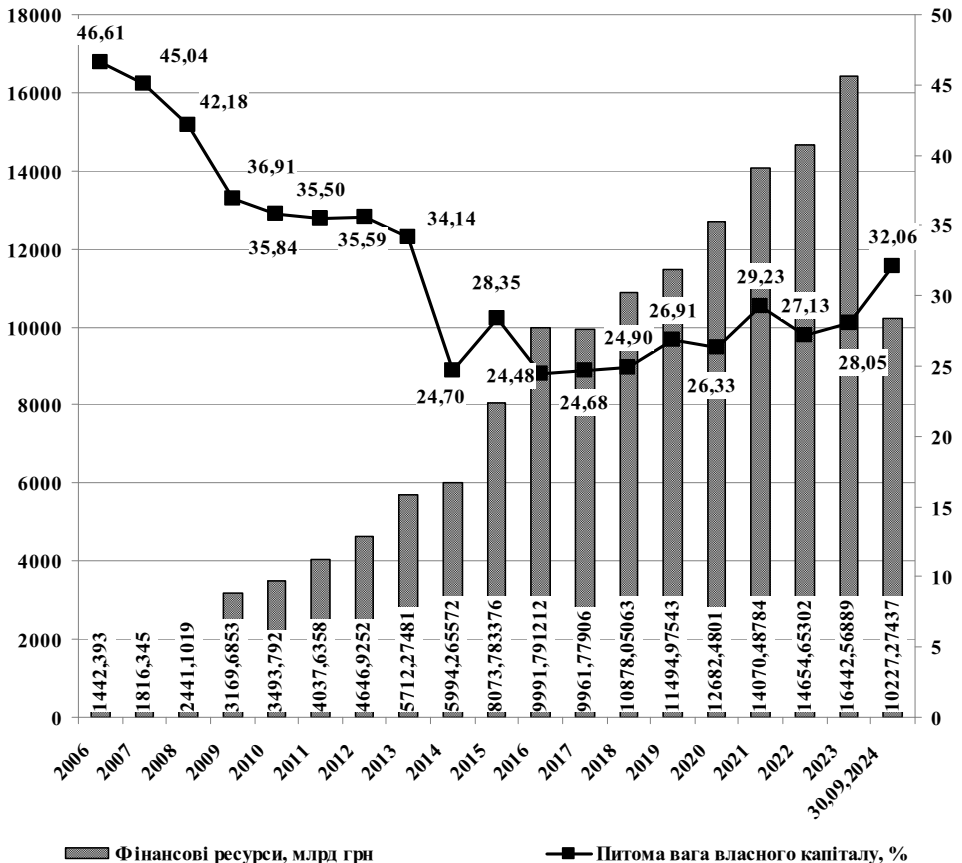


Рис. 1. Динаміка фінансових ресурсів підприємств України та питомиї ваги у них власного капіталу у 2006–2024 років, на кінець року

Джерело: [11].

ня і справляння обов'язкових платежів (податків і різноманітних зборів, які мають цільове призначення), котрі сплачують підприємницькі структури і домашні господарства зі своїх доходів. Левова частка грошових коштів держави зосереджена у бюджетній системі (яка охоплює дві ланки: державний бюджет та бюджети територіальних громад) та державних фондах цільового призначення, що мають, зазвичай, соціальний характер використання.

Необхідно підкреслити, що за рахунок податкових надходжень формують близько 25 % дохідної частини бюджетів територіальних громад, а решта дофінансовують за рахунок центрального бюджету, проте ситуація у зарубіжних країнах може суттєво відрізнятися. Сьогодні в Україні місцеві податки не мають суттєвого значення і не займають відчутної питомиї ваги у доходах бюджетів місцевого самоврядування, що, частково суперечить практиці розвинених країн та не дає змоги територіальним громадам наростити свою фінансову самостійність.

Оцінка динаміки надходжень до зведеного бюджету України у розрізі державного бюджету та територіальних громад констатує високий рівень залежності останніх від коштів першого, що потребує перерозподілу податкових доходів за допомогою інструментів міжбюджетних трансфертів. Для збільшення ступеня фінансової автономії місцевим громадам доцільно збільшувати свої фіскальні доходи, а уряду — надавати більше владних повноважень. Частково це було реалізовано у

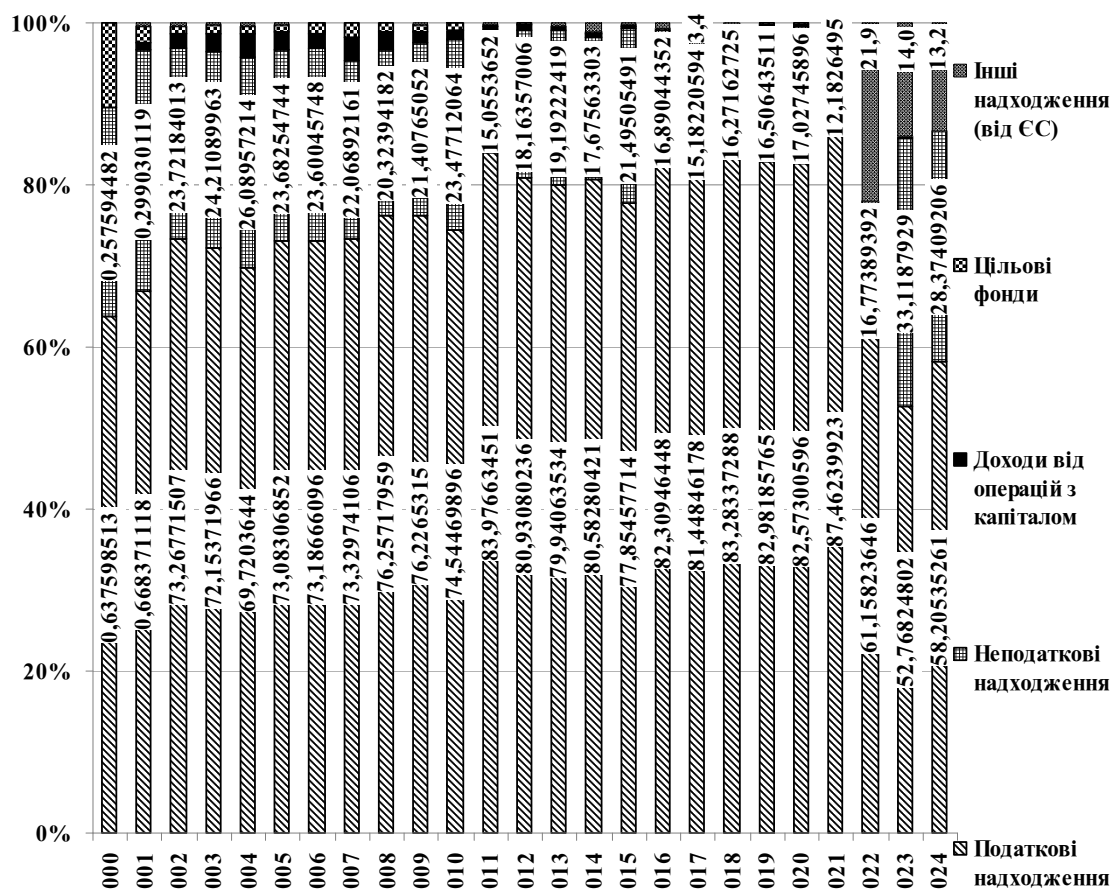


Рис. 2. Динаміка структури надходжень до зведеного бюджету України у 2000–2024 роках, %

Джерело: [2, 12].

2021 році після завершення реформи бюджетної децентралізації, проте початок війни так і не дав відчуті її результативність та показати себе в дії, оскільки багато територіальних громад постраждали унаслідок ведення боїв та окупації, тому стали напряду залежати від дотацій з державного бюджету. Окрім цього, по завершенню війни ситуація може бути ще складнішою, бо велику кількість громад треба буде відбудовувати, що зумовить потребу у фінансових ресурсів значних обсягів та удосконалення формули фінансового вирівнювання або пошуку зовнішніх джерел фінансування (міжнародна допомога та гранти).

Упродовж 2000–2024 років надходження до зведеного бюджету України суттєво спадали за підсумками 2009 року унаслідок світової господарської кризи; потім ці процеси простежувалися у 2014 та 2022 роках як результат вторгнення росії, анексії наших територій та знищення виробничого потенціалу південно-східних регіонів країни, що значно знизило спроможність бюджетної системи (рис. 2).

За досліджуваний період переважаючи питому вагу у поступленнях до дохідної частини консолідованого бюджету займали податкові платежі, частка котрих перманентно збільшувалася включно до 2021 року з 63,76% до 87,46 % (на 23,7 в. п.). Проте початок повномасштабної війни у лютому 2022 року кардинально змінив ситуацію і частка податкових надходжень суттєво знизилася до значення 58,21 % за період 2022–2024 років (на -29,25 в. п.), оскільки велика частина Ук-

раїни була окупована, багато суб'єктів господарювання втратили свої виробничі потужності або були змушені змінити територію діяльності, різко впали доходи населення, що загалом дуже погано відобразилося на податковому потенціалі країни. Водночас бюджет країни у значній мірі почав залежати від допомоги країн-партнерів, зокрема ЄС, який надав досить велику фінансову допомогу на підтримку економічної стабільності у розмірі понад 481,3 млрд грн — у 2022 році, 433,6 млрд грн — у 2023 році та 475,4 млрд грн — у 2024 році. Окрім цього, відносної бюджетної стабільності в умовах війни на тлі падіння податкового потенціалу вдалося досягнути за рахунок значних інфляційних коливань, не проведення індексації доходів, "замороження" виплат працівникам бюджетних установ, тобто частково уряд компенсував втрати ресурсів за рахунок бюджетної сфери [2, 12].

В умовах сьогодення важливим чинником зростання ефективності української податкової системи є її реформування у напрямі досягнення оптимального співвідношення між окремими елементами за допомогою реалізації таких заходів: нарощення ефективності розподілу валового продукту та результативності процесів формування фінансових ресурсів держави на усіх стадіях їх залучення, а також досягнення якомога більшого результату від їх інвестування у різні сфери економіки; підвищення рівня фінансової автономії новоутворених територіальних громад за рахунок запровадження дієвих обов'язкових платежів на місцевому

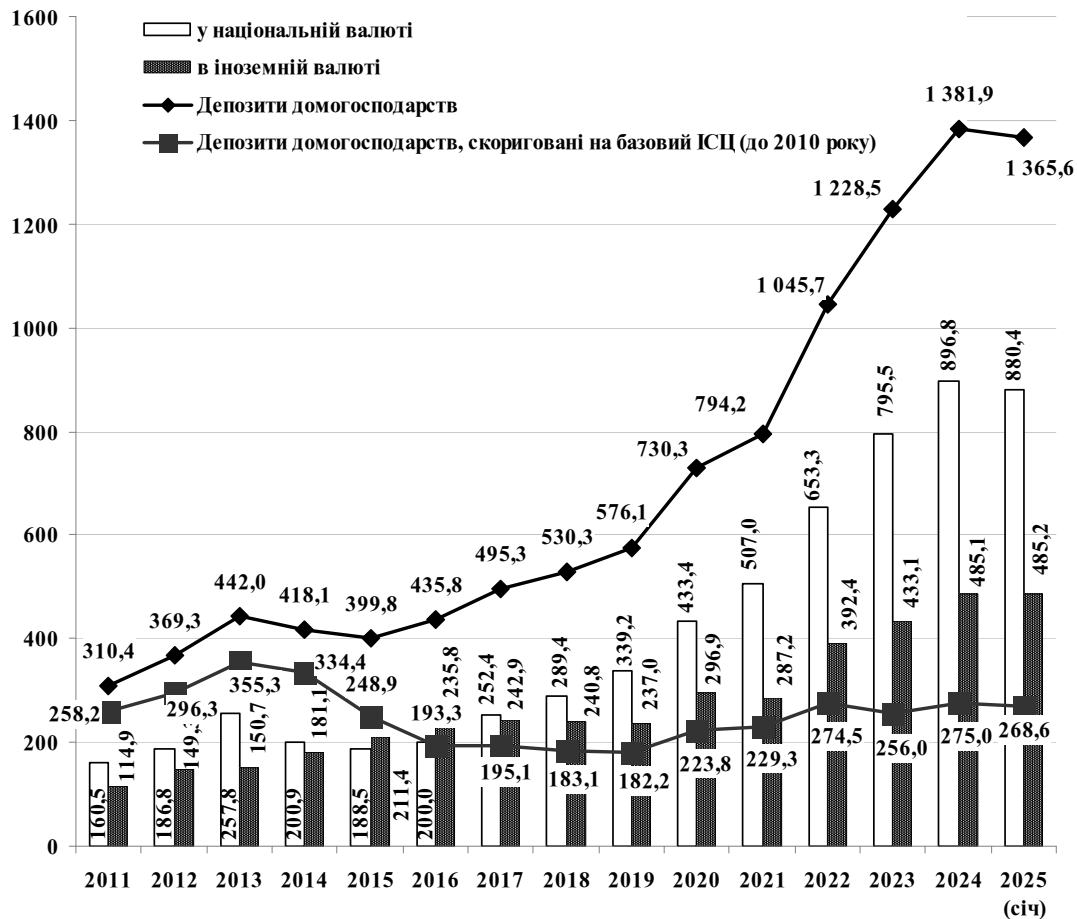


Рис. 3. Банківські депозити домашніх господарств України у 2011–2025 роках (залишки коштів на кін. періоду, млрд грн)

Джерело: [13].

рівні, які допоможуть збільшити фінансовий потенціал регіонів; досягнення оптимального рівня щодо фіскального тиску на вітчизняних платників й створення додаткових можливостей для розширення податкового потенціалу; піднесення у населення фіскальної толерантності й формування українського менталітету та фінансової грамотності, котра дасть змогу чітко зрозуміти важливість сплати обов'язкових платежів до бюджетної системи та збільшить дієвість проведеної урядом податкової політики.

Домашні господарства у ринковій економіці виконують важливу роль, оскільки ведуть власну всесторонню діяльність, котра характеризується створенням сукупного попиту в державі за допомогою купівлі виробленої продукції (товарів або отримання послуг). Вони також утворюють сукупну пропозицію в країні, оскільки є головними представниками на ринку праці та володіють інтелектуальними здібностями. З іншого боку, громадяни розвинених країн є активними учасниками фондового ринку та формують за допомогою його інструментів власні нагромадження, які є важливим джерелом здійснення капітальних вкладень в економіку й сприяють її розвитку у майбутньому.

З метою управління своїми фінансами домашні господарства у процесі життєдіяльності формують і використовують два важливі фонди фінансових ресурсів, зокрема: поточного і довготермінового споживання — для покриття особистих потреб членів сімей у купівлі

товарів чи послуг; заощадження — для придбання високовартісних речей, виконання капітальних робіт чи отримання коштовних послуг у майбутньому (будівництво, навчання, придбання квартири чи автомобіля тощо). Саме останній фонд становить значний інтерес для усіх суб'єктів економіки, оскільки нагромадження населення є важливим джерелом формування інвестиційних ресурсів країни за умов проведення ефективної політики уряду в цьому напрямі. Тому вітчизняний уряд має побудувати дієвий механізм перетворення накопичень домашніх господарств в капіталовкладення, у якому будуть задіяні сучасні цифрові інструменти національного фінансового ринку. Цей механізм також має охоплювати актуальні стимули, шляхи й види реалізації заощаджень українцями.

В українській економіці значну зацікавленість у домашніх господарств у процесі здійснення заощаджень здобули банківські депозити (коротко- і середньотермінові), оскільки вони приносять невисокі проте постійні доходи у вигляді нарахованих відсотків в умовах гарантування виплат одноіменним фондом. З іншого боку, в країні склалася ситуація, за якої реальні відсоткові ставки за банківськими вкладами нині, зазвичай, не покривають інфляційні ризики та не забезпечують генерування достатніх доходів. Водночас може виникнути ситуація із невчасною видачею депозитів, яка є наслідком різноманітних труднощів для банку щодо мобілізації необхідних коштів. Окрім цього, за умови розірвання

кредитної угоди, вкладник може позбутися більшої частини або всіх нарахованих відсотків. Тенденції у сфері банківських заощаджень населення висвітлені на рис. 3. Поданий рисунок засвідчує зростання номінальних депозитів домогосподарств у банківській системі України та невелике зростання реального їх рівня (скоригованого на базовий ІСЦ до 2010 року) на 10,4 млрд грн або на +4,03 %. Водночас, починаючи з 2017 року, простежується тенденція до поступового переважання гривневих депозитів населення перед вкладеннями в іноземній валюті.

У більшості країн світу сьогодні ключовою ціллю уряду в економічній сфері є перетворення накопичень громадян в інвестиції й побудова відповідного механізму, який реалізовуватиме таку трансформацію за допомогою сучасних інструментів фінансового ринку. Такий механізм допоможе домогосподарствам активізувати нагромадження та отримувати додаткові доходи від їх інвестування упродовж тривалого періоду часу, убезпечити себе, частково, від інфляційних і валютних ризиків. Головними деструктивними чинниками, що стримують розвиток заощаджувальної діяльності населення в Україні є: нестабільна динаміка макроекономічних параметрів та часті кризові стреси; невисокий рівень довіри до органів влади та фінансових посередників; низька обізнаність населення в особливостях функціонування фінансової сфери; катастрофічні розмахи корупції та тіншової економіки в країні; великий тиск на підприємців та компанії з боку органів влади; невисокі темпи розвитку фондового ринку та його стагнація в умовах воєнного стану; неефективна дивідендна політика українських корпорацій; падіння доходів українців; відсутність доступних якісних послуг на страховому ринку та нерозвиненість сектору додаткового пенсійного страхування тощо.

Загалом для зростання забезпеченості фінансової системи ресурсами необхідно реалізувати цілий комплекс заходів на різних рівнях управління. Так, на рівні публічних фінансів потрібно: оптимізувати співвідношення між елементами податкової системи, які дадуть змогу досягнути запланованого розміру надходжень, сприятимуть звуженню тіншової діяльності й підвищуватимуть зацікавленість український і закордонних інвесторів до національної економіки; реалізовувати науково-обґрунтовану політику у сфері використання державного кредитування з метою покриття нестачі бюджетних ресурсів, оскільки їхнє продумане інвестування у стратегічно важливі галузі економіки стимулюватиме суспільний розвиток та залучення домогосподарств до безпеки; почати реально протидіяти корупції на усіх рівнях влади із залученням іноземних фахівців та створення незалежних органів з метою припинення виведення фінансових ресурсів з країни, крадіжок рухомого і нерухомого майна, падіння довіри до держави іноземних партнерів тощо; досягнути високого рівня інформаційної прозорості у сфері формування та інвестування ресурсів держави, яке відбувається на усіх стадіях бюджетного процесу; посилити роль громадян країни у визначенні напрямів витрачання коштів бюджетів територіальних громад; концентрувати зусилля на підвищенні рівня фіскальної культури українців, що дасть змогу наростити податкову спроможність регіонів у найближчій перспективі; збільшити ефективність витрачання фінансових ресурсів держави у розрізі найбільш важливих для суспільства видів діяль-

ності; удосконалити митну політику України, котра дасть змогу зупинити потік низькоякісних товарів з-за кордону та допоможе захистити вітчизняні підприємницькі структури від недобросовісної конкуренції.

З метою підвищення ефективності функціонування балової ланки фінансової системи — фінансів підприємницьких структур — доцільно здійснити низку заходів, зокрема: налагодити співпрацю між інститутами держави й діловими одиницями, підвищити рівень довіри між ними; запобігати проявам на ринку нечесної конкуренції; фінансово допомагати важливим і перспективним компаніям та справним платникам обов'язкових платежів до бюджету; сформувати привабливе середовище для розвитку реального сектору економіки з метою нарощення фіскального потенціалу; надавати допомогу в організації експортної діяльності підприємницьким структурам, котрі виробляють товари чи надають послуги з високою часткою доданої вартості, що дасть змогу охопити додаткові ринки збуту на міжнародному рівні.

Особливої уваги заслуговують фінанси домашніх господарств як важлива ланка фінансової системи, котра суттєво впливає на усі сектори економіки. Зазначене створює необхідність реалізації у цій сфері комплексу таких заходів: сформувати платформу для легкого бізнес-старту для громадян, які вирішили випробувати себе у підприємницькій діяльності, що допоможе зекономити ресурси держави на виплату різного роду допомог, оскільки такі домашні господарства будуть здатні самі себе забезпечувати; побудувати дієвий механізм трансформації нагромаджень українців в інвестиційні ресурси за рахунок появи на фондовому ринку сучасних цифрових привабливих інструментів, які будуть відповідати фінансовим очікуванням населення та допоможуть накопичити грошові кошти для фінансування відновлення національної економіки; створити умови для появи середнього класу населення за доходами в країні та зменшення діапазону у заробітках між різними верствами суспільства, що сприятиме зростанню інвестиційної активності домашніх господарств; зберегти високоякісні кадри в Україні та запобігти негативній міграції за рахунок пропозиції високооплачуваних робочих місць та створення подібних компаній у національній економіці, що сприятиме дотриманню головного принципу господарювання — близькість виробництва до ресурсів; створити програму цільових консультацій для населення у сфері роботи фондового ринку, що допоможе підвищити обізнаність громадян щодо використання його інструментів з метою ведення інвестиційної діяльності та формування заощаджень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, для підвищення ефективності функціонування вітчизняної фінансової системи загалом, необхідно поліпшувати ступінь взаємодії між усіма її суб'єктами: державою, підприємствами та домогосподарствами. Для цього потрібно: перестати залучати урядові позики на неприйнятних умовах із зовнішніх джерел й запобігати падінню фактичних доходів громадян, що поступово деактивізує здійснення заощаджень та знизить інвестиційну спроможність економіки; частково або

повністю звільнити від оподаткування ресурси домогосподарств, які спрямовуються на нагромадження; розробити програму партнерства з державою, яка дасть змогу залучати кошти бізнесу і населення для фінансування важливих інвестиційних проектів; посилити роль населення у зростанні попиту на товари довготермінового користування, що допоможе розширити виробничий потенціал підприємницьких структур; створити передумови для розвитку ринку іпотечного кредитування домогосподарств у відповідності до позитивного досвіду провідних країн світу; сприяти доступності цифрових фінансових інструментів фондового ринку для населення; розробити схему справедливого перерозподілу фінансових ресурсів у національній економіці з метою забезпечення її швидкого повоєнного відновлення.

Література:

1. Дем'янчук М. А., Журавель О. В., Мельник К. Є. Фінансова система України під впливом covid-19 // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 10. С. 13—21.
2. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2025).
3. Дропа Я. Б. Фінансові ресурси розвитку національної економіки України: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 426 с.
4. Дубина М., Попело О., Тарасенко О. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 1 (25). С. 91—110.
5. Дудинець Л. А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 795—798.
6. Коваленко В. М. Фінансова система України: теорія, методологія, практика. Монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 360 с.
7. Лизогуб М. М. Індикатори фінансової стійкості як засіб оцінки ефективності фінансової системи України // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 99—102.
8. Ломачинська І. А. Діагностика інституційного середовища фінансової системи України та його впливу на фінансовий розвиток // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: "Економічні науки". 2020. № 4, Том 3. С. 247—254.
9. Маршук Л., Мовчан Д., Покойовий О. Особливості фінансової системи в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1228/1183> (дата звернення: 15.03.2025).
10. Мейш А. В., Лисак О. М. Перспективи розвитку фінансової системи України // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 70—74.
11. Офіційний сайт державної служби статистики України (дата звернення: 15.03.2025).
12. Офіційний сайт Інституту бюджету та соціально-економічних досліджень "IBSED". URL: <http://www.ibser.org.ua> (дата звернення: 15.03.2025).
13. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2025).
14. Селіверстова Л. С., Адаменко І. П. Фінансова система України: особливості функціонування та напрями удосконалення // Економіка та держава. 2018. № 6. С. 17—20.

References:

1. Dem'yanchuk, M. A., Zhuravel, O. V. and Melnyk, K. Ye. (2021), "The financial system of Ukraine under the influence of covid-19", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 10, pp. 13—21.
2. State budget web portal for citizens (2025), available at: <https://openbudget.gov.ua> (accessed: 15 march 2025).
3. Dropa, Y. B. (2017), *Finansovi resursy rozvytku natsional'noyi ekonomiky Ukrayiny* [Financial resources for the development of the national economy of Ukraine], Ivan Franko Lviv National University, Lviv, Ukraine.
4. Dubyna, M., Popelo, O. and Tarasenko, O. (2021), "Institutional transformations of the financial system of Ukraine in the context of the development of the digital economy", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, Vol. 1 (25), pp. 91—110.
5. Dudynets, L. A. (2018), "Development of financial technologies as a factor in the modernization of the financial system", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, Vol. 22, pp. 795—798.
6. Kovalenko, V. M. (2019), *Financial system of Ukraine: theory, methodology, practice* [Finansova systema Ukrayiny: teoriya, metodolohiya, praktyka], Ivan Franko Lviv National University, Lviv, Ukraine.
7. Lyzogub, M. M. (2018), "Indicators of financial stability as a means of assessing the effectiveness of the financial system of Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 12, pp. 99—102.
8. Lomacynska, I. A. (2020), "Diagnostics of the institutional environment of the financial system of Ukraine and its impact on financial development", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya: "Ekonomichni nauky"*, Vol. 4 (3), pp. 247—254.
9. Marshuk, L., Movchan, D. and Pokoyovyi, O. (2022), "Features of the financial system under martial law", *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 37, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1228/1183> (accessed: 15 march 2025).
10. Meish, A. V. and Lysak, O. M. (2019), "Prospects for the development of the financial system of Ukraine", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, Vol. 1, pp. 70—74.
11. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 15 march 2025).
12. The official site of the Institute of Budget and Socio-Economic Research "IBSED" (2025), available at: <http://www.ibser.org.ua> (accessed: 17 march 2025).
13. The official site of the National Bank of Ukraine (2025), available at: <https://bank.gov.ua/> (accessed: 15 march 2025).
14. Seliverstova, L. S. and Adamenko, I. P. (2018), "The financial system of Ukraine: features of functioning and directions of improvement", *Ekonomika ta derzhava*, Vol. 6, pp. 17—20.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2025 р.

О. О. Яценко,
маркетолог-аналітик,
віце-президент корпорації Glad Selena Corporation, Форт-Лодердейл, Флорида, США
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3917-6824>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.198

ДОВІРА ДО БРЕНДІВ У ЧАСИ ЦИФРОВОЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

O. Iashchenko,
Marketing Analyst,
Vice President of Glad Selena Corporation, Fort Lauderdale, FL, USA

TRUST IN BRANDS IN THE AGE OF DIGITAL DISINFORMATION:
CHALLENGES AND WAYS TO OVERCOME THEM

У статті досліджено проблематику формування довіри до брендів в умовах зростання цифрової дезінформації та її впливу на споживчу поведінку. Визначено основні проблеми, пов'язані з маніпулятивним контентом, підривом репутації компаній та поширенням фейкових відомостей у цифровому середовищі. Проаналізовано роль соціальних мереж та алгоритмічних систем штучного інтелекту у формуванні споживчих уявлень про надійність брендів. Досліджено стратегії мінімізації репутаційних ризиків підприємств, що досягаються шляхом впровадження прозорої комунікації та розвитку механізмів перевірки інформації і маркетингового контенту. Розглянуто значення корпоративної соціальної відповідальності та етичного маркетингу у підтримці довіри до брендів. Визначено інструменти адаптації бізнесу до сучасних інформаційних загроз, зокрема, інтеграцію незалежних фактчекінгових платформ та впровадження політик відкритості в управлінні репутацією. Сформовано організаційно-економічний механізм формування довіри до брендів в умовах цифрової дезінформації.

The purpose of the article is to study the impact of digital disinformation on brand trust and identify effective strategies for its preservation based on approaches to increasing communication transparency and means of forming long-term consumer loyalty. The article examines the issue of building trust in brands in the context of the growth of digital disinformation and its impact on consumer behavior. The main challenges associated with manipulative content, undermining the reputation of companies, and the spread of fake information in the digital environment are identified. The role of social networks and algorithmic artificial intelligence systems in shaping consumer perceptions of brand reliability is analyzed. Strategies for minimizing reputational risks of enterprises are studied, which are achieved through the implementation of transparent communication and the development of mechanisms for verifying information and marketing content. The importance of corporate social responsibility and ethical marketing in maintaining trust in brands is considered. Tools for adapting business to modern information threats are identified, in particular, the integration of independent fact-checking platforms and the implementation of openness policies in reputation management. An organizational and economic mechanism for building trust in brands in the context of digital disinformation is formed. The article also examines the behavioral aspects of consumers in

the context of information uncertainty and growing skepticism about advertising messages. The mechanisms for forming brand loyalty based on authenticity, sustainable values, and a personalized approach to communication are analyzed. Special attention is paid to the role of crisis management in maintaining trust in companies during information attacks and disinformation campaigns. The possibilities of business cooperation with the media, public organizations, and state institutions to increase the level of consumer information literacy are explored.

Ключові слова: довіра споживача, бренд, цифрова дезінформація, репутація, комунікація, лояльність, кризовий менеджмент.

Key words: consumer trust, brand, digital disinformation, reputation, communication, loyalty, crisis management.

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

У сучасному інформаційному просторі цифрова дезінформація стає одним із ключових дестабілізуючих факторів, що порушують механізми формування довіри до брендів та трансформують економічні імперативи корпоративного управління. Дезінформаційні атаки та маніпулятивний контент суттєво ускладнюють процеси прийняття рішень як з боку споживачів, так і в корпоративному середовищі, посилюючи інформаційну асиметрію та підвищуючи рівень ентропії на ринку. При цьому ендегенна вразливість брендових активів до зовнішніх інформаційних шоків зумовлює необхідність розробки адаптивних стратегій ризик-менеджменту, що базуються на комплексному аналізі репутаційного капіталу та когнітивних реакцій цільової аудиторії. Формування ефективної довіри вимагає імплементації механізмів нейтралізації маніпулятивного контенту та створення моделей превентивного інформаційного аудиту.

Значна варіативність каналів поширення недостовірної інформації, зокрема через соціальні мережі та алгоритмічно керовані медіа-платформи, обумовлює ескалацію репутаційних ризиків для бізнес-структур. Відсутність уніфікованих стандартів інформаційної верифікації та нестабільність нормативно-правового регулювання ускладнюють реалізацію ефективних політик управління кризовими комунікаціями, що загрожує формуванню стійких репутаційних деформацій та підвищує транзакційні витрати компаній.

Крім того, зниження рівня довіри до брендів унаслідок інтенсивної дезінформаційної динаміки провокує девальвацію нематеріальних активів, ерозію соціального капіталу підприємств та деградацію механізмів ринкової ідентифікації. В умовах цифрової трансформації бізнес-моделей критичною стає необхідність розробки інтегрованих стратегій управління інформаційними загрозами, що передбачають використання штучного інтелекту та адаптивних аналітичних систем для моніторингу контенту та ідентифікації маніпуляційних підходів з боку недобросовісних конкурентів.

Відтак, зазначена проблематика визначає актуальність дослідження питань формування довіри до брендів у контексті цифрової дезінформації для розробки комплексної системи інформаційного захисту підприємств та підтримки високого рівня прозорості бізнес-комунікацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження проблем формування довіри до брендів в умовах цифрової дезінформації засвідчують багатовимірність даної тематики, яка охоплює аспекти як цифровізації, так і стратегічного управління й інформаційної політики підприємств. Зокрема, варто відзначити працю І. В. Лисенко [1], у якій аналізуються процеси формування та розвитку e-commerce брендів у контексті цифровізації, акцентуючи увагу на адаптації бізнес-моделей до сучасних інформаційних загроз. Авторкою визначено ключові проблеми, пов'язані з онлайн-комунікаціями та захистом репутації брендів у цифровому середовищі. При цьому наголошується на необхідності комплексного підходу до управління брендовою ідентичністю з урахуванням змін у споживчих поведінкових паттернах.

Крім того, у дослідженнях Т. О. Шматковської [4; 5] визначається специфіка стратегічного управлінського обліку в умовах цифрової економіки, що безпосередньо корелює з питанням формування довіри до брендів. Авторка підкреслює важливість інформаційної прозорості та впровадження цифрових рішень для мінімізації ризиків дезінформації. Зазначається, що автоматизація та цифровий аудит відіграють важливу роль у забезпеченні достовірності інформації, що є критичним у боротьбі з дезінформаційними атаками на бренди.

Доцільно також звернути увагу на дослідження І. Араkelової [9], присвячене аналізу маркетингових стратегій підприємств у контексті сучасних інформаційних технологій. Авторка акцентує увагу на необхідності інтеграції новітніх цифрових інструментів для моніторингу та аналізу споживчих настроїв, що є важливим для формування довіри до брендів. В роботі наголошується на важливості персоналізованої комунікації як засобу протидії дезінформації.

Таблиця 1. Механізми прогнозової аналітики алгоритмічного моделювання поведінки користувачів

Механізми прогнозової аналітики	Способи моделювання	Методи протидії маніпулятивному контенту
Алгоритми машинного навчання	Кластеризація користувачів на основі історії переглядів і взаємодій	Інтеграція механізмів незалежної верифікації контенту
Нейронні мережі	Індивідуалізоване прогнозування поведінкових реакцій на рекламний та інформаційний контент	Обмеження персоналізованого таргетингу на чутливі теми
Обробка природної мови (NLP)	Аналіз тональності коментарів та прогнозування трендів на основі семантичного аналізу	Автоматизовані системи виявлення маніпулятивних наративів
Алгоритми рекомендаційних систем	Формування персоналізованого інформаційного середовища з урахуванням уподобань користувачів	Прозорість алгоритмів та можливість налаштування рівня персоналізації
Глибинне навчання	Динамічне коригування контент-стратегії на основі багатофакторного аналізу поведінки	Розробка політик відповідального використання даних та мінімізація маніпуляційних впливів

Джерело: побудовано автором на основі [1; 7].

Окремий напрям досліджень стосується впливу економічних криз на маркетингові стратегії суб'єктів господарювання. Зокрема, у роботі С. Келво-Поррала [10] доведено, що в умовах економічної нестабільності підприємства змушені переглядати свої підходи до комунікації з клієнтами, зокрема, забезпечувати посилення рівня довіри до брендів через підвищену соціальну відповідальність та активну взаємодію з споживачами.

Також у контексті соціалізації економіки значну увагу слід приділити дослідженням Ю. О. Чалюк [2; 3], яка розглядає країнові моделі соціалізації та їх вплив на економічні відносини. Використання даних моделей у маркетинговій стратегії підприємств може сприяти формуванню довіри до брендів через інтеграцію соціально відповідальних підходів та участь у соціальних ініціативах і партнерствах із незалежними організаціями.

Таким чином, наявні наукові напрацювання свідчать, що довіра до брендів у цифровому середовищі є багатогранною проблемою, яка вимагає комплексного підходу. При цьому існує об'єктивна потреба у поглибленні досліджень у сфері мінімізації ризиків цифрової дезінформації та підтримки стійкої репутації брендів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу цифрової дезінформації на довіру до брендів та визначення ефективних стратегій її збереження на основі підходів до підвищення прозорості комунікацій і засобів формування довгострокової лояльності споживачів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маніпулятивний контент у сучасному цифровому середовищі формує деструктивні інформаційні асиметрії, які ускладнюють процеси ідентифікації достовірної інформації та спотворюють механізми раціонального прийняття рішень. Тому високий рівень когнітив-

ного навантаження, зумовлений надмірним інформаційним потоком, сприяє поширенню хибних уявлень про бренд, що підриває його ринкову капіталізацію та нематеріальні активи. При цьому підриг репутації компанії відбувається через цілеспрямоване використання дезінформаційних стратегій, які підвищують рівень репутаційної волатильності та призводять до девальвації довіри з боку споживача [8]. А відсутність ефективних механізмів верифікації контенту посилює інформаційну ентропію, що й спричиняє стратегічну нестабільність у корпоративному позиціонуванні.

Отже, поширення фейкових відомостей каталізує процеси інформаційної дестабілізації, знижуючи ефективність традиційних механізмів управління брендом. В даному контексті динаміка цифрових маніпуляцій суттєво стимулює ринкову ірраціональність, підриваючи механізми довгострокового прогнозування споживчих настроїв та підвищуючи транзакційні витрати підприємств. Кумулятивний ефект дезінформаційного впливу

при цьому провокує масштабні репутаційні шоки, які вимагають розробки адаптивних стратегій ризик-менеджменту для збереження стійкості бренду в умовах високої інформаційної турбулентності.

У даний час особливого значення для маркетингових комунікацій набувають соціальні мережі, які виступають ключовими медіаторами формування інформаційного середовища, у якому й відбувається конструювання споживчих уявлень про надійність брендів [1]. При цьому алгоритмічно керовані механізми дистрибуції контенту детермінують когнітивну селекцію інформації, модифікуючи сприйняття корпоративної автентичності та рівень довіри до брендів комунікацій. Зокрема, алгоритмічні системи штучного інтелекту здійснюють персоналізовану адаптацію інформаційного потоку, що сприяє селективному підкріпленню наявних споживчих уявлень через ефект цифрової фільтрації. Усе це формує замкнуті інформаційні екосистеми, у межах яких репутаційні характеристики брендів можуть зазнавати нелінійних трансформацій під впливом автоматизованих систем рекомендацій.

Водночас динаміка алгоритмічного контент-менеджменту зумовлює змінність споживчих переваг унаслідок ефекту підсилення інформаційних сигналів, які можуть як укріплювати довіру до бренду, так і провокувати її девальвацію [9]. За таких умов наявність механізмів прогнозової аналітики у структурі алгоритмічного моделювання поведінки користувачів здатна ефективно підвищити рівень маніпулятивної вразливості споживачів за рахунок формування асиметрії в оцінюванні корпоративної репутації (табл. 1).

Таким чином, за рахунок побудови ефективних механізмів моделювання маркетингової аналітики виникає можливість формування дієвих стратегій мінімізації репутаційних ризиків підприємств. Зазначені стратегії визначально повинні ґрунтуватися на інтеграції багаторівневих комунікаційних протоколів, що забезпечують транспарентність інформаційних потоків та усунення

інформаційних асиметрій. Тому впровадження прозорості комунікації детермінує необхідність синхронізації корпоративного дискурсу з принципами відкритого управління, що сприяє підвищенню когнітивної довіри серед цільової аудиторії та мінімізує ризики репутаційної волатильності.

В практичному аспекті стратегії, орієнтовані на перевірку інформації передбачають впровадження автоматизованих систем верифікації контенту, які використовують алгоритмічні моделі аналізу достовірності даних [10]. При цьому формування механізмів аудиту інформаційних потоків дозволяє зменшити вплив маніпулятивного впливу та знизити репутаційні втрати внаслідок дезінформаційного впливу.

У свою чергу, стратегії, що базуються на основі контролю маркетингового контенту через алгоритмічне профілювання та когнітивно адаптивні системи оцінювання впливу інформаційних кампаній сприяють уникненню спотворень у корпоративному позиціонуванні. Їх функціональною основою є широке використання предиктивної аналітики у репутаційному менеджменті, яке дозволяє належним чином ідентифікувати потенційні інформаційні загрози та розробляти трансформовані превентивні стратегії нейтралізації деструктивного впливу інформаційного середовища.

Окремо варто виділити стратегії, орієнтовані на забезпечення корпоративної соціальної відповідальності, котра виступає як стратегічний механізм легітимації бренду в умовах високої інформаційної волатильності, сприяючи підвищенню його довгострокової репутаційної стійкості. Такі стратегії передбачають інституціоналізацію соціально орієнтованих ініціатив для зниження рівня інформаційного скептицизму серед споживачів та формування ефекту кумулятивного підкріплення позитивного брендового іміджу [7]. При цьому функціональна синергія корпоративної соціальної відповідальності та етичного маркетингу забезпечує репутаційну резистентність бренду до негативних інформаційних шоків, мінімізуючи ризики девальвації довіри та підвищуючи рівень соціального капіталу підприємства в умовах цифрової дезінформації.

Отже, адаптація бізнесу до сучасних інформаційних загроз вимагає впровадження багатокомпонентних стратегій управління цифровими ризиками, що включають інституціоналізацію механізмів незалежної верифікації контенту. В даному аспекті важливого значення набуває інтеграція фактчекінгових платформ у корпо-



Рис. 1. Організаційно-економічний механізм формування довіри до брендів в умовах цифрової дезінформації

Джерело: розроблено автором.

ративну інформаційну екосистему, яка сприяє підвищенню точності комунікаційних потоків та зниженню рівня когнітивної дезорієнтації споживачів, мінімізуючи ймовірність репутаційних втрат.

Крім того, автоматизовані аналітичні системи оцінки достовірності інформації дозволяють здійснювати оперативний моніторинг цифрового середовища та моделювати динаміку впливу інформаційних загроз на корпоративний імідж. Відповідно, використання алгоритмічних моделей кореляційного аналізу інформаційних потоків забезпечує ефективну диференціацію маніпулятивного контенту від достовірних джерел.

З іншого боку, політика відкритості в управлінні репутацією детермінує необхідність транспарентного корпоративного дискурсу, що передбачає максимальну публічність стратегічних комунікацій та імплементацію механізмів зворотного зв'язку [6]. За таких умов формування відкритих інформаційних каналів знижує рівень інформаційної ентропії, сприяючи довгостроковій стабільності брендової ідентичності та підвищенню стійкості суб'єктів господарювання до цифрових інформаційних загроз. Загальним наслідком формування та застосування зазначених управлінських стратегій є формування специфічного механізму формування довіри до бренду (рис. 1).

Зазначимо, що головною функціональною перевагою даного механізму є формування цілісної, самоналаштовуваної системи збереження довіри до бренду, здатної адаптивно реагувати на інформаційні загрози. Адже завдяки поєднанню стратегічного управління та

автоматизованих рішень, пропонований механізм мінімізує вплив дезінформації та забезпечує стабільність репутації підприємства. Водночас його інтеграційна структура дозволяє нівелювати інформаційні спотворення, знижуючи рівень когнітивної нестабільності у сприйнятті бренду споживачами, що і є основою формування довготривалих конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що сучасна інформаційна парадигма характеризується високим рівнем цифрової дезінформації та алгоритмічним управлінням інформаційними потоками, що обумовлює необхідність концептуального переосмислення підходів до формування довіри до брендів. Результати дослідження свідчать про необхідність розбудови багаторівневих адаптивних механізмів управління репутаційним капіталом, що інтегрують технологічні рішення, соціально-етичні стандарти взаємодії та структуровані механізми верифікації інформації. При цьому інституціоналізація алгоритмічно керованих фактчекінгових моделей є ключовим елементом у подоланні асиметрії інформаційних потоків та забезпеченні репутаційної стійкості брендів.

Можна стверджувати, що ефективність комунікаційних стратегій бренду в цифровому середовищі залежить не лише від контролю інформаційних ризиків, але й від гнучкості інтегрованих систем оцінки довіри та персоналізованих підходів до конструювання брендового дискурсу. Тому лише синхронізація корпоративної відкритості з алгоритмічною аналітикою споживчих настрів створює умови для підвищення рівня когнітивної довіри та стійкості брендової ідентичності.

Література

1. Лисенко І. В., Пономаренко А. Створення та розвиток e-commerce брендів в умовах цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 3 (35). С. 82–97.
2. Чалюк Ю. О. Країнові моделі соціалізації економіки. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2014. № 2. С. 89–94.
3. Чалюк Ю. О. Роль міжнародних неурядових організацій у вирішенні соціальних проблем. Формування ринкової економіки. 2013. № 29. С. 282–290.
4. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 61–67.
5. 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.
6. Яценко О. О. Інформаційний шум та маркетингові інструменти для його подолання. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 4 (40). С. 151–157.
7. Яценко О. О. Перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформацій-

ного шуму: інноваційні підходи. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 3. С. 175–179.

8. Яценко О. О. Сучасні підходи до розробки стратегії мінімалістичного маркетингу. Економіка та суспільство. 2024. № 70.

9. Arakelova I., Shulpina N., Tokareva V., Nahorna O., Shulha O., Khomiuk N., Sodoma R., Shmatkovska T. Research and management of the price policy in the field of marketing services of the enterprise using modern information technologies in the conditions of sustainable development. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2024. Vol. 14(1). Special Issue XL. Pp. 240–244.

10. Calvo-Porrall C., Stanton J. L., Levy-Mangin J. P. Is the economic crisis changing marketing strategies? Evidence from the food industry. Journal of Global Marketing. 2016. Vol. 29 (1). Pp. 29–39.

References:

1. Lysenko, I. V. and Ponomarenko, A. (2023), "Creation and development of e-commerce brands in the context of digitalization", *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3 (35), pp. 82–97.
2. Chaliuk, Yu. O. (2014), "National models of socialization of the economy", *Visnyk Akademii pratsi i sotsialnykh vidnosyn Federatsii profspilok Ukrainy*, vol. 2, pp. 89–94.
3. Chaliuk, Yu. O. (2013), "The role of international non-governmental organizations in solving social problems", *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, vol. 29, pp. 282–290.
4. Shmatkovska, T. O. and Dzhiamulych, M. I. (2022), "Strategic management accounting in the digital economy", *Galytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 74 (1), pp. 61–67.
5. 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.
6. Iashchenko, O. O. (2024), "Information noise and marketing tools to overcome it", *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 4 (40), pp. 151–157.
7. Iashchenko O. O. (2025), "Prospects for marketing strategies in times of crisis and increasing information noise: innovative approaches", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 175–179.
8. Iashchenko, O. O. (2024), "Modern approaches to developing a minimalistic marketing strategy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 70.
9. Arakelova, I., Shulpina, N., Tokareva, V., Nahorna, O., Shulha, O., Khomiuk, N., Sodoma, R. and Shmatkovska, T. (2024), "Research and management of the price policy in the field of marketing services of the enterprise using modern information technologies in the conditions of sustainable development", *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, vol. 14 (1), special issue XL, pp. 240–244.
10. Calvo-Porrall, C., Stanton, J. L. and Levy-Mangin, J. P. (2016), "Is the economic crisis changing marketing strategies? Evidence from the food industry", *Journal of Global Marketing*, vol. 29(1), pp. 29–39.

Стаття надійшла до редакції 30.03.2025 р.

УДК 352.071.6

Т. М. Кіцак,
к. держ. упр., доцент, заступник директора з науково-педагогічної роботи
Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління
та професійного розвитку, доцент кафедри публічного врядування,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-6710-8521>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.203

ЗАКОНИ АРХІТЕКТОНІКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

T. Kitsak,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Deputy Director for Scientific and Pedagogical Work
of Institute of Public Administration, Governance and Professional Development,
Associate Professor at the Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University

LAWS OF ARCHITECTONICS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT

У статті досліджуються закони архітекtonіки як фундаментальні принципи організації складних систем, зокрема місцевого самоврядування. Аналізується їхній вплив на формування структурної цілісності, взаємодію органів місцевої влади та забезпечення гармонійного розвитку територіальних громад. Особлива увага приділяється дослідженню трьох ключових законів архітекtonіки, їхньому відображенню у функціонуванні місцевого самоврядування та можливостям їх практичного застосування для підвищення ефективності управлінських процесів. Розглядаються основні виклики, що постають перед місцевими органами влади в умовах децентралізації, а також обґрунтовуються шляхи вдосконалення управлінських механізмів через призму архітекtonічних закономірностей. Враховуючи сучасні соціально-економічні трансформації, запропоновані підходи сприятимуть створенню гнучкої, збалансованої та результативної моделі місцевого самоврядування, здатної ефективно реагувати на динамічні зміни суспільного розвитку.

The article explores the laws of architectonics as fundamental principles governing the organization of complex systems, with a particular focus on local self-government. The study examines the influence of these laws on the formation of structural integrity, the interaction of local government bodies, and the promotion of harmonious development within territorial communities. Special attention is given to analyzing three key laws of architectonics, their manifestations in the functioning of local self-government, and their practical applicability in enhancing the efficiency of governance processes.

Architectonics, as a conceptual framework, provides a systematic approach to understanding the structural and functional coherence of various governance models. The study delves into how these fundamental principles shape the hierarchical organization, adaptability, and interconnectivity of local self-government institutions.

The law of equilibrium, in particular, serves as a fundamental principle of effective local self-government, ensuring balance among governmental structures, financial flows, and social processes. In the context of decentralization, this law facilitates the equitable distribution of resources among communities, guaranteeing their financial viability and administrative autonomy. Failure to adhere to this principle may lead to governance crises, social instability, and even conflicts between local and central authorities.

The law of averaging plays a crucial role in harmonizing diverse interests by promoting optimal resource distribution, preventing socio-economic polarization, and ensuring the stability of territorial communities. This is especially important in the context of post-war recovery, where it is necessary to create equal development conditions for all regions of the country and ensure fair access to state support.

The law of hierarchical structuring defines the optimal organization of the governance system by establishing effective mechanisms of interaction between local, regional, and national authorities. In the context of post-war recovery, this law enables the creation of a clear decision-making system that facilitates the efficient implementation of national and regional reconstruction programs, coordinates the activities of international donors, and engages the public in the decision-making process.

Given the ongoing socio-economic changes, the application of architectonic principles in local governance not only ensures structural integrity but also promotes sustainable development. By integrating these fundamental laws into governance strategies, policymakers can design resilient local government systems that are both adaptive to change and capable of maintaining long-term stability. The insights presented in this study contribute to the broader discourse on public administration by offering a novel perspective on how the theoretical foundations of architectonics can be practically implemented to enhance governance effectiveness at the local level.

Ключові слова: публічне управління, система місцевого самоврядування, архітектоніка, закони архітектоніки, децентралізація, розподіл повноважень, партисипація, органи місцевого самоврядування, служба в органах місцевого самоврядування, територіальна громада, службовець місцевого самоврядування

Key words: public administration, local self-government system, architectonics, laws of architectonics, decentralization, allocation of authority, participation, local authorities, municipal service, territorial community, municipal employee.

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

Закони архітектоніки відіграють ключову роль у дослідженні складних систем, оскільки визначають їхню фундаментальну структуру та гармонійні закономірності розвитку. Вони не лише відображають сутність цілісних управлінських механізмів, а й забезпечують їхню стійкість, ефективність і здатність до адаптації в умовах суспільних трансформацій. У контексті місцевого самоврядування застосування законів архітектоніки дозволяє розглядати цю систему не як статичну, а як динамічну, що еволюціонує відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх соціально-економічних факторів.

Особливу актуальність такі дослідження набувають в умовах децентралізаційних процесів, коли перед місцевими органами влади постає завдання ефективного управління ресурсами, оптимізації адміністративної структури та забезпечення балансу між централізованими та децентралізованими підходами. Закони архітектоніки дозволяють виявити фундаментальні принципи організації місцевого самоврядування, що сприяє його стабільності та стійкому розвитку. Вони дають змогу розглядати управлінські процеси як взаємопов'язані та взаємозалежні елементи єдиної системи, де кожен компонент має своє функціональне значення та впливає на загальну ефективність управління.

Крім того, застосування цих законів у практиці публічного управління сприяє розробці нових підходів до побудови системи місцевого самоврядування, яка б

відповідала сучасним викликам та була здатна до саморегуляції. Це передбачає створення моделей управління, що поєднують принципи цілісності, пропорційності та функціональної гармонії, що, своєю чергою, сприяє підвищенню якості публічного адміністрування на місцевому рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний вклад в обґрунтування законів архітектоніки вніс Гриценко А.А., зокрема він застосовував їх через у різнопланових дослідженнях: інституційної архітектоніки та динаміки економічних перетворень [3]; сприйняття українським суспільством соціальної нерівності [8, с. 45]; соціальної справедливості як складової архітектоніки безпечного економічного розвитку [1, с. 15]. Також Корчинський І.О. [6, с. 58] застосовував закони архітектоніки в дослідженнях організаційно-економічних перетворень в аграрній сфері. Окрім того, колектив авторів, зокрема Балакірева О.О., Близнюк В.В., Курило І.О. та ін. застосовуючи закони архітектоніки досліджували пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи через призму економічної ефективності та соціальної справедливості [2 с. 26]. Також Прушківська Є.В. досліджувала роль законів архітектоніки у формуванні секторальної структури економіки [7, с. 7]. Однак більшість досліджень здійснених крізь призму законів архітектоніки, стосувалися саме вивчення інституційних перетворень, економічної ефективності, соціальної справедливості та секторальної структури економіки тощо. Проте система місцевого самоврядування залишається майже неохопленою дослід-

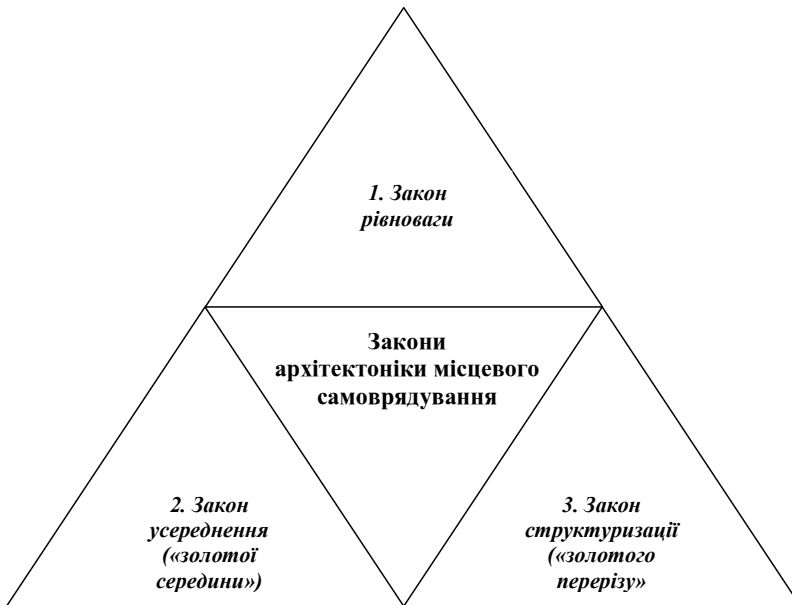


Рис. 1. Закони архітекtonіки місцевого самоврядування

Джерело: сформовано на основі [1, 3, 8].

женнями в контексті застосування законів архітекtonіки, що створює значний простір для нових наукових розвідок.

Застосування законів архітекtonіки у дослідженнях місцевого самоврядування є актуальним і перспективним напрямом, оскільки дозволяє розглядати взаємозв'язки між інституційними елементами управління, їх структурною цілісністю та динамікою розвитку. Висока ступінь наукової новизни такого підходу обумовлена відсутністю комплексних досліджень, які б розкривали місцеве самоврядування як систему з чітко визначеною архітекtonікою та внутрішньою організацією. Тому розширення методологічного інструментарію на основі законів архітекtonіки може суттєво підвищити ефективність аналізу системи місцевого самоврядування, зокрема в умовах децентралізації та повоєнного відновлення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Стаття має на меті дослідити три основні закони архітекtonіки крізь призму їхнього застосування в системі місцевого самоврядування. Аналіз цих законів дозволяє визначити фундаментальні принципи структурної організації, гармонійного розвитку та динамічної рівноваги місцевого управління. Особливу увагу приділено з'ясуванню концептуальних засад архітекtonічного підходу до формування ефективних управлінських структур, що сприяють стійкості та адаптивності місцевого самоврядування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Архітекtonіка — це концептуальний принцип організації та впорядкування елементів у єдину цілісну систему, що забезпечує їхню гармонійну взаємодію, структурну узгодженість і функціональну відповідність. Вона визначає логіку формування, співвідношення частин та загальну композицію об'єкта чи явища, забезпечуючи його стійкість, цілісність і ефективність у заданому кон-

тексті. Закони архітекtonіки є основою для аналізу та моделювання складних систем, забезпечуючи їхню цілісність, гармонійний розвиток і стійкість у змінному середовищі.

Найчастіше виокремлюють три закони архітекtonіки:

— перший закон — закон рівноваги — визначає, що всі елементи системи прагнуть до стану спокою або знаходяться в ньому відносно інших елементів. Це є основою для розуміння економічних процесів, зокрема законів попиту і пропозиції, вартості, грошового обігу, а також фінансової рівноваги домогосподарств, підприємств та державних бюджетів;

— другий закон — закон усереднення, або "золотої середини" — деталізує принцип рівноваги, задаючи кількісні та просторові параметри взаємодії елементів системи. Він пояснює механізми регулювання економічних показників, таких як середня вартість товарів, середні витрати, доходи та прибутки, що формуються на ос-

нові суспільно необхідних трудових затрат;

— третій закон — закон ієрархічної структуризації, або "золотого перетину" — визначає закономірності розвитку складних систем, що складаються з взаємозалежних елементів. Він узагальнює дію перших двох законів, оскільки структуризація відбувається через досягнення рівноваги та усереднення. Цей закон пояснює принципи організації складних динамічних структур, таких як ринкові механізми, фінансові системи та соціально-економічні відносини, що характеризуються гармонійною диференціацією [3].

Здійснивши проекцію зазначених законів архітекtonіки на систему місцевого самоврядування, можна сформулювати їх особливості наступним чином.

Перший закон архітекtonіки місцевого самоврядування — закон рівноваги є фундаментальним принципом, що визначає функціонування різноманітних соціально-економічних систем, зокрема місцевого самоврядування. Суть цього закону полягає в тому, що всі елементи цілісної системи прагнуть до збалансованого стану, мінімізуючи внутрішні суперечності та забезпечуючи стабільність функціонування. У контексті місцевого самоврядування цей закон виявляється у взаємодії політичних, економічних і соціальних процесів, які впливають на розвиток територіальних громад.

Одним із ключових аспектів рівноваги у місцевому самоврядуванні є баланс між різними рівнями влади: місцевою, регіональною та центральною. Закон рівноваги передбачає, що ефективне функціонування місцевих органів влади можливе лише за умов дотримання принципу субсидіарності, коли кожен рівень виконує призначені йому функції, не втручаючись у компетенцію іншого. Надмірна централізація або, навпаки, фрагментарна децентралізація порушує рівноважний стан, що може призводити до неефективного управління та соціальної нестабільності. В Україні процес децентралізації, розпочатий у 2014 році, є прикладом застосування закону рівноваги. Передача повноважень органам місцевого самоврядування сприяла збільшенню їхньої автономії,

проте водночас зросла відповідальність за ефективне використання ресурсів та управлінські рішення.

Місцеве самоврядування значною мірою залежить від економічної рівноваги, зокрема в контексті бюджетної політики. Закон рівноваги проявляється у необхідності досягнення балансу між доходами та видатками місцевих бюджетів. Рівноважний стан державного бюджету й платіжного балансу безпосередньо впливає на фінансову стабільність територіальних громад. Надмірна залежність місцевих бюджетів від трансфертів з державного бюджету порушує цю рівновагу, що ускладнює реалізацію муніципальних ініціатив та інвестиційних програм. Прикладом успішного застосування механізму фінансової самодостатності є громади, які активно залучають інвестиції та розвивають власну податкову базу. Наприклад, Вінницька ОТГ запровадила ефективну політику розвитку малого та середнього бізнесу, що дозволило суттєво збільшити надходження до місцевого бюджету.

Закон рівноваги також визначає динаміку соціальних процесів у місцевих громадах. Справедливий розподіл ресурсів, забезпечення рівного доступу до послуг та підтримка соціально вразливих верств населення сприяють стабільності суспільного середовища. Будь-які диспропорції в рівні життя населення, доступі до освіти, медицини чи інфраструктури можуть створювати соціальну напругу, що веде до політичної дестабілізації й падінню довіри до місцевої влади. В Україні успішним прикладом забезпечення соціальної рівноваги є програми підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Так, у Львівській області реалізовано низку проектів із надання житла та працевлаштування ВПО, що сприяє їхній інтеграції в місцеві громади та зменшує соціальну напругу.

Ефективне місцеве самоврядування базується на принципі рівноваги у процесі прийняття рішень, що виявляється у гармонійному поєднанні інтересів громади, бізнесу та влади. Закон рівноваги забезпечує механізм стримувань і противаг, який дозволяє уникати концентрації влади в руках окремих груп та сприяє демократичності процесів управління. Використання механізмів громадських слухань, консультативних референдумів та інших форм участі громадян у місцевому управлінні є необхідною умовою підтримання рівноважного стану у взаємовідносинах влади і суспільства. Значним кроком у напрямку забезпечення рівноваги у прийнятті рішень стало запровадження у багатьох українських громадах електронних петицій та громадських бюджетів. Наприклад, у місті Чернівці громадяни активно використовують електронну платформу для подачі пропозицій та контролю за витрачанням бюджетних коштів.

Таким чином, закон рівноваги відіграє ключову роль у функціонуванні місцевого самоврядування, визначаючи баланс між владними структурами, фінансовими потоками, соціальними процесами та управлінськими рішеннями. Недотримання принципів рівноваги може призводити до кризових явищ у місцевому управлінні, економічній нестабільності та соціальних конфліктів. Впровадження рівноважних механізмів є необхідною умовою сталого розвитку територіальних громад та підвищення ефективності місцевого самоврядування. Практичний досвід українських громад демонструє, що впровадження інструментів фінансової самодостатності, соціальної інтеграції та партисипативного управ-

ління сприяє досягненню стабільного розвитку територій та підвищенню рівня довіри до місцевої влади.

Другий закон архітекτονіки місцевого самоврядування — закон усереднення, або "золотої середини", є фундаментальним принципом, що визначає оптимальний баланс між різними аспектами соціально-економічних і політичних процесів. У місцевому самоврядуванні він проявляється як необхідність гармонізації інтересів різних груп населення, ефективного розподілу ресурсів та підтримки стабільності управлінських процесів. Цей принцип сприяє ефективному функціонуванню органів місцевого самоврядування, запобігає надмірній поляризації суспільства та дозволяє досягати збалансованого розвитку територіальних громад.

Одним із ключових аспектів дії закону усереднення в місцевому самоврядуванні є прийняття рішень, що враховують баланс між протилежними інтересами. Наприклад, у розробці стратегічних планів розвитку територіальних громад необхідно знаходити середнє значення між економічною ефективністю та соціальною справедливістю. Надмірна орієнтація на економічне зростання без врахування соціальних потреб може призвести до нерівності та конфліктів, тоді як надмірна соціальна підтримка без економічного підґрунтя може спричинити бюджетний дефіцит. У процесі децентралізації в Україні громади отримали широкі повноваження щодо планування власного розвитку. Наприклад, у місті Вінниця запроваджено практику партисипативного бюджетування, що дозволяє громадянам безпосередньо впливати на розподіл бюджетних коштів, створюючи баланс між адміністративними рішеннями влади та потребами населення.

Місцеві бюджети формуються на основі принципу усереднення, коли середні доходи та витрати визначають оптимальні фінансові параметри для забезпечення сталого розвитку. Це стосується як податкової політики, де необхідно дотримуватися компромісу між податковим навантаженням на бізнес і потребою фінансування соціальних програм, так і субвенційної політики, коли фінансова допомога громадам розподіляється відповідно до середніх показників їхнього розвитку. Прикладом ефективного застосування принципу фінансового усереднення є бюджетна політика Львівської громади, яка залучає додаткові кошти через розвиток місцевих підприємств та туризму, водночас спрямовуючи значні ресурси на соціальні програми, що забезпечує збалансований розвиток міста.

Закон усереднення також застосовується у сфері просторового планування. Оптимальний розвиток територій передбачає збалансованість між урбанізацією та збереженням природних ландшафтів, між житловою забудовою та розвитком промисловості. Надмірна концентрація економічної активності в одному секторі чи регіоні може призвести до диспропорцій, що порушують рівновагу місцевого розвитку. Наприклад, у Київській області активно впроваджуються стратегії розвитку передмість, що сприяє рівномірному розподілу економічної активності та зниженню навантаження на центральну частину столиці. Водночас, у межах стратегії сталого розвитку враховується необхідність збереження зелених зон та історичних пам'яток.

У місцевому самоврядуванні закон золотієї середини відіграє вирішальну роль у досягненні політичної ста-

більності. Демократичні механізми, такі як громадські слухання, консультації та компромісні рішення в міських радах, сприяють знаходженню середньої позиції між різними соціальними групами. Це дозволяє мінімізувати конфлікти та сприяти ефективному управлінню. Одним із прикладів є успішне функціонування громадських рад у містах Дніпро та Одеса, які відіграють роль посередника між владою та мешканцями, забезпечуючи усереднений підхід до розв'язання конфліктних питань, таких як тарифи на комунальні послуги чи зонування міських територій.

Таким чином, закон усереднення є важливим інструментом у місцевому самоврядуванні, який забезпечує оптимальний розподіл ресурсів, баланс інтересів та стабільність управлінських процесів. Його дотримання сприяє ефективному функціонуванню територіальних громад, запобігає соціальній та економічній поляризації та створює передумови для сталого розвитку місцевого управління. Вітчизняний досвід місцевого самоврядування демонструє, що ефективно застосування принципу усереднення дозволяє досягти гармонійного розвитку громад, сприяє їхній фінансовій стабільності та політичній консолідації. Використання механізмів збалансованого розподілу ресурсів та прийняття рішень із врахуванням різних інтересів є важливою умовою успішної муніципальної політики.

Третій закон архітектури місцевого самоврядування — закон ієрархічної структуризації, або "золотого перетину", визначає оптимальний взаємозв'язок між різними рівнями управлінської системи, забезпечуючи гармонійний розвиток територіальних громад. Він базується на принципах рівноваги та усереднення, інтегруючи їх у динамічну систему управління, в якій кожен елемент не лише функціонує автономно, а й виконує роль складової ширшої цілісності. У місцевому самоврядуванні цей закон проявляється у формуванні ефективних ієрархічних структур, балансуванні владних повноважень та оптимальному розподілі ресурсів.

Загалом будь-яка система місцевого самоврядування є багаторівневою структурою, що складається з громади, районного, обласного та державного рівнів управління. Закон ієрархічної структуризації передбачає, що ці рівні повинні взаємодіяти відповідно до принципу гармонійної пропорції (золотого перетину), де кожен рівень має автономію в межах своїх компетенцій, водночас інтегруючись у загальну систему публічного управління.

Гармонійна структуризація місцевого самоврядування базується на кількох ключових принципах, які забезпечують ефективність управління, сталий розвиток територіальних громад та підтримку демократичних процесів. Основними складовими цього підходу є субсидіарність, оптимізація функцій та пропорційність управлінських рішень.

Принцип субсидіарності передбачає, що кожен рівень влади повинен мати у своєму розпорядженні саме ті повноваження, які він може реалізовувати найбільш ефективно. Це означає, що рішення мають прийматися на найнижчому рівні, де вони можуть бути виконані якісно і з найменшими витратами ресурсів. Застосування цього принципу дозволяє:

- зменшити адміністративне навантаження на центральні органи влади, передаючи частину управлінських функцій органам місцевого самоврядування;

- підвищити відповідальність місцевої влади за прийняті рішення, що сприяє посиленню громадської довіри та залученню громадян до процесу ухвалення управлінських рішень.

- забезпечити більшу гнучкість управління, оскільки місцеві органи влади краще розуміють специфіку власних громад та можуть оперативно реагувати на виклики й потреби населення.

У практичному вимірі цей принцип знайшов відображення в реформі децентралізації в Україні, де громадам передаються додаткові повноваження в сферах освіти, медицини, просторового планування та економічного розвитку. Це сприяє не лише підвищенню ефективності управління, а й створенню передумов для зростання фінансової самостійності територіальних громад.

Оптимальний розподіл функцій між різними рівнями управління дозволяє досягти найбільш ефективного використання ресурсів та мінімізувати дублювання повноважень. Це означає, що:

- місцеві ради відповідають за формування стратегії розвитку громади, ухвалення місцевих бюджетів, управління комунальним майном та контроль за діяльністю виконавчих органів;

- виконавчі органи місцевого самоврядування реалізують адміністративні функції, забезпечують виконання прийнятих рішень, надають послуги громадянам і здійснюють нагляд за соціально-економічним розвитком територій.

- органи державної влади здійснюють координацію національної політики, визначають загальні нормативно-правові рамки функціонування місцевого самоврядування, а також виконують контрольні функції для забезпечення законності управлінських процесів.

Ефективна оптимізація функцій дозволяє уникати нераціонального розподілу бюджетних коштів, зменшує бюрократичні бар'єри та сприяє чіткішому розмежуванню відповідальності між різними рівнями управління. Успішними прикладами застосування цього принципу є запровадження центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) у багатьох українських громадах, що дозволило підвищити якість і доступність муніципальних послуг для громадян.

Принцип пропорційності передбачає збереження оптимального балансу між централізованим контролем і місцевою автономією. Надмірна централізація може обмежувати ініціативність та самостійність територіальних громад, тоді як надмірна автономія без належного контролю може спричинити управлінський хаос, неефективне використання ресурсів та зростання корупційних ризиків. Пропорційність управлінських рішень забезпечується шляхом:

- встановлення чітких меж компетенцій кожного рівня управління, що дозволяє уникати дублювання функцій та підвищує відповідальність органів місцевого самоврядування;

- використання механізмів громадського контролю та громадських слухань, що дозволяє жителям впливати на процеси прийняття рішень та оцінювати діяльність місцевої влади;

— регулювання розподілу фінансових ресурсів відповідно до реальних потреб територіальних громад, що сприяє більш справедливому використанню бюджетних коштів.

Наприклад, у бюджетній політиці громади застосування пропорційності означає, що витрати на соціальні програми, розвиток інфраструктури та підтримку підприємництва мають бути узгоджені з реальними доходами громади. Це дозволяє уникати як дефіциту бюджету, так і неефективного витрачання ресурсів на невиправдані проекти. Таким чином, гармонійна структуризація місцевого самоврядування є важливим елементом ефективного державного управління. Її ключові принципи — субсидіарність, оптимізація функцій і пропорційність управлінських рішень — сприяють підвищенню якості управлінських процесів, забезпеченню стійкого розвитку територіальних громад та залученню громадян до процесу ухвалення рішень. Дотримання цих принципів дозволяє створювати ефективні, прозорі та відповідальні управлінські системи, що здатні адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати сталий розвиток місцевого самоврядування.

Прикладом ефективного застосування цього принципу є процес децентралізації в Україні, що почався у 2014 році і триває дотепер. Завдяки реформі значна частина повноважень і ресурсів передана громадам, що підвищило ефективність їхнього управління та покращило якість місцевих послуг.

У контексті місцевого самоврядування закон золотого перетину визначає оптимальну пропорцію ресурсів, владних повноважень і відповідальності між різними рівнями управління. Якщо один із рівнів отримує надмірну концентрацію влади чи ресурсів, порушується гармонія, що веде до неефективного управління або централізації. Наприклад, у бюджетному процесі оптимальний розподіл фінансових ресурсів між державним, обласним і місцевим рівнями може відповідати принципу золотого перетину, коли частка фінансування кожного рівня пропорційно узгоджується із його функціями та потребами. Успішним прикладом є модель бюджету участі в Києві, де громадяни можуть впливати на розподіл частини місцевого бюджету, що забезпечує гармонійний розподіл ресурсів відповідно до потреб громади. У сфері соціальних послуг цей закон проявляється в забезпеченні рівномірного доступу населення до освіти, медицини, інфраструктури. Наприклад, у Львівській області впроваджено модель територіальних центрів соціального обслуговування, які дозволяють оптимізувати надання послуг через рівномірне розташування установ.

Місцеве самоврядування функціонує у динамічному середовищі, що потребує постійного адаптивного структурування. Закон ієрархічної структуризації сприяє не лише стабільному функціонуванню, а й гнучкості в управлінні. Наприклад, у містобудівному плануванні застосування цього закону дозволяє знайти баланс між розвитком міських центрів, передмість та сільських територій, забезпечуючи гармонійний просторовий розподіл населення, інфраструктури та економічної активності. У Дніпрі реалізується проект інтегрованого розвитку міста, який враховує принципи гармо-

нійної пропорції, поєднуючи житлову забудову, промислові зони та рекреаційні території.

Отже, закон ієрархічної структуризації ("золотого перетину") є ключовим принципом у формуванні ефективної системи місцевого самоврядування. Він забезпечує гармонійне співвідношення між рівнями влади, ресурсами та управлінськими рішеннями, сприяючи оптимальному функціонуванню територіальних громад. Його застосування дозволяє уникати дисбалансів, створюючи адаптивну та стійку систему управління, здатну ефективно реагувати на виклики сучасного суспільного розвитку. Практичний досвід українських громад демонструє, що впровадження принципів ієрархічної структуризації сприяє покращенню якості управлінських процесів, фінансової стійкості та соціальної рівноваги. Використання цього закону у формуванні місцевої політики дозволяє забезпечити сталий розвиток територіальних громад та підвищити ефективність місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Здійснивши аналіз основних трьох законів архітекtonіки, можна дійти висновку про їхню ключову роль у дослідженні місцевого самоврядування, особливо в умовах децентралізації та повоєнного відновлення України.

Зокрема, закон рівноваги є базовим принципом ефективного місцевого самоврядування, що забезпечує баланс між владними структурами, фінансовими потоками та соціальними процесами. У контексті децентралізації цей закон сприяє рівномірному розподілу ресурсів між громадами, забезпечуючи їхню фінансову спроможність та управлінську автономію. Недотримання цього принципу може спричиняти управлінські кризи, соціальну нестабільність і навіть конфлікти між місцевими та центральними органами влади.

Закон усереднення відіграє вирішальну роль у гармонізації різних інтересів, сприяючи оптимальному розподілу ресурсів, уникненню соціально-економічної поляризації та забезпеченню стабільності територіальних громад. Це особливо важливо в умовах повоєнного відновлення, коли необхідно створювати рівні умови для розвитку всіх регіонів країни і забезпечувати справедливий доступ до державної підтримки.

Закон ієрархічної структуризації визначає оптимальну організацію управлінської системи, встановлюючи ефективні механізми взаємодії між місцевими, регіональними та державними органами влади. У контексті повоєнного відновлення цей закон дасть змогу вибудувати чітку систему прийняття рішень, що дозволяє ефективно реалізовувати державні та регіональні програми відбудови, координувати діяльність міжнародних донорів та залучати громадськість до процесу прийняття рішень.

Таким чином, дослідження архітекtonіки місцевого самоврядування в умовах децентралізації та відновлення країни дасть змогу розробляти ефективні управлінські стратегії, які сприятимуть сталому розвитку громад, підвищенню їхньої самодостатності та інтеграції в загальнонаціональну систему управління. Врахування законів архітекtonіки у формуванні політики місце-

вого самоврядування стане запорукою ефективного розвитку України в посткризовий період.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на архітектуру як методологічний інструмент, що дозволяє аналізувати внутрішню структуру та взаємозв'язки між елементами системи місцевого самоврядування.

Література:

1. Гриценко А.А. (2017) Соціальна справедливість як складова архітектури безпечного економічного розвитку // Український соціум. № 4. С. 9—21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2017_4_3.
2. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи: кол. моногр. / НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Київ, 2019. 350 с. URL: https://idss.org.ua/arhiv/monografia_2019.pdf
3. Інституційна архітектура та динаміка економічних перетворень: монографія [за ред. д.е.н. А. А. Гриценка]. — Харків: Видавництво Форт, 2008. 928 с.
4. Карпа М.І., Кіцак Т.М. (2024) Компетенція органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації: запровадження європейських принципів і стандартів // Інвестиції: практика та досвід. № 3. С. 138—143. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.138>.
5. Кіцак Т.М. (2023) Компетенція органів державної влади та органів місцевого самоврядування: концептуальні основи // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. Серія "Публічне управління та адміністрування". № 6. С. 82—89. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6>
6. Корчинський І.О. Організаційно-економічні перетворення в аграрній сфері та формування її архітектури. дис.... док-ра екон. наук, 08.00.03. Львів, 2019. 502 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozidily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2019_07/Korchynskai_Disert.pdf
7. Прушківська Є.В. (2013) Роль законів архітектури у формуванні секторальної структури економіки // Економічний вісник Національного гірничого університету. № 2. С. 21—28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2013_2_5
8. Соціальні нерівності: сприйняття українським суспільством // Соціологічна асоціація України. URL: https://sau.in.ua/app/uploads/2019/07/zvit_soczialni-nerivnosti_2018_.pdf
9. Marta Karpa, Oleksandr Akimov, Taras Kitsak. (2022) Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine. Public Administration and Law Review. Issue 3 (11), pp. 24—31. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-24>
10. Olha Borysenko, Taras Kitsak, Roman Pasichnyi, Liudmyla Akimova, Marta Karpa, Oleksandr Akimov. (2022). Features of the Implementation of Public Authority in the Context of Modern International Security Challenges: Information Component. IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security. Vol. 22 No. 8 pp. 123—128. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.8.16>

References:

1. Hrytsenko, A.A. (2017), "Social justice as a component of the architectonics of safe economic development", *Ukrainskyi sotsium*, vol. 4, pp. 9–21, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2017_4_3 (Accessed 21 March 2025).
2. National Academy of Sciences of Ukraine, Section of Social and Humanitarian Sciences (2019), *Ekonomichna efektyvnist vs sotsialna spravedlyvist: priorytety rozvytku Ukrainy na etapi podolannia kryzy* [Economic efficiency vs social justice: priorities for Ukraine's development in overcoming the crisis], Kyiv, Ukraine, available at: https://idss.org.ua/arhiv/monografia_2019.pdf (Accessed 21 March 2025).
3. Hrytsenko, A.A (2008), *Instytutsiina arkhitektonika ta dynamika ekonomichnykh peretvoren* [Institutional architectonics and the dynamics of economic transformations], Vydavnytstvo Fort, Kharkiv, Ukraine.
4. Karpa, M.I. and Kitsak, T.M. (2024), "Competence of state authorities and local self-government bodies in the conditions of decentralization: implementation of European principles and standards", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 138—143. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.138>.
5. Kitsak, T.M. (2023), "Competence of state authorities and local self-government bodies: conceptual foundations", *Public Administration: Concepts, Paradigms, Development, Improvement, Series "Public Administration and Administration"*, vol. 6, pp. 82—89. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6>.
6. Korchynskiy, I.O. (2019), "Organizational and economic transformations in the agrarian sector and the formation of its architectonics", *Abstract of Doctor of Economic Sciences dissertation*, Lviv, Ukraine, available at: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozidily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2019_07/Korchynskai_Disert.pdf (Accessed 21 March 2025).
7. Prushkivska, Ye.V. (2013), "The role of the laws of architectonics in shaping the sectoral structure of the economy", *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, vol. 2, pp. 21—28, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2013_2_5 (Accessed 21 March 2025).
8. Sociological Association of Ukraine (2018), "Social inequalities: perception by Ukrainian society", available at: https://sau.in.ua/app/uploads/2019/07/zvit_soczialni-nerivnosti_2018_.pdf (Accessed 21 March 2025).
9. Karpa, M., Akimov, O. and Kitsak, T. (2022), "Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine", *Public Administration and Law Review*, vol. 3 (11), pp. 24—31. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-24>.
10. Borysenko, O., Kitsak, T., Pasichnyi, R., Akimova, L., Karpa, M. and Akimov, O. (2022), "Features of the implementation of public authority in the context of modern international security challenges: information component", *IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22, no. 8, pp. 123—128. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.8.16>.

Стаття надійшла до редакції 24.03.2025 р.

Л. Я. Мунтян,
к. т. н., доцент, доцент кафедри гігієни, соціальної медицини, громадського здоров'я
та медичної інформатики, ЧНУ імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8456-4564>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.210

ГРОМАДСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІЗ ДЕРЖАВНИМИ УСТАНОВАМИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ

L. Muntian,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hygiene,
Social Medicine, Public Health and Medical Informatics, Petro Mohyla Black Sea National University

PUBLIC ORGANIZATIONS AND THEIR RELATIONSHIP WITH STATE INSTITUTIONS IN WARTIME

У статті проаналізовано взаємозв'язок між громадськими організаціями та державними установами в період воєнного часу. Від 24 лютого 2022 року триває масштабна агресія росії проти України. Російська армія, не досягнувши на початок вторгнення заявлених кремлем цілей, веде головні бойові дії на Донбасі, півдні України, Харківщині, Сумщині, а також щоденно обстрілює українські міста, руйнує інфраструктуру, вбиває цивільне населення. Велика кількість громадян України втратила своїх близьких та рідних, здоров'я, як фізичне так і ментальне, а також рідні домівки, майно, яке наживалося довгими роками та завдяки важкій праці.

Актуальність дослідження впливу наслідків війни на добровільне об'єднання осіб для здійснення і захисту прав і свобод, задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших суспільних інтересів полягає у тому, що в українському суспільстві з'явилося дві чисельні соціальні групи: громадяни, які залишились у своїй країні та захищають її та вимушено переміщені особи (ВПО) і біженці.

The article analyzes the relationship between non-governmental organizations and state institutions during wartime. Since 24 February 2022, Russia's large-scale aggression against Ukraine has been ongoing. The Russian army, having failed to achieve the goals declared by the Kremlin at the beginning of the invasion, is conducting major combat operations in Donbas, southern Ukraine, Kharkiv and Sumy regions, as well as shelling Ukrainian cities, destroying infrastructure and killing civilians on a daily basis. A large number of Ukrainian citizens have lost their loved ones, health, both physical and mental, homes, property that was acquired over many years and through hard work.

The relevance of the study of the impact of the war on the voluntary association of persons for the exercise and protection of rights and freedoms, satisfaction of political, economic, social, cultural and other public interests lies in the fact that two numerous social groups have emerged in Ukrainian society: citizens who have remained in their country and are defending it and internally displaced persons (IDPs) and refugees, who, at first glance, are distinguished only by how far they have travelled from the full-scale war. While in previous years the IDP status was limited to three regions of Ukraine (Donetsk, Luhansk and Crimea), in 2022 this phenomenon became so widespread that almost every Ukrainian citizen could feel like an IDP for at least some time.

So, interaction between civil society and government organizations is a key element in building a sustainable and just society. The joint work of these structures helps to solve a wide range of social problems, improve the quality of life of citizens and strengthen the foundations of civil society. Cooperation is especially important in such important areas as medicine and pharmaceuticals, where success directly affects the health and well-being of the population. To achieve maximum effect, further development of cooperation mechanisms and active participation of all stakeholders is required. Overcoming existing barriers and intensifying dialogue will help create a more harmonious and sustainable society in which everyone's interests are taken into account.

Ключові слова: громадські організації, державні установи, взаємодія, допомога постраждалим, допомога військовим, психологічна підтримка, інформаційна діяльність, міжнародна допомога.

Keywords: non-governmental organizations, government agencies, interaction, assistance to victims, assistance to the military, psychological support, information activities, international assistance.

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

Роль громадських організацій (ГО) у державі аналізується вченими вже багато років. У 1998 році Організація Об'єднаних Націй прийняла Декларацію "Про права і обов'язки окремих осіб, груп і організацій суспільства сприяти і захищати загальновизнані права людини та основні свободи". У ній було зазначено: "Ми, народи Об'єднаних націй, приймаємо перший міжнародний документ, у якому широко використовується термін неурядові громадські організації (НГО). Діяльність неурядових організацій – це спосіб життя, при якому наш світ розглядається як все більш складна мережа зв'язків і взаємозалежностей, в рамках яких наші рішення і дії можуть впливати на людей та суспільства на місцевому, національному або міжнародному рівні" [7, с. 12].

Громадські організації відіграють важливу роль у суспільстві, виконуючи функції моніторингу та консультацій. Взаємозв'язок із державними структурами сприяє реалізації спільних проектів, підвищенню прозорості та залученню громадськості до прийняття рішень. Ця взаємодія допомагає покращити соціальну політику та забезпечити права громадян. ГО сприяють діалогу між громадськістю та державою, представляючи інтереси населення, та впливаючи на прийняття рішень. Взаємодія з державними структурами дозволяє реалізовувати проекти, що відповідають суспільним потребам.

Отже, з огляду на неабиякий вплив громадських організацій на діяльність держави, на їх роль у розбудові громадянського суспільства, дослідження діяльності громадських організацій в Україні стає все більш актуальною. А, враховуючи дійсний військовий стан у країні, актуальність теми дослідження ще більше посилюється. Адже під час війни саме громадські організації перебрали на себе велику частину функцій держави із забезпечення військових. У той час, коли держава була

неефективна у цих питаннях, скута різними бюрократичними механізмами, громадські організації забезпечували Сили оборони України майже усім необхідним: спорядженням (одягом та амуніцією), озброєнням, харчуванням та засобами пересування тощо.

Однак в умовах воєнного стану згідно Закону України "Про правовий режим воєнного стану" [9, с. 15] військові адміністрації мають право на тимчасове обмеження конституційних прав і свобод громадян, юридичних осіб, у тому числі діяльності ГО. Вони відчують обмеження щодо діяльності з низки питань: ввезення на територію України гуманітарного вантажу; перетину волонтерами та громадськими активістами кордону; збору гуманітарної допомоги для населення та ЗСУ тощо. Крім того, обмежується діяльність ГО у виконанні функцій громадського контролю за діяльністю посадових осіб, у тому числі в оборонному секторі. Все це може негативно вплинути обороноздатність країни, послабити імідж України, ускладнити євроінтеграційні процеси [9, с. 15; 10, с. 66; 4, с. 42].

На сучасному етапі розвитку громадянського суспільства в Україні головним завданням громадських організацій має стати налагодження постійної взаємодії, комунікації між суспільством і державою. Саме громадські організації можуть стати реальними каналами представництва всього спектра суспільних інтересів, посередниками між їх носіями і владою.

Отже, слід зазначити, що існує низка досліджень вітчизняних вчених, присвячених діяльності ГО окремих напрямків: антикорупційних, правозахисних, ветеранських, волонтерських, екологічних тощо. Але на сьогодні залишаються невисвітленими певні проблеми. Наприклад, недостатньо порівняльних досліджень, які б розкривали трансформацію діяльності громадських організацій за напрямками, більш детально характеризували зміни в їх діяльності саме в умовах воєнного стану, аналізували вплив діяльності ГО на суспільне життя під час війни, а також взаємозв'язок ГО та державних установ у період воєнного часу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасне суспільство неможливо уявити без співробітництва громадських та державних організацій. Ця взаємодія відіграє важливу роль у вирішенні соціально значущих питань, формуванні громадянського суспільства та забезпеченні сталого розвитку країни.

Методологічним проблемам, зокрема щодо визначення сутності поняття "громадські організації" присвячені праці І. Вітківської, Н. Давидової, М. Менджул, І. Грузіної та інших вчених [3, с. 36; 6, с. 52—53; 5, с. 96—97].

Адміністративно-правові засади діяльності громадських об'єднань вивчало багато вчених, зокрема, С. Алексєєва, В. Авер'янова, Д. Бахраха, Ю. Битяка, В. Бабкіна, Ю. Делії, В. Копєйчикова, О. Копиленка, С. Ківалова, П. Рабіновича, Р. Калужного, Ю. Козлова, Т. Коломоєць, В. Колпакова, А. Комзюка, О. Кузьменко, О. Кушніренка, А. Ключніченко, А. Селіванова, Ю. Тихомирова, Ю. Шемшученка тощо [13, с. 130—135].

У свою чергу, наукові підходи щодо розвитку громадянського суспільства в Україні, а також роль у цьому процесі взаємодії органів влади та недержавних організацій проаналізовано в роботах ряду дослідників, а саме В. Бульби, А. Волошина, Л. Гонюкової, В. Купрія, М. Логунової, М. Пірен, В. Ребкало, В. Рубцова, С. Телешуна, В. Тертички та інших вчених [13, с. 145—158].

Різні сторони діяльності сучасних громадських об'єднань у різних галузях знань досліджували В. Андрущенко, Ю. Битяк, І. Дзюбо, В. Кравчук, К. Левківський, Г. Осовська, О. Осовський, А. Теслицький та багато інших вчених [15, с. 2-3].

Із лютого 2022 року науковці, які досліджують діяльність так званого "третього сектору", починають звертатися до проблематики щодо ролі й специфіки діяльності ГО в умовах воєнного стану. Такі питання вивчаються в роботах Л. Батенко [1, с. 1—3], Н. Філіпську [16, с. 72—73], А. Крупника [12, с. 2], К. Ніколаєва [14, с. 44] та багатьох інших.

Наприклад, Н. Філіпська наголошує, що під час війни в Україні інститути громадянського суспільства, зокрема НГО, відіграють важливу роль у реалізації та захисті прав людей, особливо тих, хто потребує підвищеної уваги — осіб із обмеженими можливостями. Із початком повномасштабної збройної агресії ГО включилися у роботу з надання допомоги родинам, насамперед тим, які проживають у населених пунктах поблизу лінії зіткнення та які постраждали від знищення критичної інфраструктури. Авторка зазначає, що в умовах тотального порушення державою-агресоркою більшості норм міжнародного гуманітарного права значно ускладнилося виконання своїх функцій державними органами соціального захисту населення щодо надання окремих видів соціальної допомоги людям із обмеженими можливостями. Тому в окремих "гарячих" регіонах у найскладніші періоди прийшли саме НГО, взявши на себе ініціативу і розширивши обсяг послуг для цієї категорії осіб [16, с. 79].

Л. Батенко зауважує, що ГО у період війни стали невід'ємною складовою складного соціального організму, що націлений на перемогу України у війні. Для гро-

мадського сектору важливим завданням стала допомога та підтримка ЗСУ й постраждалого населення. На тлі цього відбулася диверсифікація напрямків діяльності громадських організацій. Деякі з них зайнялись виключно благодійною і гуманітарною допомогою внутрішньо переміщеним особам (ВПО). Частина переключилася на допомогу ЗСУ. Громадські організації, що залишилися у більш віддалених від фронту містах, взяли на себе діяльність по наданню допомоги з питань реабілітації і підтримки сім'ям військовослужбовців. Як слушно підсумовує Л. Батенко, "...сьогодні важко знайти якийсь напрямок діяльності, де б не проявили себе громадські організації та їх активісти" [1, с. 110].

Останнім часом збільшується чисельність публікацій, в яких ГО стають об'єктом всебічних емпіричних досліджень. Але в умовах динамічних військово-політичних змін емпіричний матеріал потребує постійного відновлення і уточнення. Тому для розуміння загальних тенденцій і специфіки діяльності ГО в умовах воєнного стану необхідно постійно здійснювати нові дослідження та аналіз наявних напрацювань.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

У процесі написання статті було поставлене завдання обґрунтувати необхідність співпраці громадських організацій із державними установами для покращення соціальних послуг, захисту прав людини та розвитку громади, важливість взаємодії для забезпечення зворотнього зв'язку та залучення суспільства у процеси прийняття рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно Закону України "Про громадські об'єднання", громадські організації — це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи. У свою чергу, громадське об'єднання — це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів [8, с. 1]. Ці інтереси можуть бути реалізовані шляхом здійснення мітингів, зборів, різноманітних ініціатив організації проєктів, форумів тощо.

У кожній країні є багато різних видів ГО: професійні спілки, жіночі, молодіжні, ветеранські, дитячі організації, наукові, технічні, культурно-просвітницькі, фізкультурно-спортивні та інші добровільні об'єднання громадян, творчі спілки, земляцтва, фонди, асоціації тощо. Вони можуть мати різні назви, наприклад, організація, об'єднання, спілка, товариство, клуб, гурток, рада, фонд, асоціація тощо. Спільними їх рисами (ознаками) є: добровільність об'єднання, наявність певної організаційної структури і діяльність на засадах самоврядування. Ще однією ознакою ГО у багатьох країнах вважається її неприбутковий характер — вона не повинна здійснювати господарську діяльність із метою отримання прибутку, інакше має зареєструватися в уповноваженому органі публічної влади як підприємницька структура [11, с. 31].

Громадські організації не є безпосередніми носіями влади, але здатні серйозно впливати на неї в залежності від напрямку своєї діяльності, обраної місії та поставленої мети. ГО опосередковано мають вплив на процес прийняття політичних рішень. Механізмами такого впливу є формування громадської думки шляхом публічних виступів лідерів громадських організацій у медіа, ведення блогів, публікацій у соціальних мереж, зокрема Facebook тощо.

У період воєнного стану ГО на добровільних засадах задовольняють нагальні суспільні інтереси. Так вони створюються із конкретною метою та цілями: від співпраці з проектами міжнародної технічної допомоги в Україні, бюро USAID (USAID — агентство США з міжнародного розвитку) з питань гуманітарної допомоги для збільшення підтримки та забезпечення ширшої громадської участі у формуванні інклюзивної української ідентичності чи залучення до процесу реформ, до діяльності консультантів та радників з питань юридичної, соціальної, психологічної допомоги особам, постраждалих від воєнних дій тощо.

У свою чергу, державні структури забезпечують управління суспільними процесами, дотримання законності та реалізацію стратегічних планів розвитку [2, с. 248]. Спільна діяльність цих двох секторів дозволяє:

1. Враховувати інтереси різних груп населення під час прийняття рішень.
2. Підвищувати ефективність реалізації соціальних програм.
3. Розвивати громадську активність та залученість громадян до управління державними процесами.
4. Забезпечувати прозорість та контроль за діяльністю державних органів.

Існує безліч форм співробітництва між громадськими та державними організаціями. Найбільш поширені з них наступні:

- консультативні поради та робочі групи — створення таких структур дозволяє ГО брати участь у розробці законодавчих ініціатив та програм;
- грантова підтримка — державні органи надають фінансову допомогу у реалізації соціальних проектів, запропонованих ГО;
- громадські слухання та форуми — ці заходи сприяють обговоренню актуальних питань та пошуку спільних рішень;
- спільні проекти — реалізація ініціатив, спрямованих на вирішення конкретних завдань, таких як боротьба з бідністю, захист довкілля, підтримка молоді тощо;
- навчання та обмін досвідом — організація тренінгів, семінарів та конференцій для підвищення кваліфікації учасників обох секторів;
- партнерство у моніторингу — спільне спостереження за реалізацією програм та оцінка їх ефективності, що сприятиме покращенню якості роботи.

Слід зазначити, що ефективне співробітництво громадських та державних організацій приносить низку значних переваг. По-перше, участь ГО допомагає врахувати реальну ситуацію та потреби громадян, прозорість співпраці сприяє підвищенню довіри населення до державних органів. По-друге, спільна робота допомагає своєчасно виявляти та

вирішувати потенційні конфліктні ситуації. По-третє, об'єднання зусиль дозволяє ефективніше використовувати фінансові та людські ресурси. По-четверте, активна участь ГО дозволяє залучати нові ідеї та ресурси.

На сьогодні вироблений певний комплекс форм та методів співпраці громадських та державних організацій, який використовується на місцях:

- створення та діяльність консультативно-дорадчих органів (громадських рад, консультаційних груп, незалежних комісій тощо) при органах виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- проведення громадських слухань, публічних обговорень, "круглих столів", конференцій, семінарів тощо;
- залучення громадськості до підготовки та відзначення державних свят, пам'ятних дат та інших заходів, організованих органами державної влади;
- підписання угод та меморандумів про взаємодію і співробітництво між органами державної влади та ГО;
- фінансування діяльності об'єднань громадян;
- проведення соціологічних досліджень, моніторингів та врахування їх результатів у повсякденній роботі владних структур;
- надання методичної допомоги, консультацій, проведення навчання з представниками ГО та державними службовцями тощо.

Однією з ключових областей співпраці громадських та державних організацій є медицина та фармацевтика. У цій сфері взаємодія спрямована на:

- забезпечення доступності медичних послуг: спільні програми дозволяють покращувати інфраструктуру охорони здоров'я, підвищувати кваліфікацію медичного персоналу та розширювати доступ до якісних послуг для населення;
- контроль якості лікарських препаратів: ГО часто займаються моніторингом якості медичних засобів, інформуючи населення про можливі ризики та просуваючи стандарти безпеки;
- розробка освітніх програм: реалізація ініціатив щодо підвищення обізнаності громадян щодо профілактики захворювань та правильного використання лікарських засобів;
- участь у екстрених ситуаціях: громадські та державні структури поєднують зусилля для швидкого реагування на надзвичайні ситуації, такі як епідемії, катастрофи чи спалахи небезпечних захворювань тощо;
- дослідження та інновації: спільні проекти в галузі медицини та фармацевтики сприяють впровадженню нових технологій та методів лікування, а також розвитку біотехнологій.

На практиці можна виділити такі приклади успішного співробітництва у сфері медицини: створення програм масової вакцинації за підтримки державних органів та громадських ініціатив; проведення благодійних акцій із діагностики та лікування захворювань у віддалених районах країни; реалізація освітніх кампаній, наприклад, профілактика ВІЛ/СНІД та пропаганда здорового способу життя; організація волонтерської допомоги у лікарнях та медичних центрах; створен-

ня платформ для діалогу між ГО, пацієнтами та державними органами. Наприклад, Національна платформа здоров'я в низці країн об'єднує представників пацієнтських спільнот, медичних закладів та державних структур для обговорення ключових питань охорони здоров'я, таких як доступ до інноваційних ліків та покращення стандартів лікування. Громадські комітети з контролю якості медичних послуг працюють у партнерстві з міністерствами охорони здоров'я, збираючи зворотний зв'язок від пацієнтів та пропонуючи рішення для покращення системи охорони здоров'я в країні. Портали зворотного зв'язку, наприклад, електронні платформи, де пацієнти можуть повідомляти про проблеми у системі охорони здоров'я, такі як "Реєстр доступності ліків", який допомагає відстежувати наявність препаратів в аптеках. Ці приклади демонструють, як спільні зусилля можуть покращити стан громадського здоров'я та забезпечити населення якісною медичною допомогою.

Однак, незважаючи на успіхи, взаємодія у сфері медицини та фармацевтики стикається з низкою труднощів: нестача фінансування для реалізації довгострокових проєктів; складнощі в регулюванні фармацевтичного ринку; недостатня поінформованість населення про доступні програми; проблеми у координації дій між різними структурами.

Для подолання наведених вище труднощів та підвищення ефективності взаємодії у цій сфері можна запропонувати наступне:

- розвиток цифрових технологій для оптимізації обміну даними між учасниками взаємодії;
- збільшення фінансування спільних програм через державно-приватне партнерство;
- розширення освітніх ініціатив підвищення медичної грамотності населення;
- посилення контролю за якістю медичних послуг та лікарських засобів;
- створення платформ для діалогу між ГО, пацієнтами та державними органами.

Військовий стан, що запроваджено в Україні, ставить особливі вимоги до взаємодії громадських та державних організацій. У цей період зусилля мають бути зосереджені на вирішенні наступних завдань:

1. Забезпечення гуманітарної допомоги: організація постачання продовольства, медикаментів та інших життєво важливих ресурсів для постраждалого населення.
2. Координація волонтерської допомоги: залучення ГО на допомогу біженцям, підтримку поранених і постраждалих.
3. Зміцнення інформаційної безпеки, а саме протидія дезінформації та підтримка інформаційної кампанії щодо реальної ситуації в країні.
4. Мобілізація ресурсів: спільне використання інфраструктури, транспорту та персоналу для забезпечення швидкого реагування на потреби суспільства.
5. Моніторинг та звітність: створення прозорих механізмів звітності для запобігання зловживанням та підвищення довіри.
6. Психологічна підтримка: організація програм допомоги населенню, що потерпає від стресу та травм, пов'язаних із військовими діями в країні.

Приклади успішної взаємодії громадських та державних організацій в таких умовах включають: розгортання гуманітарних центрів для розподілу допомоги, організацію мобільних медичних бригад для надання допомоги у зонах бойових дій, створення гарячих ліній для зв'язку постраждалих із волонтерами та державними службами, проведення інформаційних кампаній щодо дій ГО та державної підтримки [17, с. 73].

Отже, враховуючи сьогоденну ситуацію, що склалася в Україні, діяльність ГО може бути ускладнена через велику кількість обмежень, але їхня роль залишається критично важливою для підтримки суспільства та відновлення країни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Взаємодія громадських та державних організацій є ключовим елементом побудови сталого та справедливого суспільства. Спільна робота цих структур дозволяє вирішувати широкий спектр соціальних проблем, підвищувати якість життя громадян та зміцнювати основи громадянського суспільства. Особливу роль відіграє співпраця у таких важливих сферах, як медицина та фармацевтика, де успіх безпосередньо впливає на здоров'я та благополуччя населення. Для досягнення максимального ефекту потрібний подальший розвиток механізмів співробітництва, а також активна участь усіх зацікавлених сторін. Подолання існуючих бар'єрів та активізація діалогу допоможуть створити більш гармонійне та стійке суспільство, в якому інтереси кожного будуть враховані.

Література:

1. Батенко Л. П. Особливості диверсифікації діяльності українських громадських організацій в умовах воєнного стану. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 жовт. 2022 р. Київ, 2022. С. 109—112.
2. Бліхар М. М. Публічне адміністрування як форма реалізації публічної влади. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 7. С. 247—250.
3. Вітковська І. М. Соціальна відповідальність громадських організацій в Україні: сучасний стан. Український соціум. 2020. № 1. С. 35—43.
4. Громадянське суспільство України в умовах війни: Звіт з комплексного соціологічного дослідження. Київ. 2024. 168 с.
5. Грузіна І. А. Понятійно-категоріальний апарат дослідження організації як об'єкту стратегічного менеджменту. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали XI наук.-практ. конф., м. Харків, 14 грудня 2022 р. Харків, 2022. С. 96—101.
6. Давидова Н. О., Менджул М. В. Громадське об'єднання та громадська організація: дихотомія понять. Порівняльно-аналітичне право. 2020. № 7. С. 51—57.
7. Декларація про права і обов'язки окремих осіб, груп і організацій суспільства сприяти і захищати загально визнані права людини та основні свободи: Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 09.12.1998 р. № 53/144. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/declaration-right-and>

responsibility-individuals-groups-and (дата звернення: 04.03.2025).

8. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI. Дата оновлення: 03.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 03.03.2025).

9. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. Дата оновлення: 08.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 03.03.2025).

10. Зінкевич В. К. Проблеми правового статусу військових адміністрацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Т. 2, № 79. С. 64—69.

11. Козій І. Поняття та ознаки громадських об'єднань. Юридичний вісник. 2023. № 5. С. 29—33.

12. Крупник А. Громадський сектор і владно-громадська взаємодія під час війни. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/hromadskyi-sektor-i-vladno-hromadska-vzaiemodiia-pid-chas-viiny-pidsumky-travnia/> (дата звернення: 04.03.2025).

13. Курило В. І., Рамазанова У. В. Адміністративно-правові засади діяльності громадських об'єднань в Україні: монографія. Київ: БУБіП України, 2016. 222 с.

14. Ніколаєв К. Роль громадських організацій у формуванні політики екологічної безпеки України. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. Київ, 2023. Вип. 4 (70). С. 42—47. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-6).

15. Турій О. В. Окремі аспекти взаємодії організацій громадянського суспільства з органами державної влади як фактор розвитку громадянського суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1115>.

16. Філіпська Н. Роль недержавних громадських об'єднань у захисті прав осіб з обмеженими можливостями в Україні під час війни. Право і безпека. 2022. № 4. С. 69—80.

17. Якубовський Я. С. Сутність функціонування громадянського суспільства в умовах воєнного стану. Таврійський науковий вісник. 2023. № 5. С. 70—75.

References:

1. Batenko, L.P. (2022), "Features of diversification of activities of Ukrainian public organizations under martial law", *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu* [Strategic imperatives of modern management], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 109—112.

2. Blikhar, M.M. (2020), "Public administration as a form of realization of public power", *Yurydychni naukovy elektronnyi zhurnal*, vol. 7, pp. 247—250.

3. Vitkovska, I.M. (2020), "Social responsibility of public organizations in Ukraine: current state", *Ukrainskyi sotsium*, vol. 1, pp. 35—43.

4. A study by the Kyiv International Institute of Sociology (2022), *Hromadianske suspilstvo Ukrainy v umovakh viiny* [Civil Society of Ukraine in the Context of War], KIIS, Kyiv, Ukraine.

5. Gruzina, I.A. (2022), "Conceptual and categorical apparatus for studying the organization as an object of

strategic management", *Profesiyni menedzhment v suchasnykh umovakh rozvytku rynku* [Professional management in modern conditions of market development], NUPh, Kharkiv, Ukraine, pp. 96—101.

6. Davydova, N.O. and Menjul, M.V. (2020), "Public association and public organization: dichotomy of concepts", *Porivnialno-analitychne parvo*, vol. 7, pp. 51—57.

7. UN General Assembly (1998), Resolution "Declaration on the Rights and Responsibilities of Individuals, Groups and Organizations of Society to Promote and Protect Universally Recognized Human Rights and Fundamental Freedoms", available at: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/declaration-right-and-responsibility-individuals-groups-and> (Accessed 05 March 2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Public Associations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (Accessed 06 March 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (Accessed 06 March 2025).

10. Zinkevych, V.K. (2023), "Problems of the legal status of military administrations", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2 (79), pp. 64—69.

11. Koziy, I. (2023), "The concept and features of public associations", *Yurydychni visnyk*, vol. 5, pp. 29—33.

12. UPLAN (2022), "Public sector and government-public interaction during the war", available at: <https://uplan.org.ua/analytics/hromadskyi-sektor-i-vladno-hromadska-vzaiemodiia-pid-chas-viiny-pidsumky-travnia/> (Accessed 03 March 2025).

13. Kurilo, V.I. and Ramazanova, U.V. (2016), *Administrativno-pravovi zasady diialnosti hromadskykh obiednan v Ukraini* [Administrative and legal principles of activity of public associations in Ukraine], BUBiP of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

14. Nikolayev, K. (2023), "The role of public organizations in the formation of environmental security policy of Ukraine", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 4 (70), pp. 42—47. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-6).

15. Turiy, O.V. (2017), "Some aspects of interaction between civil society organizations and public authorities as a factor in the development of civil society", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1115> (Accessed 03 March 2025).

16. Filipka, N. (2022), "The role of non-governmental organizations in protecting the rights of persons with disabilities in Ukraine during the war", *Pravo i bezpeka*, vol. 4, pp. 69—80.

17. Yakubovsky, Y.S. (2023), "The essence of the functioning of civil society under martial law", *Tavriyskyi naukovyi visnyk*, vol. 5, pp. 70—75.

Стаття надійшла до редакції 16.03.2025 р.

А. П. Король,
аспірант, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5847-8090>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.216

СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

A. Korol,
PhD Student, National University of Civil Defence

STATUS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF SOCIO-ECONOMIC
DEVELOPMENT OF REGIONS OF UKRAINE

З'ясовано, що публічне управління у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України є складним та багатогранним процесом, який потребує постійного вдосконалення й адаптації до сучасних викликів, серед яких осоюливу небезпеку становлять позасистемні, але вони можуть бути переведені в статус регульованих. Для України таким викликом є повномасштабна агресія рф.

Систематовано принципи публічного управління у сфері соціально-економічного розвитку регіонів: наукової обґрунтованості, децентралізації та координації, поєднання регіональних та національних інтересів, системності, дієвості, що передбачає здійснення вимірювання досягнутих цілей і витрат, понесених для цього, партнерства (міжнародного, міжрегіонального) та ін.

Установлено, що з метою забезпечення регіонального розвитку слід впроваджувати низку публічно-управлінських інструментів: публічно-приватне партнерство, стратегування, інвестування, розвиток державного фонду регіонального розвитку, використання потенціалу структурних фондів ЄС та ін.

Акцентовано, що успішна євроінтеграція України відкриє нові можливості для розвитку регіонів у таких напрямках: підвищення рівня життя населення; зростання конкурентоспроможності регіональних економік; залучення інвестицій та створення нових робочих місць; модернізація інфраструктури та покращення екологічної ситуації. На цій підставі рекомендовано забезпечити реалізацію низки публічно-управлінських заходів: завершити реформу децентралізації та розширити повноваження місцевих органів влади, підвищуючи інституційну спроможність регіональних органів влади; створити сприятливий інвестиційний клімат та залучити іноземні інвестиції, а також покращувати умови для ведення малого та середнього бізнесу; рівень конкурентоспроможності регіональних економік; підвищити рівень освіти та кваліфікації робочої сили; упровадити екологічно чисті технології та раціонально використовувати природні ресурси; активно співпрацювати з країнами ЄС та залучати міжнародну технічну допомогу на відбудову зруйнованих регіонів України.

It was found that public administration in the field of socio-economic development of regions of Ukraine is a complex and multifaceted process that requires constant improvement and adaptation to modern challenges, among which extra-systemic ones pose a significant danger, but they can be transferred to the status of regulated ones. For Ukraine, such a challenge is the full-scale aggression of the Russian Federation.

The principles of public administration in the field of socio-economic development of regions are systematized: scientific validity, decentralization and coordination, combination of regional and national interests, systematicity, effectiveness, which involves measuring the achieved goals and costs incurred for this, partnership (international, interregional), etc.

It was established that in order to ensure regional development, a number of public management instruments should be introduced: public-private partnership, strategizing, investing, development of the state regional development fund, use of the potential of EU structural funds, etc.

It is emphasized that Ukraine's successful European integration will open up new opportunities for the development of regions in the following areas: improving the standard of living of the population; increasing the competitiveness of regional economies; attracting investments and creating new jobs; modernizing infrastructure and improving the environmental situation. On this basis, it is recommended to ensure the implementation of a number of public management measures: to complete the decentralization reform and expand the powers of local authorities, increasing the institutional capacity of regional authorities; to create a favorable investment climate and attract foreign investment, as well as improve the conditions for small and medium-sized businesses; the level of competitiveness of regional economies; to increase the level of education and qualifications of the workforce; to introduce environmentally friendly technologies and rationally use natural resources; to actively cooperate with EU countries and attract international technical assistance for the reconstruction of the destroyed regions of Ukraine.

Ключові слова: система публічного управління, державна регіональна політика, механізми державної політики, соціально-економічний розвиток, сталий розвиток, регіони, принципи, інструменти, виклики, євроінтеграція.

Key words: public administration system, state regional policy, state policy mechanisms, socio-economic development, sustainable development, regions, principles, tools, challenges, European integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Регіональний розвиток є ключовим фактором забезпечення сталого та збалансованого розвитку країни [3]. В умовах глобалізації та посилення конкуренції між регіонами, ефективна регіональна політика стає необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності національної економіки, покращення якості життя населення та забезпечення соціальної стабільності. У цьому контексті набувають важливості наукові дослідження присвячені оцінюванню сучасних тенденцій регіонального розвитку, виявленню ключових проблем та визначенню пріоритетних напрямів регіональної політики. Особлива увага має бути приділена дослідженню впливу децентралізації, євроінтеграції та інших факторів на розвиток регіонів України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Організаційні, правові, фінансово-економічні та інші аспекти забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів є предметом розгляду В. Баштанника, Р. Бенедикса, П. Блау, К. Бредлі, З. Бурик, С. Валтона, С. Дом-

бровської, Н. Колісніченко, Дж. Коммонса, Р. Коуза, С. Ліпсета, Р. Лукиши, А. Маркусена, У. Мітчелла, І. Петрика, Г. Річардсона, С. Романюк, А. Халецької, Г. Харріса та ін. [2; 4; 5; 6]. У той же час, набувають актуальності наукові дослідження присвячені оцінюванню стану забезпечення розвитку регіонів в сучасних умовах.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є аналіз стану реалізації публічного управління у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах реалізації її інтеграційних прагнень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Публічне управління як форма державної політики відіграє вирішальну роль у формуванні та реалізації заходів щодо соціально-економічного регіонального розвитку в Україні. Його досягнення вимагає широкого спектру діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також громадських організацій, яка (діяльність) спрямована на забезпечення сталого та

**Таблиця 1. Валовий регіональний продукт (2007–2021 рр.)
з урахуванням перегляду даних платіжного балансу**

Рік Назва області	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
АРК	20874	27365	27396	32426	38220	44536	46393	...	...	...	...	...	...	...	...
Вінницька	15381	20094	20104	23589	29099	33024	36191	43990	59871	74411	92288	111489	129097	135867	173531
Волинська	10072	12784	12225	14429	17637	20005	20622	24195	31688	35744	51919	60445	75637	77404	92535
Дніпропетровська	71173	104687	93331	116136	140020	147970	152905	176540	215206	244478	313527	369356	390325	398732	582363
Донецька	92093	117646	103739	128986	161021	170775	164926	119983	115012	137500	165932	192161	204893	206309	283326
Житомирська	11127	15008	14731	18743	21928	24849	25676	29815	38425	47919	61424	77103	85267	91365	113919
Закарпатська	10508	13208	12542	15299	18054	21404	21400	24120	28952	32390	43037	52445	61325	62022	75626
Запорізька	33158	42445	37446	42736	49525	54828	54352	65968	89061	104323	130187	147043	155158	167260	228906
Івано-Франківська	13916	17883	17241	20446	26752	32286	33196	37643	45854	51404	63809	78439	86679	90398	119680
Київська	26221	35687	37548	44953	59154	69663	68931	79561	104030	128638	156829	198142	218647	242406	291519
Кіровоградська	9989	13961	13389	15749	20041	22056	25313	28758	38447	46021	52978	64417	73066	75208	99564
Луганська	32280	42985	38451	45541	57202	58767	55108	31393	23849	31356	30265	35204	40291	43204	52135
Львівська	27987	35534	35955	41655	52103	61962	63329	72923	94690	114842	147308	177233	214400	236254	296182
Миколаївська	14767	19410	20336	24055	27633	29205	32030	35408	48195	57815	69299	79903	92427	96648	124162
Одеська	33116	46994	48647	53878	61499	64793	69760	74934	99761	119800	149392	173224	197153	220242	271669
Полтавська	28355	34118	33629	44291	52252	56580	58464	69831	95867	116272	150543	174089	187289	188424	266694
Рівненська	11180	14074	13469	15882	19302	21795	22004	28724	35252	39469	48796	56835	67363	71901	88859
Сумська	12341	16210	16060	18333	22907	24933	26765	30397	41567	46287	56473	68476	75827	80432	105254
Тернопільська	8276	10618	11173	12726	16294	17957	18085	21676	26656	31072	40715	49127	57140	62661	81485
Харківська	43868	59389	58923	65293	76866	82223	85315	96596	124843	154871	187238	233279	247592	257805	319796
Херсонська	9034	13174	13436	15649	18448	19357	20767	23250	32215	38743	47819	55152	61939	68467	88182
Хмельницька	12339	16061	15758	18096	22843	26237	26426	32162	41088	48859	63808	75638	83006	96380	119876
Черкаська	13656	19101	18707	22354	27012	31265	33087	38466	50843	59412	73073	93287	103466	108822	131154
Чернівецька	6672	8833	8484	9892	11969	13166	13757	15049	18506	21239	28579	33905	41660	45054	54582
Чернігівська	11532	14918	14636	17008	21165	23934	24237	28156	36966	43362	56611	70611	77981	84068	113474
м. Київ	135900	169564	169537	196639	223774	275685	312552	357377	451700	559140	699378	833299	949570	1014693	1276376
м. Севастополь	4916	6305	6452	7785	9359	9891	11066	...	...	...	...	...	...	...	...

Джерело: складено на підставі [1].

збалансованого розвитку регіонів, підвищення рівня життя населення та створення сприятливих умов для економічного зростання.

Аналіз наукових напрацювань у сфері обраної проблематики [2; 4] дозволяє визначити основні принципи та завдання публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів України, а саме:

1. Децентралізація: убачається за доцільне здійснення передачі повноважень і ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування для забезпечення більшої самостійності регіонів у прийнятті рішень щодо їхнього розвитку. У цьому контексті набуває важливості дотримання принципів децентралізації та координації, що вимагає збалансування регіональних та національних інтересів.

2. Дієва державна політика: передбачає науково обгрунтоване формування державної регіональної політики, а також її дієву реалізацію, що включає дотримання принципів результативності й ефективності. Як відомо, різниця між ними полягає у тому, що результативність є складовою ефективності, досягнення якої вимагає здійснення певних витрат. Якщо отриманий ефект перевищує понесені витрати, то він є позитивним, як і результат, що передував цьому.

3. Налагодження інституційної взаємодії в регіоні: створення інституційних умов на попередньому етапі формування державної регіональної політики вимагає налагодження дієвої співпраці між органами державної влади та самоврядними інституціями для забезпечення збалансованого розвитку окремо взятого регіону з урахуванням його особливостей та потенціалу. У

цьому контексті набуває також актуальності налагодження в подальшому міжрегіональної співпраці, що дозволить зменшити розрив у показниках розвитку регіонів (табл. 1).

4. Соціальна спрямованість державної регіональної політики: її реалізація вимагає дотримання принципів соціальної справедливості та забезпечення рівного доступу до соціальних послуг для всіх громадян незалежно від їхнього місця проживання.

5. Економічне зростання: необхідним є створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в регіоні, залучення в його розвиток вітчизняних та іноземних інвестицій, а також підвищення конкурентоспроможності регіонів.

6. Сталий розвиток: слід забезпечити стабільне економічне зростання в регіоні з урахуванням екологічних та соціальних аспектів.

7. Публічно-приватне партнерство: необхідно залучати до процесу прийняття управлінських рішень представників громадянського суспільства, бізнесу та наукових установ. Це дозволить забезпечити впровадження принципів публічності (прозорості та відкритості державної регіональної політики), а також науковості за умови залучення до цього процесу представників експертного наукового середовища.

Очевидно, що за останні 10 років складно оцінити валовий регіональний продукт в Україні за низкою областей, адже вони є тимчасово окупованими РФ. Крім того, у 2017–2019 рр. були переглянуті дані регіональних рахунків з урахуванням змін у платіжному балансі НБУ.

Із табл. 1 і рис. 1 видно, що валовий регіональний продукт (далі — ВРП) по Україні зменшувався останні 15 років. При цьому найбільше зниження показників спостерігалось у Волинській, Сумській, Чернівецькій, Чернігівській та інших областях. Аналіз даних на рис. 1 дозволяє стверджувати, що найгірші показники ВРП були зафіксовані у 2009 році. І це зрозуміло, адже в зазначений період часу відчутними були наслідки фінансово-економічної кризи, що розпочалась у 2008 році. Крім того, спад показників ВРП спостерігався у період 2014—2015 років, що було зумовлено революцією гідності та наслідками від соціально-політичної кризи в Україні.

Щодо напрямів публічного управління у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України, то серед цих напрямків можна виокремити такі:

1. Стратегічне планування: передбачає розроблення та реалізацію стратегій регіонального розвитку, спрямованих на досягнення вищевизначених цілей і завдань.
2. Бюджетна політика: вимагає формування та виконання регіональних бюджетів з урахуванням пріоритетів соціально-економічного розвитку.
3. Інвестиційна політика: спрямована на залучення інвестицій у розвиток інфраструктури, промисловості та інших галузей економіки.
4. Соціальна політика: забезпечення надання якісних соціальних послуг населенню, підтримка соціально незахищених верств населення.
5. Екологічна політика: включає забезпечення екологічної безпеки та раціонального використання природних ресурсів.
6. Розвиток інфраструктури: вимагає активізації робіт із будівництва цивільної інфраструктури та реконструкції доріг, мостів, комунікацій та інших об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури.
7. Підтримка підприємництва: доцільно створювати сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу.
8. Розвиток людського капіталу: вимагає підвищення якості освітніх і медичних послуг, рівня кваліфікації наукових і науково-педагогічних працівників, медичних працівників та ін.

У продовження умовного плану дослідження можемо визначити виклики публічного управління у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України:

1. Недосконалість нормативно-правової бази у сфері соціально-економічного розвитку регіонів.
2. Недостатність фінансових ресурсів для розвитку регіонів.
3. Низький рівень інвестиційної привабливості регіонів.
4. Нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів.
5. Недостатній рівень участі громадянського суспільства в процесі прийняття управлінських рішень у сфері регіонального розвитку.
6. Війна в Україні.

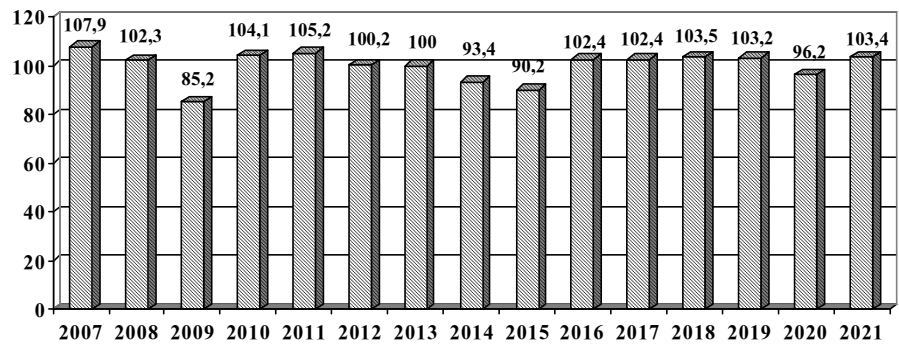


Рис. 1. Валовий регіональний продукт в Україні (2007—2021 рр.)

Джерело: складено на підставі [1].

Вищевказані виклики дозволяють обґрунтувати перспективи розвитку публічного управління у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України, а саме:

1. Завершення реформи децентралізації влади в Україні, а також розширення повноважень органів місцевого самоврядування.
2. Залучення інвестицій у розвиток інноваційних галузей економіки.
3. Розвиток міжрегіонального співробітництва.
4. Підвищення рівня прозорості та відкритості публічного управління.
5. Відбудова країни та її регіонів [6].

Публічне управління у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України є складним та багатогранним процесом, що потребує постійного вдосконалення й адаптації до сучасних викликів. Успішна реалізація державної регіональної політики залежить від ефективної взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та бізнесу.

Зважаючи на конституційовані інтеграційні прагнення України, вважаємо за доцільне розглянути особливості впливу євро інтеграційних процесів на регіональний розвиток нашої держави.

Євроінтеграція є стратегічним вектором розвитку України, що передбачає глибокі трансформації в усіх сферах суспільного життя, зокрема в регіональній політиці [6]. Успішна інтеграція до Європейського Союзу вимагає від України не лише гармонізації законодавства та стандартів, але й забезпечення збалансованого та сталого розвитку регіонів, підвищення їхньої конкурентоспроможності та якості життя населення. На наше переконання, розвиток регіонів України в умовах євроінтеграції можливий з урахуванням таких особливостей:

1. Євроінтеграція як каталізатор регіонального розвитку. Євроінтеграція відкриває для регіонів України нові можливості, а саме щодо:
 - доступу до структурних фондів ЄС, що сприяють фінансуванню інфраструктурних проєктів, розвитку малого та середнього бізнесу, підтримці інновацій та екологічних ініціатив;
 - розширення торговельних зв'язків із країнами ЄС, що стимулює розвиток експортно-орієнтованих галузей економіки;

— залучення іноземних інвестицій, що сприяють створенню нових робочих місць та модернізації виробництва;

— обміну досвідом та найкращими практиками з регіонами ЄС, що сприяє підвищенню ефективності регіонального управління.

2. Слід зважати на нерівномірність розвитку регіонів. Існує значний розрив між розвитком західних і східних регіонів України (див. табл. 1), що потребує розроблення та реалізації ефективних механізмів вирівнювання регіональних диспропорцій.

3. Недостатній рівень конкурентоспроможності регіональних економік. Більшість регіонів України мають низьку конкурентоспроможність на європейському ринку, що обумовлено застарілою інфраструктурою, низьким рівнем інновацій та недостатньою кваліфікацією робочої сили.

4. Слабкість інституційної спроможності регіональних органів влади. Регіональні органи влади часто не мають достатніх ресурсів та компетенцій для ефективного управління регіональним розвитком та залучення інвестицій.

5. Екологічні проблеми. Багато регіонів України мають серйозні екологічні проблеми, що потребують невідкладного вирішення для забезпечення сталого розвитку.

6. Можливої ескалації військової агресії РФ. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну, завдало їй величезних збитків, та спричиняє нові виклики для регіонального розвитку, а також зумовлює кристалізацію наявних проблем у сфері соціально-економічного розвитку регіонів.

Уважаємо, що пріоритетними напрямками розвитку регіонів України в умовах євроінтеграції можуть бути такі:

1. Розвиток соціальної, транспортно-логістичної та іншої інфраструктури. Зокрема, модернізація транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності регіонів та залучення інвестицій. На ці аспекти звертають увагу й в Європейському інвестиційному банку, наголошуючи на активному використанні для розвитку зазначених видів інфраструктури такого інструментарію, як публічно-приватне партнерство [5]. Експерти Європейського інвестиційного банку зазначають, що саме в транспортній, соціальній та оборонній сферах реалізується найбільша кількість проєктів публічно-приватного партнерства [там само].

2. Підтримка малого та середнього бізнесу. Його розвиток є важливим джерелом створення нових робочих місць та стимулювання економічного зростання в регіонах. Так само, як публічно-приватне партнерство, малий і середній бізнес забезпечують покращення рівня добробуту громадян, які працевлаштовані в цьому секторі, а також розвиток територій, на яких ведеться бізнес, оскільки він сплачує необхідні податки.

3. Залучення інвестицій. Створення сприятливого інвестиційного клімату збільшує обсяги залучених іноземних інвестицій, що є необхідною умовою для модернізації регіональних економік.

4. Розвиток людського капіталу. Підвищення рівня освіти, кваліфікації та здоров'я населення є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку регіонів. Створення необхідних умов для накопичення та повноцінної реалізації людського капіталу дозволяє забезпечити розвиток регіонів й унеможливити його відтік за кордон.

5. Екологічна безпека. Упровадження екологічно чистих технологій і раціональне використання природних ресурсів є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку регіонів.

6. Децентралізація та розвиток місцевого самоврядування. Розширення повноважень і ресурсів місцевих органів влади є важливим фактором забезпечення ефективного регіонального управління.

7. Відбудова зруйнованих регіонів України, у т.ч. за рахунок отримання міжнародної технічної допомоги. Плани відновлення, мають відповідати стандартам ЄС, і враховувати попередній досвід країн.

У межах умовного плану дослідження можемо в систематизованому вигляді представити організаційно-правові, фінансово-економічні та інші інструменти та механізми підтримки регіонального розвитку:

— розробка та реалізація державної стратегії регіонального розвитку;

— визначення пріоритетів та напрямів регіональної політики на національному рівні;

— розробка та реалізація регіональних стратегій розвитку з урахуванням його особливостей та потенціалу;

— результативне функціонування державного фонду регіонального розвитку, який забезпечує фінансування проєктів регіонального розвитку з державного бюджету;

— використання потенціалу структурних фондів ЄС, що можуть забезпечити фінансування проєктів регіонального розвитку з бюджету ЄС;

— залучення до міжнародних програм і проєктів. Залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги для підтримки регіонального розвитку.

Окремий блок дослідження слід присвятити визначенню місця та ролі громадянського суспільства та місцевих громад у забезпеченні розвитку регіонів. Активна участь громадянського суспільства та місцевих громад у процесі розроблення та реалізації регіональних стратегій розвитку є важливим фактором забезпечення їхньої ефективності та відповідності потребам населення. Підвищення рівня обізнаності громадян про можливості, які відкриває євроінтеграція, є необхідною умовою для їхньої активної участі в процесі регіонального розвитку. Власне кажучи, залучення громадськості до формування та реалізації державної політики у сфері регіонального розвитку передбачає дотримання принципу публічності, що відзначається діалектичною єдністю під час забезпечення прозорості та відкритості такої політики. Прозорість, як відомо, означає зрозумілість заходів такої політики, а відкритість — її доступність і можливість громадян надавати власні рекомендації щодо покращення механізмів державної регіональної політики.

ВИСНОВКИ. НА ПІДСТАВІ ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖНА ЗРОБИТИ ТАКІ КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ

1. Розгляд положень фундаментальної науки дав підстави систематизувати принципи публічного управління у сфері соціально-економічного розвитку регіонів. Серед цих принципів виділено такі: наукової обґрунтованості, децентралізації та координації, поєднання регіональних та національних інтересів, системності, дієвості, що передбачає здійснення вимірювання досягнутих цілей і витрат, понесених для цього, партнерства та ін. Установлено, що з метою забезпечення регіонального розвитку слід впроваджувати низку публічно-управлінських інструментів. Серед них виокремлено публічно-приватне партнерство, стратегування, інвестування, розвиток державного фонду регіонального розвитку, використання потенціалу структурних фондів ЄС та ін.

2. Досліджено особливості євроінтеграції, що є потужним каталізатором розвитку регіонів України. Успішна інтеграція до ЄС вимагає від України не лише гармонізації законодавства та стандартів, але й забезпечення збалансованого та сталого розвитку регіонів, підвищення їхньої конкурентоспроможності та якості життя населення. Наполягається на тому, що успішна євроінтеграція України відкриє нові можливості для розвитку регіонів, зокрема в напрямку: підвищення рівня життя населення; зростання конкурентоспроможності регіональних економік; залучення інвестицій та створення нових робочих місць; модернізація інфраструктури та покращення екологічної ситуації. Уважаємо, що для реалізації цих можливостей необхідно зреалізувати такі заходи: завершити реформу децентралізації та розширити повноваження місцевих органів влади; створити сприятливий інвестиційний клімат та залучити іноземні інвестиції; підвищити рівень освіти та кваліфікації робочої сили; упровадити екологічно чисті технології та раціонально використовувати природні ресурси; активно співпрацювати з країнами ЄС та залучати міжнародну технічну допомогу. Після перемоги, відбудова регіонів повинна відбуватись за стандартами ЄС.

3. Окремий блок дослідження становило визначення місця та ролі громадянського суспільства та місцевих громад у забезпеченні розвитку регіонів в Україні. У цьому контексті обґрунтовано впровадження принципу публічності, що відзначається діалектичністю. Уважаємо, що вона проявляється у різному трактуванні категорій прозорість і відкритість, що становлять підґрунтя публічності.

4. Систематизовано пріоритетні напрями розвитку регіонів України в умовах євроінтеграції: 1) розвиток соціальної, транспортно-логістичної та іншої інфраструктури; 2) підтримка малого та середнього бізнесу; 3) залучення інвестицій; 4) розвиток людського капіталу; 5) екологічна безпека; 6) децентралізація та розвиток місцевого самоврядування; 7) відбудова зруйнованих регіонів України, у т.ч. за рахунок отримання міжнародної технічної допомоги.

Література:

1. Валовий регіональний продукт // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 18.03.2025).
2. Домбровська С.М., Лукиша Р.Т., Помаза-Пономаренко А.Л. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків: монографія. Харків: НУЦЗ України, 2018. 216 с.
3. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/> (дата звернення 18.03.2025).
4. Помаза-Пономаренко А.Л. Правове забезпечення розвитку та безпеки регіонів України в умовах децентралізації й інституціоналізації влади: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2020. 190 с.
5. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Державне управління як критична інфраструктура // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 3. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/613> (дата звернення 18.03.2025).
6. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Драйвери сталого розвитку та системи громадської безпеки України в контексті реалізації її євроінтеграційних прагнень // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2989> (дата звернення 18.03.2025).

References:

1. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025), "Gross regional product", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 18 March 2025).
2. Dombrovska, S.M., Lukisha, R.T. and Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2018), Instytutsional'na derzhavna polityka sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrayiny v umovakh ryzykiv [Institutional state policy of socio-economic development of regions of Ukraine in conditions of risks], NUCZU, Kharkiv, Ukraine.
3. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "Legislation", available at: <https://zakon-rada.gov.ua/laws/> (Accessed 18 March 2025).
4. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2020), Pravove zabezpechennya rozvytku ta bezpeky rehioniv Ukrayiny v umovakh detsentralizatsiyi y instytutsionalizatsiyi vlady [Legal support for the development and security of the regions of Ukraine in conditions of decentralization and institutionalization of power], NUCZU, Kharkiv, Ukraine.
5. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Taraduda, D.V. (2024), "Public administration as a critical infrastructure", Dniprovs'kyi naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava, vol. 4, available at: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/archive> (Accessed 18 March 2025).
6. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Taraduda, D.V. (2024), "Drivers of sustainable development and the public security system of Ukraine in the context of the implementation of its European integration aspirations", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, vol. 2, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2989> (Accessed 18 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.03.2025 р.

Р. П. Костик,
аспірант, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0550-4257>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.222

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

R. Kostyk,
PhD student, National University of Civil Defence of Ukraine

MAIN APPROACHES TO IMPROVEMENT PUBLIC REGULATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES

У статті виділені основні підходи до вдосконалення публічного регулювання розвитку територій через повноцінну розробку методів регулювання, комплексу інструментів, а також підтримку зміни економіки і об'єктів інфраструктури. Політикові по розвитку територій треба розглядати як сферу взаємної відповідальності держави, регіонів, науки, бізнесу і громадянського суспільства.

Перебуваючи під впливом механіки реформи децентралізації сфера регулювання земельних відносин в Україні також цілеспрямовано зазнає прогресивних змін. Особливо революційним зрушенням можна вважати запровадження механізмів комплексного планування просторового розвитку територій територіальних громад, які дають змогу досягнути фундаментальних цілей, передбачених Європейською хартією регіонального просторового планування: збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів, покращення якості життя, відповідального менеджменту природних ресурсів і захисту навколишнього середовища, раціонального землекористування.

Проте через деякі причини на сьогодні комплексне планування просторового розвитку територій територіальних громад ще не набуло ознак усталеної практики, а його методичні основи — перевірки в реальних виробничих умовах. Тому доцільною є підготовка і детальне наукове обґрунтування пропозицій і рекомендацій щодо практичних засад комплексного планування просторового розвитку територій територіальних громад і розроблення відповідної документації, що має містити результати такого планування, зокрема в земельнопорядній частині, які б у подальшому отримали загальне визнання професійної спільноти.

Економічно постійні та суспільно сформовані території це запорука стійкості, самостійності та захищеності країни, з цієї причини початок їх розвитку має бути основним напрямом державної політики відповідно до сталого розвитку. Стійкий розвиток територій — це цілеспрямований процес безперервного формування зі збереженням цієї здатності в майбутньому, з високоякісним та правильним рівнем формування в економічній, екологічній та громадській сферах життєдіяльності.

The article highlights the main approaches to improving public regulation of territorial development through the full development of regulatory methods, a set of tools, as well as supporting changes in the economy and infrastructure facilities. Territorial development policy should be considered as a sphere of mutual responsibility of the state, regions, science, business, and civil society.

Under the influence of the mechanics of the decentralization reform, the sphere of regulation of land relations in Ukraine is also purposefully undergoing progressive changes. A particularly revolutionary shift can be considered the introduction of mechanisms for integrated spatial development planning of territories of territorial communities, which make it possible to achieve the fundamental goals stipulated by the European Charter of Regional Spatial Planning: balanced socio-economic development of regions, improvement of the quality of life, responsible management of natural resources and environmental protection, rational land use.

However, for some reasons, today the comprehensive planning of spatial development of territories of territorial communities has not yet acquired the characteristics of established practice, and its methodological foundations are verifications in real production conditions. Therefore, it is advisable to prepare and provide detailed scientific justification for proposals and recommendations on the practical principles of integrated spatial development planning of territories of territorial communities and to develop relevant documentation that should contain the results of such planning, in particular in the land management part, which would subsequently receive general recognition from the professional community.

Economically stable and socially formed territories are a guarantee of stability, independence, and security of the country, for this reason, the beginning of their development should be the main direction of state policy in accordance with sustainable development. Sustainable development of territories is a purposeful process of continuous formation with the preservation of this ability in the future, with a high-quality and correct level of formation in the economic, environmental and social spheres of life.

Ключові слова: публічне регулювання, механізми публічного регулювання, територіальний розвиток, територіальні системи, державна підтримка, адміністративна реформа, організаційно-правові форми.

Key words: public regulation, public regulation mechanisms, territorial development, territorial systems, state support, administrative reform, organizational and legal forms.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОКІ З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стійкий розвиток території — це тривалий та сукупний процес, що веде до вирішення проблемних питань жителів регіону, до зростання якості їхнього життя за допомогою знаходження балансу між соціальним економічним та екологічним розвитком, що досягається через розумне вживання та розподіл усіх ресурсів області. Актуальність та значимість сталого розвитку регіонів України обумовлена історичним досвідом нашої країни та особливо реаліями останніх років. Розвиток та конкурентоспроможність регіону безпосередньо залежить від його здатності швидко реагувати на мінливі зовнішні чинники, створювати сприятливі умови для ведення бізнесу, генерувати ідеї та проекти свого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним підґрунтям статті слугували наукові праці, в яких досліджуються різноманітні аспекти публічного регулювання і управління територіальним розвитком. Приймаючи до уваги численні наукові авторські напрацювання у цьому контексті, зокрема, таких авторів, як: О. Берданова, В. Вакуленко, С. Криштанович, С. Серьогіна, В. Тертичка, Ю. Шаров тощо, слід зазначити, незважаючи на значний інтерес науковців до багатьох проблем у цій сфері, відчувається потреба в подальших комплексних дослідженнях питань публічного управління територіальним розвитком в умовах децентралізації влади в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження основних підходів до вдосконалення публічного регулювання стійкого розвитку територій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перетворення держави на потужний суб'єкт економічної діяльності є однією з найважливіших сутнісних характеристик сучасної системи мирогосподарства. Тому, в умовах, коли в Україні відбуваються нелегкі процеси трансформації усіх сфер життєдіяльності суспільства, особливий інтерес набуває використання теорії і практики інших країн в області державного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів.

Сутністю стійкого розвитку територій вважається гармонія як співвідношення результативних відмінностей, але взятих як єдине ціле: екологобезпечного господарювання з метою забезпечення мешканців держави органічним та легкодоступним продовольством за постійної якості життя населення зі збереженням для майбутніх поколінь природи, культури, звичаїв, сфери проживання з розумною державною участю. Суспільно-фінансову політику щодо розвитку територій слід розглядати як галузь взаємної відповідальності держави, регіонів, науки, бізнесу та громадянського суспільства через надання гідної якості життя людей, а якість життя — як аспект ефективності публічного регулювання. Концепція публічного регулювання, як конструктивно змістовний вираз політики формування якості життя, має бути справедливою, що відповідає інтересам різних верст населення (за чисельністю, віддаленістю, ступенем розвитку економіки соціальної сфери та ін.) і ця точка зору нині вирішується в рамках нестандартного підходу. При цьому, безумовно, значущим вважаються масштаби загальнодержавної підтримки у межах цільових програм розвитку, які узгоджені з інтересами населення, і мають бути офіційно оформлені у вигляді місцевого самоврядування, кооперації, а також спрямовані на розкриття внутрішнього потенціалу території (природного, людського, фінансового, історичного, культурного та ін.) [6, с.52].

Р. Пірву, Р. Бадирча та їх співавтори розробляють багатокритеріальний індекс сталого розвитку території, що включає економіку, охорону здоров'я, освіту, комунальні послуги та рівень життя населення як окремі напрями та фактори регіонального розвитку, розраховується індекс екологічної безпеки як елемента системи "раннього попередження" загроз сталого розвитку населених територій.

Х. Т. Маркондес дос Сантуш, Х. А. Перрелла Балестері досліджують проблему сталого розвитку міст у контексті зростання чисельності населення та енергоспоживання. У роботі М. Бахраміджад, Б. Райегані та інших вчених розраховується індекс екологічної безпеки як елемента системи "раннього попередження" загроз сталого розвитку населених територій [5].

Деякі дослідження присвячені сталому розвитку об'єднаних територіальних громад. У цьому напрямку для побудови індексу та рейтингу сталого розвитку міст С. Поляков використовує три групи показників, що характеризують економіку (включає показники економічного розвитку та стану міської інфраструктури), соціальну сферу (демографія та населення, соціальна інфраструктура), екологію (екологічна ефективність виробництв, екологічна ситуація). Загалом використовуються 30 показників, не стільки абсолютних, скільки

індексних, що відбивають темпи приросту валового регіонального продукту, темпи приросту промислового виробництва та інші.

Концептуально стійкий розвиток передбачає якісне удосконалення: "Це комплекс або часткова зміна середовища, що супроводжується певним зростанням та поліпшенням соціально-економічних показників системи" [2]. Незважаючи на наукові дискусії щодо логічності цього словосполучення, у загальному вигляді сталий розвиток є розвиток, який не підриває власні послання та умови" або "розвиток, який може підтримуватись невизначено довго. Іншими словами, стійкий розвиток відображає діалектично суперечливу єдність стабільності та прогресивно спрямованих змін.

Здійснення стратегії територіального розвитку територіальної громади вважається непростим і в той же час значущою проблемою, яка визначається великою кількістю цілей і завдань, зовнішніх факторів, а також неординарних характеристик регіону. Можна відзначити кілька факторів ризику, здатних вплинути на процес реалізації стратегії та результативність запланованих заходів. При цьому необхідно брати до уваги, що нові методи геополітичних і економічних змін можуть нести в собі так само як негативні результати з метою реалізації стратегії, так і нові можливості, що дозволяють збільшити результативність заходів, що вживаються. Кризи останніх років наочно свідчать загалом про неординарність і нестійкість моделі розвитку, що склалася у світі, значний мінус якої — зміна економічного зростання на шкоду висновку екологічних та соціальних питань.

Можна виділити єдину концепцію сталого розвитку, що складається з трьох основних точок зору: економічної, соціальної та екологічної.

Економічний підхід до концепції стабільності розвитку створено на теорії максимального потоку сукупного заробітку, який може бути зроблений за умови збереження взаємного капіталу, за допомогою якого і виробляється даний дохід. Ця теорія передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів та застосування екологічних технологій, у тому числі видобуток та переробку сировини, створення екологічно прийнятної продукції, переробку та знищення відходів. Але при вирішенні питань про те, який капітал повинен зберігатися (наприклад, фізичний або природний, або людський капітал) і в тій чи іншій мірі різні види капіталу взаємозамінні, а також при вартісній оцінці цих активів, особливо екологічних ресурсів, виникають проблеми правильної інтерпретації та рахунки. Виникли два типи стійкості — низька, якщо йдеться про міцний у часі природний і вироблений капітал, і висока — якщо не повинен зменшуватися природний капітал (при цьому частина прибутку від реалізації невідновних ресурсів повинна йти на підвищення цінності відновлюваного природного капіталу). Регіон, що залучає інвестиції під проекти, у результаті стає здатним концентрувати ланцюжки доданої вартості на своїй території, забезпечуючи економічну основу сталого розвитку [3, с. 349].

Соціальна складова незмінності формування орієнтована на збереження сталості у соціальних і культурних системах, зокрема, зниження кількості руйнівних інцидентів для людей. Значним аспектом цього підходу

вважається об'єктивне розподіл благ. Важливим є також збереження культурного капіталу та різноманітності в глобальних масштабах, а також більш повне застосування практики стабільного розвитку, що існує в культурах, що не домінують. З метою досягнення стабільності розвитку, нинішньому суспільству доведеться сформувати найуспішнішу систему прийняття рішень, що передбачає загальноісторичний досвід та заохочує плюралізм. Важливо досягнення як зсередини, а й міжпоколінної справедливості. У межах концепції розвитку людини вважається не об'єктом, а суб'єктом розвитку. Спираючись на збільшення варіантів вибору людини як основну цінність, концепція сталого розвитку передбачає, те, що людина повинна брати участь у процесах, які формують сферу її життєдіяльності, сприяти прийняттю та реалізації рішень, здійснювати контроль за їх виконанням.

З екологічної точки зору, стійке формування має гарантувати цілісність біологічних та фізіологічних природних систем. Важливе значення має життєздатність екосистем, яких залежить всесвітня стійкість всієї біосфери. Більше цього, поняття "природних" систем і регіонів, можливо, розуміти широко, включаючи в них освічене людиною середовище, таке як, наприклад, міста. Основна увага приділяється збереженню можливостей до самовідновлення та динамічної адаптації подібних систем до змін, а не підтримка їх у певному бездоганному стані. Ліквідування природних ресурсів, засмічення навколишнього середовища та втрата біологічної різноманітності скорочують здатність екологічних концепцій до самовідновлення.

Стійкий розвиток як найбільш значущий орієнтир розвитку людської цивілізації зміг відповісти на найважливіші проблеми, які виникли внаслідок збіднення навколишнього середовища, зростання соціальної та економічної диференціації країн, збільшення бідних верств населення та інших важливих підстав. Сьогодні дослідники у своїх роботах щодо сталого розвитку територій велике значення відводять екологічним питанням. При цьому екологічні фактори поступово стають одними з основних факторів та показників економічного потенціалу регіональних систем, визначають їхню здатність до динамічного розвитку. Крім того, їх облік усередині системи стає складним для регулювання, оскільки стосується питань якості життя населення та торкається інтересів користувачів природних ресурсів у сфері матеріального відтворення та у невиробничій сфері [7].

Питання сталого розвитку у вітчизняній та зарубіжній літературі в екологічному та економічному аспектах були пов'язані в тому числі з дослідженням питань пошуку інструментів та механізмів сталого розвитку. Інші напрями аналізу факторів стійкого та самодостатнього розвитку територій пов'язані з виявленням потенційних можливостей території у частині матеріальних та нематеріальних ресурсів для побудови "територіальних мереж", здатних активувати процеси регіонального розвитку.

На наш погляд, розвиток регіону є керованим (і тим самим вимірюється за допомогою показників та індикаторів) процес якісного поліпшення у різних сферах життя регіону та кількісного зростання соціально-економічних показників його розвитку. У разі погіршення даних показників стійкість системи проявляється у

здібності (capacity) економіки повернути динаміку показників на висхідну траєкторію. Крім того, на основі обраного підходу до розуміння сутності сталого розвитку регіону з'являється можливість сформувати критерії ефективності механізмів сталого соціально-економічного розвитку регіону. Виходитимемо з того, що критерій — ширше поняття, ніж показник або індикатор. Критерій узагальнює показники, бажані темпи їх динаміки у кількісному чи якісному вираженні та напрями цього руху. У цій зв'язку виникає необхідність вироблення критеріїв та показників оцінки ефективності сталого розвитку різних рівнів.

Як було зазначено вище, проблематика сталого розвитку регіону поділяється на декілька напрямів, але вирішення цього завдання потребує застосування комплексного підходу до розвитку території. Такий підхід, на думку А. Безхлібної, поєднує інституційну, соціальну, економічну, фінансову та інші види стійкості, приватні індикатори яких узагальнюються автором в інтегральному коефіцієнті стійкості [1, с.65]. При цьому приватні індикатори відбивають темпи зростання (зниження) соціально-економічних показників, а отриманий індекс автор пропонує порівнювати з одиницею. Значення інтегрального індексу більше одиниці свідчить про сталий розвиток регіону. О. К. Цапівська для моніторингу сталого розвитку регіону використовує шкалу оцінки стійкості розвитку регіону із шести діапазонів від абсолютного руйнування системи до стану сталого розвитку [4, с. 164]. В аспекті ефективності регіональної кластерної політики краще використати показник темпів зростання інвестицій.

Завданням цієї статті є синтез напрацювань в оцінці сталого розвитку регіонів, що включає облік економічної, соціальної та екологічної груп факторів, і створення на їх основі інтегрального індексу сталого розвитку регіону. Стійкий розвиток регіону гіпотетично може бути наслідком випадкових, але вдало сформованих обставин. Однак такий розвиток подій мало ймовірно. Господарські суб'єкти та органи регіональної та муніципальної влади у межах своїх повноважень та компетенцій керують соціально-економічними процесами на різних рівнях, та спрямованість на отримання найкращого результату кожного з них формує основу для сталого розвитку регіону. Територіальні інноваційні кластери виступають механізмом сталого розвитку, перш за все, об'єднаних територіальних громад, у яких вони розташовані. Це відбувається за допомогою надання робочих місць, розвитку інфраструктури та активізації "підприємницького клімату" території. Тим самим вплив, на перший погляд, локального характеру поширюється на регіональний рівень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, дослідження розвитку територіально-го формування дає можливість зробити висновок про помилкові підходи до укладання проблем населення та задоволення їхніх соціальних потреб. Стратегія формування має бути аргументованою, відповідної захопленням різних сільських поселень (відповідно до чисельності, віддаленості, ступеня розвитку, соціальної сфе-

ри та ін.) і ця думка нині вирішується у межах неоеко-денного підходу. При цьому, безумовно, важливим є масштаби загальнодержавної підтримки в рамках цільових проєктів розвитку. Безумовно, серед фінансового та суспільного формування є непорушний зв'язок. Але з-поміж них неможливо встановлювати знак рівності. Досягнення економічного формування можуть модифікуватися, а можуть і не модифікуватися на поліпшення умов життя населення. У той самий час громадський розвиток території переважно імовірно і інтенсивної економічної діяльності, хоча очевидно, те, що можливості такого формування досить точно обмежений. Неоднозначні тут і причинно-наслідкові взаємозв'язки — хоча зазвичай є, те, що економічні умови утворюють передумови з метою соціального формування, але можлива і протилежна взаємозалежність: вдосконалення причин життєздатності людей створює територію сприятливої для бізнесу, у такому разі період і навіть можливості економічної деградації не дає можливість реалізувати. Високий рівень освіти та охорони здоров'я в сільській місцевості, наприклад, забезпечує не тільки приватні вигоди, а й суспільні. Освічені та здорові люди приймають правильні рішення, більш готові до новацій, швидше вирішують непрості виробничі проблеми та ін. В основному, перехід до стійкого розвитку територій буде ефективно розкручуватися лише у разі результативного формування ціннісних орієнтацій. Основним механізмом таких змін стане формування оновленої системи аграрної освіти як моделі освіти XXI століття, що виконує не тільки суспільну функцію передачі знань, досвіду та культури від минулих і сучасних поколінь до майбутніх, але й функцію підготовки суспільства до передових дій відповідно до переходу до сталого розвитку.

Література:

1. Безхлібна А. П. Конкурентоспроможність відновлювальної екосистеми в період післявоєнної відбудови. Економіка країни і регіонів в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Одеса. 2023. С. 64—67.
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021—2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
3. Керецман В. Ю. Державне регулювання розвитку регіонів України: теорія і практика: монографія. Ужгород: ТОВ "РІК-У", 2019. 512 с.
4. Криштанович С. В. Публічний менеджмент соціально-економічного розвитку гірських територій Карпатського регіону. Львів: ЛДУФК, 2017. 208 с.
5. Пастух К. Зарубіжний досвід державного регулювання соціально-економічного регіонального розвитку [Електронний ресурс]. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04\(35\)/16.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04(35)/16.pdf).
6. Попадинець Н. М. Суть механізму реалізації регіональної структурної політики. Регіональна економіка. 2014. № 3. С. 48—55.
7. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34>.

References:

1. Bezkhlibna, A. P. (2023), "Competitiveness of the restoration ecosystem in the period of post-war reconstruction", *Ekonomika krainy i rehioniv v umovakh voiennoho stanu ta aspekty povoiennoho vidnovlennia: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Economy of the country and regions under martial law and aspects of post-war recovery: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference], Odesa, Ukraine, pp. 64—67.
 2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "State regional development strategy for 2021-2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 15 March 2025).
 3. Keretsman, V. Yu. (2019), *Derzhavne rehuliuivannia rozvytku rehioniv Ukrainy: teoriia i praktyka* [State regulation of the development of regions of Ukraine: theory and practice], TOV "RIK-U", Uzhhorod, Ukraine.
 4. Kryshtanovych, S. V. (2017), *Publichnyi menedzhment sotsialno-ekonomichnoho rozvytku hirs'kykh terytorii Karpatskoho rehionu* [Public Management of the Socio-Economic Development of Mountainous Territories of the Carpathian Region], LDUFK, Lviv, Ukraine.
 5. Pastukh, K. (2017), "Foreign experience of state regulation of socio-economic regional development", available at: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04\(35\)/16.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04(35)/16.pdf) (Accessed 15 March 2025).
 6. Popadynets, N. M. (2014), "The essence of the implementation mechanism of the regional structural policy", *Rehionalna ekonomika*, vol. 3, pp. 48—55.
 7. Verkhovna Rada of Ukraine (2016), "Strategy of sustainable development of Ukraine for the period until 2030", Available at: <https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34> (Accessed 15 March 2025).
- Стаття надійшла до редакції 26.03.2025 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

Ю. В. Лагойда,
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління
та професійного розвитку, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8074-1279>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.227

РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ПРАВОВОГО СТАТУСУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Yu. Lahoida,
PhD student of the Department of Public Governance, Institute of Public Administration,
Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

REGULATION OF THE LEGAL STATUS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Стаття присвячена аналізу теоретичних і практичних аспектів регламентації правового статусу територіальних громад в Україні, зокрема дискусійним питанням щодо надання територіальним громадам статусу юридичної особи публічного права. На основі аналізу нормативно-правової бази у сфері місцевого самоврядування констатовано її фрагментарність та, відповідно, недостатню регламентацію правового статусу територіальних громад, що призводить до недостатньої автономії громад для ефективного самоврядування.

Здійснено узагальнення наукових поглядів щодо питання конкретизації правового статусу територіальної громади, зокрема (не)надання їм статусу юридичної особи публічного права. Окрему увагу приділено юридичним і політичним чинникам, які визначають аргументацію на користь або проти надання такого правового статусу. В статті також аналізується необхідність змін у законодавстві та Конституції України для зміцнення правової спроможності громад і посилення їхнього впливу на місцеві процеси, зокрема в умовах децентралізації та європейської інтеграції.

The article is dedicated to analyzing the theoretical and practical aspects of the regulation of the legal status of territorial communities in Ukraine, particularly focusing on the relevant issues concerning the provision of territorial communities with the status of a legal entity under public law. An analysis of the normative and legal framework in the field of local self-governance is conducted, specifically the norms related to defining the legal relations of territorial communities. It is stated that the existing normative and legal framework in the sphere of local self-governance is fragmented and does not ensure a sufficient level of autonomy for territorial communities. This limitation restricts their ability to make decisions and effectively carry out self-governance at the local level.

The article synthesizes various scientific viewpoints on the legal status of territorial communities, particularly addressing the controversial issues of granting them the status of a legal entity under public law. Special attention is given to the legal and political factors that shape the arguments for and against granting such status. It is emphasized that the legal capacity of communities is of crucial importance for the realization of the principles of local self-governance and the development of civil society in Ukraine.

Furthermore, the article examines the need to introduce amendments to the legislation and the Constitution of Ukraine in order to strengthen the legal status of territorial communities, which is an essential step in the context of the ongoing decentralization reform and Ukraine's integration into the European Union. It is determined that clarifying the legal subjectivity of territorial communities should become the foundation for strengthening their influence on local processes and ensuring more effective governance at the local level.

The article stresses that the issue of determining the constitutional and legal status of territorial communities and their legal subjectivity remains highly relevant and requires further thorough scientific research of all aspects, as well as expert discussion. The granting of the status of a legal entity under public law to territorial communities is a long-term process that requires political will and public consensus. Achieving this goal would significantly contribute to the development of local self-governance and better align the legal system of territorial communities with European standards, thus facilitating Ukraine's progress toward deeper integration into the European political and legal space. The resolution of this issue is also necessary in connection with the implementation of the further decentralization reform in Ukraine.

Ключові слова: територіальна громада, місцеве самоврядування, децентралізація, правовий статус територіальної громади, юридична особа публічного права, європейська інтеграція.

Key words: territorial community, local self-government, decentralization, legal status of the territorial community, legal entity under public law, European integration.

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

Територіальна громада є основою системи місцевого самоврядування, саме на її рівні закладається підґрунтя для розвитку громадянського суспільства та створюється база для соціального, економічного та культурного зростання держави. На думку більшості фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, а також конституційного та муніципального права сучасний стан правового регулювання діяльності територіальних громад в Україні характеризується значними обмеженнями у сфері прийняття рішень з питань місцевого значення. Зокрема, чинна нормативно-правова база не забезпечує достатньо-

го рівня автономії територіальних громад, що ускладнює ефективну реалізацію принципів місцевого самоврядування.

Попри наявний консенсус серед експертного середовища щодо того, що територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, залишається відкритим питання її правового статусу. Досі відсутнє єдине бачення того, яким чином потрібно визначати правосуб'єктність територіальних громад та які механізми необхідно закріпити на законодавчому рівні для забезпечення їхньої повноцінної правової спроможності.

Враховуючи зазначене, дискусійними є питання щодо правового статусу територіальних громад, їхньої компетенції, а також актуалізується пошук оптимальних шляхів закріплення відповідних норм у законо-

давстві України. Подальший розвиток цієї проблематики потребує комплексного підходу, який враховуватиме як національні особливості місцевого самоврядування, так і міжнародні стандарти у сфері децентралізації влади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема визначення правосуб'єктності територіальної громади та доцільності надання їй статусу юридичної особи публічного права є предметом тривалої наукової дискусії, а також обговорень у контексті законодавчих ініціатив. Упродовж останнього десятиліття проблематиці правового статусу територіальної громади приділяли увагу Н. Альошина, М. Баймуратов, О. Батанов, О. Боярський, О. Бойко, М. Гайдар, Д. Голосніченко, В. Гуральник, І. Крикавська, А. Москаленко, В. Моргун, С. Потапенко, О. Рибак, К. Ровинська, Т. Тарасенко, А. Шевченко та ін. Наукові праці, в тому числі й на рівні дисертаційних досліджень, присвячені різним аспектам цієї проблематики: правовий статус територій територіальних громад, конституційно-правовий статус територіальної громади, організаційно-правовий статус територіальної громади, муніципально-правовий статус територіальної громади, конституційна правосуб'єктність територіальної громади, територіальна громада як юридична особа публічного права тощо. Такий широкий науковий інтерес та багатоаспектність проблематики зумовлені необхідністю вирішення практичних проблем щодо уточнення правового статусу територіальної громади.

Актуальність дослідження цієї теми зберігається й сьогодні, що зумовлено новими викликами, які постали перед українським суспільством. Серед них особливе місце займають подальше впровадження реформи децентралізації, інтеграція України до Європейського Союзу, а також процес повоєнного відновлення, включаючи реорганізацію місцевого самоврядування на територіях, що зазнали військової окупації, стали зоною бойових дій або на яких було створено військові адміністрації населених пунктів. Ці обставини вимагають наукового переосмислення правового статусу територіальної громади та пошуку оптимальних шляхів її інституційного зміцнення в умовах сучасних викликів. Оскільки предмет дослідження є багатоаспектним, складним та широким, то в межах нашої статті зупинимось на окремих питаннях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення наукових поглядів щодо питання конкретизації правового статусу територіальної громади, зокрема (не)надання їй статусу юридичної особи публічного права.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Не зважаючи на конституційно-правове закріплення у 1996 році за територіальною громадою статусу первинного суб'єкта місцевого самоврядування [12], відсутність чітко вираженого вибору державою мо-

делі національної системи місцевого самоврядування у наступні роки не сприяло окресленню відповідного правового простору локальної демократії [2]. На думку О. Батанова "наявна законодавча база місцевого самоврядування в Україні та проекти, які реалізовувалися в галузі становлення та розвитку територіальних громад, мали фрагментарний характер, спрямовувалися лише на вирішення окремих питань конституювання їхнього статусу" [5]. Така неузгодженість та фрагментарність законодавства в цій сфері призвели не лише до наукових дискусій, а й до нагромадження практичних невіршених питань щодо конкретизації правового статусу територіальних громад. Одне із актуальних на сьогодні питань є питання надання/ненадання територіальній громаді статусу юридичної особи публічного права.

Зазначимо, що у вітчизняному законодавстві термін "територіальна громада" вперше був закріплений у Конституції України. Відповідно до ст. 140 територіальна громада — це жителі села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста [12]. У чинному на той момент (1996 р.) Законі України "Про місцеві Ради народних депутатів, місцеве і регіональне самоврядування" використовувався термін "територіальна самоорганізація громадян" [27]. У Законі України "Про місцеве самоврядування в Україні" зазначається, що територіальна громада — жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр. Також визначається її місце в системі місцевого самоврядування — первинний суб'єкт місцевого самоврядування, основний носій його функцій і повноважень [26].

Відповідно до частини першої статті 143 Конституції України, територіальні громади, як первинні суб'єкти місцевого самоврядування, здійснюють управління комунальною власністю як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування, які вони утворюють. Крім того, вони наділені широким спектром повноважень, що включають затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку, контроль за їхньою реалізацією, формування та виконання місцевих бюджетів, встановлення місцевих податків і зборів відповідно до законодавства, організацію та проведення місцевих референдумів, створення, реорганізацію та ліквідацію комунальних підприємств, установ і організацій, а також здійснення контролю за їхньою діяльністю. Окрім цього, територіальним громадам законодавчо надано право вирішення інших питань місцевого значення, визначених у чинному законодавстві України [12].

Згідно з положеннями частини першої статті 169 Цивільного кодексу України, територіальні громади визнаються рівноправними учасниками цивільних відносин поряд з іншими суб'єктами права. Це означає, що вони можуть вступати в цивільно-правові відносини та реалізовувати власні права нарівні з фізичними та юридичними особами. У свою чергу, стаття 172 цього Кодексу передбачає, що територіальні громади

здійснюють набуття та реалізацію цивільних прав і обов'язків через відповідні органи місцевого самоврядування, межі компетенції яких визначені чинним законодавством [32].

Відповідно до положення статті 80 Цивільного кодексу України, юридична особа визначається як організація, яка створена та офіційно зареєстрована відповідно до встановлених законодавчих норм. Вона набуває правового статусу за умови дотримання визначеного порядку реєстрації, що забезпечує її правоздатність та дієздатність у межах правового поля України [32]. Стаття 81 Цивільного кодексу України встановлює класифікацію юридичних осіб залежно від порядку їхнього створення, виокремлюючи дві основні категорії: юридичні особи приватного права та юридичні особи публічного права. Критерій розмежування цих категорій ґрунтується на правовій природі їхнього заснування, способах утворення та характері функцій, які вони виконують [32].

Частина друга статті 81 Цивільного кодексу України конкретизує порядок створення юридичних осіб публічного права, зазначаючи, що їхнє утворення здійснюється на підставі розпорядчих актів суб'єктів публічної влади. До таких суб'єктів належать Президент України, органи державної влади, органи влади Автономної Республіки Крим та органи місцевого самоврядування [32]. Це підкреслює інституційний характер юридичних осіб публічного права, які виконують владні функції та діють у межах адміністративно-правового регулювання.

Окремо слід зазначити, що загальні засади утворення, функціонування та правового статусу юридичних осіб публічного права визначаються не лише нормами Цивільного кодексу України, а й положеннями Конституції України та спеціальними законами. Такий підхід забезпечує комплексне правове регулювання діяльності цих суб'єктів, враховуючи їхню роль у здійсненні державних і муніципальних функцій.

Незважаючи на зазначені правові норми, які регламентують правовий статус територіальної громади, варто зауважити, що чинне законодавство України не передбачає надання територіальним громадам статусу юридичної особи. Як вже зазначалося вище, територіальні громади набувають і здійснюють цивільні права та обов'язки через органи місцевого самоврядування у межах їхньої компетенції, встановленої законом [32]. Це створює певні правові колізії та викликає наукові дискусії щодо правосуб'єктності територіальних громад, їхньої здатності безпосередньо виступати в цивільних відносинах та здійснювати правочини, а, відповідно, мати можливість представляти та реалізовувати інтереси її членів на місцевому рівні в повній мірі.

У науковому дискурсі існує дві протилежні думки щодо вирішення цієї проблеми. Відповідно до постанови Верховного Суду "визнання за територіальною громадою правоздатності в силу прямої норми Цивільного Кодексу виключає необхідність одержання такого статусу через державну реєстрацію її як юридичної особи" [22]. Цю позицію (не закріплювати право територіальної громади мати статус юридичної особи, не вважати її юридичною особою публічного права) підтри-

мує низка вчених, аргументуючи її у своїх дослідженнях (Н. Альошина, О. Бойко, В. Манзюк, І. Крикавська, В. Мусієнко та ін.). Наприклад, на думку Н. Альошиної, "більшість територіальних громад виникли як суб'єкти та отримали здатність до участі у правовідносинах із набуттям чинності Основного Закону України" [1]. Дослідниця звертає увагу на той факт, що "чинне законодавство не передбачає формалізованої процедури їх юридичної фіксації в єдиному державному реєстрі територіальних громад. Територіальна громада стає суб'єктом права з моменту виникнення, відповідно до норм Конституції та законів України" [1]. Відповідно, "правосуб'єктність територіальної громади виникає з моменту появи територіальної громади тієї чи іншої місцевості" [1].

В. Манзюк наголошує, що територіальна громада, незалежно від того, чи це громада села, селища чи міста, є рівноправним учасником господарських відносин. Вона не потребує спеціального набуття організаційно-правової форми для того, щоб брати участь у господарських правовідносинах, оскільки її господарська правосуб'єктність визначена безпосередньо законом. На думку дослідника, територіальна громада може реалізовувати свої господарські функції як самостійно, так і через органи місцевого самоврядування, що забезпечує певну гнучкість у здійсненні господарської діяльності та управлінні комунальною власністю [17]. І. Крикавська та В. Мусієнко звертають увагу на те, що на законодавчому рівні в Україні не передбачено офіційного закріплення за територіальною громадою статусу юридичної особи. Відсутність такого статусу є підставою для висновку про неможливість визнання територіальних громад юридичними особами публічного права [13].

Таку ж позицію підтримує у своєму дослідженні О. Бойко. На її думку, будь-які масштабні зміни в системі публічного управління мають бути обґрунтовані з позиції вирішення конкретних проблем. Без відповідного теоретичного підґрунтя та аналізу наслідків подібна реформа може виглядати сумнівною та невиправданою. Запровадження концепції територіальної громади як юридичної особи потребує ґрунтовного дослідження можливих ризиків, а також детального планування заходів для забезпечення правової рівноваги [6]. Окрім того, формалізація статусу територіальних громад як юридичних осіб неминує призведе до необхідності внесення суттєвих змін до законодавства України, що потребуватиме значного часу, експертного опрацювання та системної адаптації всієї правової структури країни. У разі внесення змін виключно до окремих законодавчих актів без узгодження із загальним правовим середовищем виникне ризик правового дуалізму. Зокрема, існуватиме загроза виникнення колізій між чинною системою публічного управління та новими нормами, що може призвести до правового хаосу на місцевому рівні [6]. Важливе застереження О. Бойко пов'язане з питанням державного суверенітету та територіальної цілісності: зміни, що не враховують особливості централізованого державного управління, можуть призвести до формування передумов для сепаратистських рухів або зловживань правовими механізмами на місцевому рівні [6].

Ця позиція науковців підсилюється негативною практикою так званих "чорних реєстраторів громад", які в період 2015—2017 рр. активно незаконно реєстрували територіальні громади як юридичні особи в різних регіонах України, що створювало загрозу для державного ладу. Завдяки вжитим заходам, у тому числі з боку Служби безпеки України, вдалося запобігти потенційним негативним наслідкам для національної безпеки.

З цього приводу було видано відповідне роз'яснення Міністерства юстиції України, в якому йдеться про те, що "за територіальною громадою на законодавчому рівні не закріплено статусу юридичної особи, а, відповідно, і відсутні підстави для її державної реєстрації як юридичної особи у тому числі як юридичної особи публічного права" [16]. Такої ж позиції дотримується Верховний Суд України, у Постанові якого від 07 жовтня 2020 року в справі № 362/2592/17 зазначено, що "визнання за територіальною громадою правоздатності в силу прямої норми Цивільного кодексу України виключає необхідність одержання такого статусу через державну реєстрацію у якості юридичної особи публічного права. Територіальна громада не є юридичною особою", "територіальні громади реалізують цивільну дієздатність через утворені ними органи місцевого самоврядування, які за законом набувають статусу юридичних осіб та діють від імені та в інтересах територіальних громад" [22].

Прикладом підтримки такої ж позиції є висловлені думки в експертних висновках. Так, ще в 2012 році в "Експертному висновку щодо відповідності національного законодавства України положенням Європейської хартії місцевого самоврядування", було зазначено, що "концепція територіальної громади є юридичним нон-сенсом, оскільки у сферу правових відносин вводиться суб'єкт, який не має, і технічно не може мати, статусу юридичної особи" [10].

Пізніші експертні висновки з'явилися також в період проведення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Так, міські, селищні, сільські голови, голови об'єднаних територіальних громад та експерти з питань децентралізації влади і місцевого самоврядування зробили спільну заяву з приводу реєстрації у Верховній Раді України Проекту Закону про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади), в якій було зазначено, що визнання територіальних громад юридичними особами суперечить засадам цивільного права. Наслідками впровадження такої норми буде "значне ускладнення юридичних аспектів діяльності органів місцевого самоврядування" [11; 25].

У 2021 році Національна асоціація адвокатів України (далі — НААУ) надала до Комітету Верховної Ради правовий висновок щодо недоцільності закріплення статусу територіальної громади як юридичної особи в законодавстві України. У висновку зазначено, що питання правосуб'єктності територіальних громад, зокрема їхньої правоздатності, дієздатності та деліктоздатності, має безпосередній зв'язок із забезпеченням державного суверенітету, територіальної цілісності та захистом ключових національних інтересів України. Також НААУ наголошує, що вирішення питання щодо зміни юридич-

ного статусу територіальних громад неможливе без врахування особливого статусу Автономної Республіки Крим та тимчасово окупованих територій. Тому "НААУ вважає, що наразі правовий статус територіальних громад в аспекті їх участі у вирішенні питань місцевого значення належним чином врегульований чинним законодавством України (як того і вимагають стандарти та вимоги Європейської хартії місцевого самоврядування) та не потребує змін, а питання наділення територіальних громад додатковою правосуб'єктністю (надання територіальній громаді статусу юридичної особи) є необґрунтованим та передчасним" [21].

Протилежна позиція (закріплення за територіальними громадами статусу юридичних осіб) підтримується низкою вітчизняних науковців та експертів. Так, О. Батанов вважає, що "серед інших найбільш актуальних питань децентралізації, які потребуватимуть вирішення в контексті викликів російсько-української війни та в процесі повоєнного відновлення, варто особливо виділити необхідність посилення правосуб'єктності територіальної громади, насамперед шляхом визнання її юридичною особою публічного права" [4].

У своєму дисертаційному дослідженні О. Лиска доводить, що "важливою умовою становлення дієздатних територіальних громад є їх можливість брати участь у правовідносинах (в тому числі цивільно-правових) не тільки опосередковано (через органи і посадових осіб місцевого самоврядування), а й безпосередньо". Для цього він пропонує наділити територіальні громади статусом юридичної особи з їх відповідною реєстрацією [15]. Цю думку підтримує А. Шевченко, яка вказує, що сучасна теорія правосуб'єктності ґрунтується на принципі здатності суб'єкта здійснювати сукупність наданих йому повноважень, включаючи як прямо визначені законодавством та договірними зобов'язаннями, так і ті, що логічно випливають із його правового статусу. Відповідно, жоден суб'єкт не може ефективно реалізовувати покладені на нього функції, якщо він не володіє юридичною спроможністю діяти в правовому полі. Іншими словами, правосуб'єктність передбачає наявність юридичної персональності, яка забезпечує можливість самостійного здійснення прав та виконання обов'язків у межах правової системи [33].

Доцільність надати територіальним громадам статус юридичної особи підтримує С. Потапенко. У своїй статті він ставить питання: чому первинний суб'єкт місцевого самоврядування, який обирає свої представницькі органи, сам не наділений статусом юридичної особи. На його думку, надання територіальним громадам статусу юридичної особи дозволило б їм здійснювати самопредставництво, що сприяло б підвищенню рівня правової визначеності та автономності в управлінні місцевими справами [24; 23].

Відсутність чітко визначеного статусу територіальної громади як юридичної особи призводить до того, що вони не є повноцінними суб'єктами економічних, соціальних, політичних, адміністративних, ринкових відносин, тому лише опосередковано (через органи місцевого самоврядування) володіють правосуб'єктністю, а це посилює ризик їхньої інституційної неспромож-

ності [8]. Окрім того, серед негативних наслідків невизначеності правового статусу територіальної громади експерти вказують: порушений механізм закріплення права комунальної власності, внаслідок чого територіальні громади не спроможні капіталізувати наявний ресурсний потенціал (право комунальної власності закріплене опосередковано через відповідні місцеві ради, тому об'єкти власності громади перебувають на балансі різних юридичних осіб); неконкретизованість економічних прав територіальних громад та невизначеність механізмів їхньої реалізації (такі права є переважно декларативними); збитки, завдані територіальним громадам органами місцевого самоврядування та їхніми посадовими особами внаслідок неправомірної передачі в користування чи відчуження об'єктів комунальної власності тощо.

Варто зазначити, що новим поштовхом до наукових та експертних дискусій стало ухвалення Європейським парламентом резолюції, яка "закликає впровадити концепцію адміністративно-територіальної одиниці як юридичної особи" [36] та надання у 2022 році Україні статусу кандидата на членство в Європейському Союзі. У відповідних рекомендаціях Європейської комісії за 2023 та 2024 роки зазначено, що потрібно продовжити роботу з надання статусу юридичної особи публічного права громадам на основі європейської практики [35]. У більшості європейських країн громади та навіть адміністративно-територіальні одиниці інших рівнів (райони, регіони) мають статус юридичних осіб, що забезпечує їм правосуб'єктність. У цій моделі представницькі органи (мери, ради, президенти регіонів) та їхні виконавчі органи не мають окремої правосуб'єктності, а діють винятково від імені та в інтересах відповідної юридичної особи. Така система є результатом тривалого розвитку адміністративного устрою та може бути закріплена як на рівні конституції та законодавства, так і в правовій доктрині, що впливає з судових рішень. Ця модель також набула поширення після 1990 року в посткомуністичних країнах, що проводили адміністративні реформи [28].

Незважаючи на те, що реформа в цьому напрямку є складною, вона є важливим кроком до гармонізації української системи місцевого самоврядування із загальноєвропейськими стандартами. Надання муніципалітетам правосуб'єктності сприятиме зміцненню демократії, підвищенню відповідальності місцевої влади та ефективності управління [28].

Дискусійним є також питання законодавчого закріплення статусу юридичної особи для територіальних громад. Це можливо здійснити або прийняттям окремого Закону України про територіальну громаду (пропонуються різні варіанти назви цього закону) [8; 14; 15; 34], або внесенням змін до чинного законодавства, а, в підсумку, — до Конституції України (після завершення правового режиму воєнного стану). Дискутується також можливість прийняття Муніципального кодексу, в якому будуть кодифіковані норми муніципального права, що забезпечило б зручність застосування норм права на практиці [3; 18; 19; 20; 20; 31]. Також наголошується на посиленні ролі статуту територіальної громади в процесі формування її правосуб'єктності [30].

Автори монографії "Громада як юридична особа публічного права: Україна в контексті європейського і світового досвіду" додали проект Концепції громади як юридичної особи публічного права, який передбачає зміни до законодавства з питань діяльності місцевого самоврядування, цивільного, бюджетного й податкового законодавства. Науковці розробили і представили також законопроект "Про самоврядування громади" та "Про адміністративно-територіальний устрій України", в якому міститься визначення "громади" загалом [7; 9].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проаналізувавши та узагальнивши позиції науковців та експертів щодо регламентації правового статусу територіальної громади, можна зробити висновок, що здебільшого аргументацію за чи проти надання територіальній громаді статусу юридичної особи публічного права визначають такі чинники: політичний — пов'язаний із ризиками для територіальної цілісності, загрозами сепаратизму та спроможністю громад самостійно реалізовувати свої права; правовий — зумовлений відсутністю єдиного доктринального підходу та різними поглядами на правовий статус громади. Врегулювання цього питання потребує уточнень у законодавстві, а остаточне визначення — змін у Конституції та Законі України "Про місцеве самоврядування в Україні". Важливим є зміцнити роль статуту територіальної громади, зробивши його обов'язковим, що посилить правосуб'єктність територіальної громади та забезпечить деталізацію самоврядних функцій. Громада має розглядатися як первинний колективний суб'єкт управління, а її функції — як визначальні щодо діяльності органів місцевого самоврядування.

Питання визначення конституційно-правового статусу територіальної громади, її правосуб'єктності є актуальним, потребує подальшого ретельного наукового дослідження усіх аспектів та обговорення в експертному середовищі. Закріплення за територіальною громадою статусу юридичної особи публічного права — довготривалий процес, що вимагає політичної волі та громадського консенсусу.

Література:

1. Альошина Н. М. Територіальна громада як суб'єкт права: автореф. дис.... канд. юрид. наук: 12.00.01 / Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків, 2014. 23 с. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7759/1/Aloshina-NM2014.pdf>.
2. Баймуратов М. О., Кофман Б. Я. Конституційно-правовий простір місцевого самоврядування України: параметральні ознаки та роль у становленні локальної демократії. Scientific Collection "InterConf". 2022. № 128. С. 115—124. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1448/1476>.
3. Батанов О. В. Муніципальне право України: підручник. Київ: Одисей, 2008. 528 с.
4. Батанов О. Людина в місцевому самоврядуванні: проблеми взаємодії в умовах викликів російсько-украї-

нської війни. Право України. 2024. № 6. С. 14—37. URL: [file:///Users/orest/Downloads/prukr202464.pdf](http://Users/orest/Downloads/prukr202464.pdf).

5. Батанов О. Розвиток конституційного законодавства про статус територіальних громад в Україні: доктринальні та прикладні аспекти. Віче. 2015. № 12/2015. С. 18—22. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbisnbuv/cgiirbis64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGEFILEDOWNLOAD=1&Imagefilename=PDF/viche2015127.pdf>.

6. Бойко О. П. Статус територіальних громад в Україні. Право та державне управління. 2021. № 1. С. 16—20. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.2>.

7. Відбувся круглий стіл "Громада як юридична особа". Центр політико-правових реформ. 2024. URL: <https://pravo.org.ua/vidbuvsya-kruglyj-stil-gromada-yak-yurydychna-osoba/> (дата звернення: 29.03.2025).

8. Голосніченко Д. І., Рибак О. Д. Організаційно-правовий статус територіальних громад в Україні. Юридична Україна. 2020. № 8. С. 33-43. URL: <https://yur-ukraine.com/organizacijno-pravovij-status-terytorialnyh-gromad-v-ukrayini/>.

9. Громада як юридична особа публічного права: Україна в контексті європейського і світового досвіду: монографія / О. М. Бориславська та ін.; за заг. ред. А. П. Зайця. Київ, 2024. 494 с.

10. Експертний висновок щодо відповідності національного законодавства України положенням Європейської хартії місцевого самоврядування. Інститут громадянського суспільства. 2012. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/ekspertnyj-vysnovok-shhodo-vidpovidno/> (дата звернення: 29.03.2025).

11. Зміни до Конституції щодо децентралізації: голови громад та експерти зробили спільну заяву. Децентралізація. 2019. URL: <https://decentralization.ua/news/12009?fbclid=IwAR0I9uV6VqJs49SulBeeE458gHzedl4x-uUJu6kvTjL6MQ0IWYdwelz8> (дата звернення: 29.03.2025).

12. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 29.03.2025).

13. Крикавська І. В. Особливості правового статусу територіальних громад. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2017. № 3. С. 105—111. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/VznuJur2017315>.

14. Лиска О. Г. Місцеве самоврядування як природне право територіальної громади. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2008. Вип. 32. С. 220—227. URL: <https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/visnik32220.pdf>.

15. Лиска О. Г. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування: автореф. дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Харків, 2009. 20 с.

16. Лист Міністерства юстиції України від 15.08.2017 р. № 31322/Ж-1548/19. URL: <https://just-dnipro.gov.ua/?view=cat&category=520> (дата звернення: 29.03.2025).

17. Манзюк В. В. Територіальна громада як учасник господарських відносин. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2015. Вип. 31. Т. 2. С. 46—49. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/4408?locale=uk>.

18. Мішина Н. В., Головка К. В. Тенденції систематизації муніципального права України. Право України. 2020. № 10. С. 97—109. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001251257>.

19. Можаровська К. В. Муніципальний кодекс України: за чи проти? Право і суспільство. 2015. № 2. С. 33-38. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/e63c9735-10c0-4723-9472-c05017ea749c/full>.

20. Муніципальне право України: підручник / В. Ф. Погорілко та ін. 2-ге вид. Київ: Правова єдність, 2009. 720 с.

21. Надання територіальним громадам статусу юрособи недоцільне — правовий висновок НААУ. Національна асоціація адвокатів України. 2021. URL: <https://unba.org.ua/news/6985-nadannya-teritorial-nim-gromadam-statusu-yurosobi-nedocil-ne-pravovij-visnovok-naau.html> (дата звернення: 29.03.2025).

22. Постанова Верховного Суду. Касаційний адміністративний суд. Постанова від 07.10.2020 р. у справі № 362/2592/17. URL: <https://verdictum.ligazakon.net/document/92051593> (дата звернення: 29.03.2025).

23. Потапенко С. В. Правовий статус територій територіальних громад у системі адміністративно-територіального устрою України. Право України. 2021. № 12. С. 226—241. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001417419>.

24. Потапенко С. Характерні риси об'єднаної територіальної громади. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. 2019. № 2. С. 47—55. URL: DOI 10.33287/11204.

25. Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади): Проект Закону України від 13.12.2019 р. № 2598 (знято з розгляду). URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc41?pf3511=67644> (дата звернення: 29.03.2025).

26. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 29.03.2025).

27. Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування: Закон України від 07.12.1990 р. № 533-XII (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-12#Text> (дата звернення: 29.03.2025).

28. Рекомендації стосовно формування політики з питань правосуб'єктності на місцевому рівні. Центр експертизи доброго врядування. Страсбург. 2021. 63 с. URL: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcg-1clefindmkaj/https://rm.coe.int/pad-legal-personality-in-ukraine-final-20-december-2021-ukr-fin/1680aef3fa> (дата звернення: 29.03.2025).

29. Шешенко Т. В., Болдирев С. В. Проблемні питання прийняття муніципального кодексу України. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2021. Спеціальний випуск 2021. С. 387—398. URL: <http://doi.org/10.31359/1993-0941-2021-1-387-398>.

30. Тарасенко Т. Територіальна громада як юридична особа публічного права: загальні проблеми теорії та практики. Аспекти публічного управління. 2023. № 11 (2). С. 31—39. URL: <https://doi.org/10.15421/152316>.

31. Трачук П. А., Качмар О. Б. Кодифікація і реформування муніципального права України: деякі пробле-

ми теорії та практики. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2014. Вип. 27 (1). С. 115—117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2014_27\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2014_27(1)_30).

32. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 29.03.2025).

33. Шевченко А. О. Муніципально-правовий статус територіальної громади в Україні та зарубіжних державах: дис.... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Київський університет туризму, економіки і права. Київ, 2020. 229 с.

34. Шумляєва І. Д. Становлення та розвиток інституту територіальної громади в Україні: організаційно-правовий аспект: автореф. дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04 / Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Дніпро, 2010. 21 с.

35. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions. 2024 Communication on EU enlargement policy. Ukraine 2024 Report. Brussels. 2024. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf> (дата звернення: 29.03.2025).

36. EU Association Agreement with Ukraine. European Parliament resolution of 11 February 2021 on the implementation of the EU Association Agreement with Ukraine (2019/2202(INI)). URL: <https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0050EN.pdf> (дата звернення: 29.03.2025).

References:

1. Al'oshyna, N.M. (2014), "Territorial gromada as the entity of law", Ph.D. Thesis, Juridical Sciences, Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine.

2. Baymuratov, M.O. and Kofman, B.Ya. (2022), "The constitutional and legal space of local self-government in Ukraine: parametric features and its role in the establishment of local democracy", Scientific Collection "Inter-Conf", vol. 128, pp. 115—124.

3. Batanov, O. (2008), *Munitsypalne pravo Ukrainy* [Municipal Law of Ukraine], Odisei, Kyiv, Ukraine.

4. Batanov, O. (2024), "The individual in local self-government: problems of interaction in the context of the challenges of the russian-Ukrainian war", *Legal Journal "Law of Ukraine"*, vol. 6, pp. 14—37.

5. Batanov, O. (2015), "Development of constitutional legislation on the status of territorial communities in Ukraine: doctrine and application aspects", *Viche*, vol. 12/2015, pp. 18—22.

6. Boyko, O. (2021), "Status of territorial communities in Ukraine", *Law and Public Administration*, vol. 1, pp. 16—20.

7. The official site of The Centre of Policy and Legal Reform (2024), "A roundtable discussion on "The community as a legal entity" took place", available at: <https://pravo.org.ua/vidbuvsya-kruglyj-stil-gromad-yak-yurydychna-osoba/>, (Accessed 29 March 2025).

8. Golosnichenko, D.I. and Rybak, O.D. (2020). "Organizational and legal status of territorial communities in Ukraine", *Legal Ukraine*, vol. 8, pp. 33—43.

9. Boryslavs'ka, O.M., Zaiets', A.P., Il'nyts'kyj, O.V., Kujbida, V.S. and Majdanyk, R.A. (2024), *Hromada iak iurydychna osoba publicznego prava: Ukraina v konteksti ievropejs'koho i svitovoho dosvidu* [The community as a legal entity of public law: Ukraine in the context of European and global experience], Kyiv, Ukraine.

10. The official site of The Civil Society Institute (2012), "Expert opinion on the compliance of the national legislation of Ukraine with the provisions of the European Charter of Local Self-Government", available at: <https://www.csi.org.ua/publications/ekspertnyj-vysnovok-shhodo-vidpovidno/>, (Accessed 29 March 2025).

11. The official site of Decentralization (2019), "Amendments to the Constitution on decentralisation: hromadas' chairmen and experts made a joint statement", available at: <https://decentralization.ua/news/12009?fbclid=IwAR0I9uVk6VqJs49SulBeeE458gHzedl4xuUJu6kvTjL6MQ0IWYdwelz8>, (Accessed 29 March 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>, (Accessed 29 March 2025).

13. Krykavska, I.V. (2017), "Peculiarities of the legal status of local authorities", *Bulletin of Zaporizhzhia National University*, vol. 3, pp. 105—111.

14. Lyska, O.G. (2008), "Local self-government as a natural right of the territorial community", *Humanities bulletin of Zaporizhzhie state engineering academy*, vol. 32, pp. 220—227.

15. Lyska, O.G. (2009), "Local community as the subject of local self-government", Ph.D. Thesis, Public Administration, Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration attached to the Office of the President of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

16. Ministry of Justice of Ukraine (2017), "Letter № 31322/Zh-1548/19", available at: <https://just-dnipro.gov.ua/?view=cat&category=520>, (Accessed 29 March 2025).

17. Manziuk, V.V. (2015), "Territorial community as participant of economic relations", *The collection of "Uzhhorod National University Herald. Series: Law"*, vol. 31, no. 2, pp. 46—49.

18. Mishyna, N.V. and Holovko, K.V. (2020), "Trends in the systematization of municipal law of Ukraine", *Legal Journal "Law of Ukraine"*, vol. 10, pp. 97—109.

19. Mozharovska, K.V. (2015), "Municipal Code of Ukraine: For or Against?", *Law and Society*, vol. 2, pp. 33—38.

20. Pohorilko, V.F., Baimuratov, M.O. and Baltsii, Yu.Iu. (2009), *Munitsypalne pravo Ukrainy* [Municipal Law of Ukraine], 3rd ed, Pravova yednist, Kyiv, Ukraine.

21. The official site of The Ukrainian National Bar Association (2021), "Granting the status of a legal entity to territorial communities is inexpedient — UNBA legal opinion", available at: <https://unba.org.ua/news/6985-nadannya-teritorial-nim-gromadam-statusu-yurosobinedocil-ne-pravovij-visnovok-naau.html>, (Accessed 29 March 2025).

22. Administrative Court of Cassation (2020), "Resolution of the Supreme Court. Case No. 362/2592/17", available at: <https://verdictum.ligazakon.net/document/92051593>, (Accessed 29 March 2025).

23. Potapenko, S. (2021), "Legal status of territories of territorial communities in the system of administrative and territorial organization of Ukraine", Legal Journal "Law of Ukraine", vol. 12, pp. 226—241.

24. Potapenko, S. (2019), "Characteristic features of a united territorial community", Journal of Academy of Labour, Social Relations and Tourism, vol. 2, pp. 47—55.

25. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Draft Law of Ukraine "On Amendments to the Constitution of Ukraine (Regarding the Decentralization of Power)", available at: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc41?pf3511=67644>, (Accessed 29 March 2025).

26. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On local self-government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>, (Accessed 29 March 2025).

27. The Verkhovna Rada of Ukraine (1990), The Law of Ukraine "On local councils of people's deputies and local and regional self-government", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-12#Text>, (Accessed 29 March 2025).

28. The official site of Council of Europe Office in Ukraine (2021), "Recommendations on policy formation regarding legal personality at the local level", available at: <https://rm.coe.int/pad-legal-personality-in-ukraine-final-20-december-2021-ukr-fin/1680aef3fa>, (Accessed 29 March 2025).

29. Steshenko, T.V. and Boldyriev, S.V. (2021), "Problematic issues of adoption of the municipal code of Ukraine", State Building and Local Government, Special issue 2021, pp. 387—398.

30. Tarasenko, T. (2023), "Territorial community as a legal entity of public law: general problems of theory and practice", Public administration aspects, vol. 11 (2), pp. 31—39.

31. Trachuk, P.A. and Kachmar, O.B. (2014), "Ukrainian municipal law codification and reformation: some problems of the theory and practice", The collection of "Uzhhorod National University Herald. Series: Law", vol. 27, no. 1, pp. 115—117.

32. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>, (Accessed 29 March 2025).

33. Shevchenko, A.A. (2020), "Municipal and legal status of the territorial community in Ukraine and foreign countries", Abstract of Ph.D. dissertation, Law, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, Ukraine.

34. Shumliaieva, I.D. (2010), "Establishment and development of the institution of territorial community in Ukraine: organizational and legal aspect", Ph.D. Thesis, Public Administration, Dnipro Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Dnipro, Ukraine.

35. European Commission (2024), "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and

the Committee of Regions. 2024 Communication on EU enlargement policy. Ukraine 2024 Report", available at: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf), (Accessed 29 March 2025).

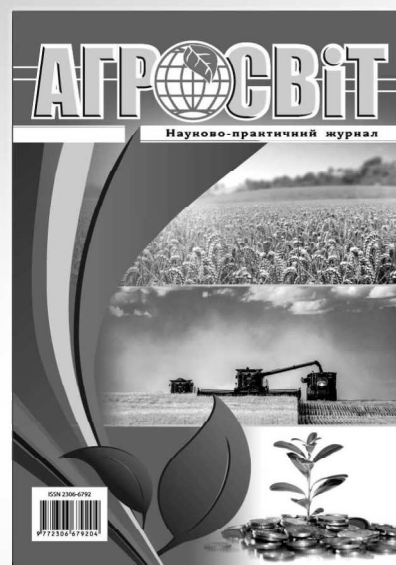
36. European Parliament (2021), "EU Association Agreement with Ukraine. European Parliament resolution of 11 February 2021 on the implementation of the EU Association Agreement with Ukraine (2019/2202(INI))", available at: <https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0050EN.pdf>, (Accessed 29 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 31.03.2025 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. С. Здорівко,
аспірант, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1820-8593>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.236

ПРАВОВА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ПРОТИДІЇ ТЕРОРИЗМУ

S. Zdorovko,
PhD student, National University of Civil Defence of Ukraine

STATE LEGAL POLICY TO COUNTER TERRORISM

У статті проаналізовані основні підходи до розуміння дефініції тероризму, досліджено проблему регулювання боротьби з тероризмом в міжнародно-правових документах і національному законодавстві окремих держав, охарактеризована діяльність Європейського Союзу зі створення політико-правових основ єдиної європейської системи безпеки, що включає і сферу антитерористичної діяльності, проаналізований правовий статус і основні функції євроатлантичної безпеки, ресурсний потенціал структури в оптимізації боротьби з тероризмом з опорою на міжнародно-правові норми і принципи.

Із залученням широкого кола джерел, в статті здійснений науковий аналіз діяльності європейських міжнародних організацій і установ з вироблення концептуальних основ антитерористичної стратегії, застосуванню різних механізмів протидії тероризму, аналізу і оцінки ефективності спільних глобальних і регіональних зусиль в проведенні антитерористичної політики.

Методологічну основу дослідження складають сучасні принципи і методи пізнання, опису і аналізу правових явищ. Аналіз різних міжнародно-правових документів, а також національного законодавства держав показав, що світова спільнота усвідомлює високу громадську і політичну небезпеку проявів тероризму, глобальні масштаби усе більш наростаючої терористичної загрози і виробляє адекватні правові заходи у боротьбі з ним, зважаючи на його специфіку в конкретній країні. Складність вироблення універсальної міжнародно-правової дефініції тероризму, що приймається світовою спільнотою в якості парадигмальної, визначається багатомірністю самого феномену "тероризм", що є "постійно еволюціонуючою системою".

The article analyzes the main approaches to understanding the definition of terrorism, examines the problem of regulating the fight against terrorism in international legal documents and the national legislation of individual states, characterizes the activities of the European Union in creating the political and legal foundations of a unified European security system, which includes the field of anti-terrorist activities, the legal status and main functions of Euro-Atlantic security, the resource potential of the structure in optimizing the fight against terrorism based on international legal norms and principles.

With the involvement of a wide range of sources, the article carries out a scientific analysis of the activities of European international organizations and institutions on the development of the conceptual foundations of the anti-terrorist strategy, the application of various mechanisms for countering terrorism, the analysis and assessment of the effectiveness of joint global and regional efforts in the implementation of anti-terrorist policy.

The methodological basis of the study consists of modern principles and methods of knowledge, description and analysis of legal phenomena. The analysis of various international legal documents, as well as the national legislation of states, showed that the world community is aware of the high public and political danger of manifestations of terrorism, the global scale of the ever-increasing terrorist threat, and takes adequate legal measures to combat it, taking into account its specificities in a specific country. The complexity of developing a universal international legal definition of terrorism, which is accepted by the world community as paradigmatic, is determined by the multidimensionality of the phenomenon 'terrorism' itself, which is a 'constantly evolving system.

An analysis of foreign experience in combating terrorism was made using the example of countries in the Middle East and Africa. The categories of terrorism and its manifestations in society and its impact on it are defined. It is outlined that the following aspects of terrorism remain relevant for study and constant scientific clarification: determinants, forms and signs, types and subspecies, and trends. The entire complex and experience of counter-terrorism, both domestic and foreign, deserves special attention. The practical implementation of a set of measures to combat terrorism requires reliance on the entire power vertical built in the state, with coordination from an independent state administration body.

Ключові слова: державна політика боротьби з тероризмом, міжнародний тероризм, тероризм, правовий механізм боротьби з тероризмом.

Key words: state counter-terrorism policy, international terrorism, terrorism, legal mechanism of counterterrorism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Стабільне існування і поступальний розвиток будь-якого суспільства, створення гідних умов життя і діяльності громадян нерозривно пов'язані із станом захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави.

XX століття принесло з собою і феномен світових воєн, гонку озброєнь, що виснажує, загрозу ядерної і техногенної катастрофи, інтенсифікацію регіональних військово-політичних конфліктів в умовах глобалізації, зростання акцій міжнародного тероризму. У цей період постійно наростала гострота глобальних проблем. Важливим чинником посилення цього процесу став феномен політичного екстремізму і тероризму.

Актуальність дослідження феномену тероризму зростає для вітчизняної науки через загрозу, яку представляє тероризм державній безпеці, національним інтересам держави з боку терористських груп, що знаходяться на території країни, і міжнародних терористичних і екстремістських організацій, що намагаються впливати на політичне життя в державі. Тому для нашої країни проблема тероризму має як усередині, так і зовнішньополітичне значення.

Особливу значущість цій проблемі надає той факт, що прояви тероризму усередині країни можуть підривати стійкість політичної системи суспільства, стабільність політичного курсу, завдаючи збитку конституційному ладу. Це здатне привести і, як показує практика, реально призводить до згорання державних, юридичних, соціальних гарантій прав і свобод особи, до їхнього обмеження, оскільки тероризм викликає з боку держави контрзаходи і репресії, які не завжди узгоджуються з нормами правової держави. Це ставить під загрозу стан і тенденції прогресивного розвитку суспільства, а так само його життєдіяльність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми, пов'язані з протидією тероризму, виробленням правової політики в цій сфері розглядалися в роботах різних авторів. Явище тероризму багатоаспектне і для того, щоб скласти цілісне уявлення про цей феномен, необхідно досліджувати тероризм з точки зору різних наук, як це зробили українські вчені, представники правових та державно-управлінських наукових шкіл [1—5].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — з урахуванням міри розробленості цієї проблематики необхідно розкрити поняття, суть і природу тероризму як політико-правового феномену,

розглянути види (типи) тероризму і їх особливості, а також класифікаційну схему форм їх прояву,

розкрити теоретичні основи концепції правової політики у сфері протидії тероризму.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Тероризм, за своєю суттю, є заперечення тих ціннісних основ життєдіяльності сучасного суспільства, які визнані світовою спільнотою і закріплені у відповідних міжнародно-правових актах. На початку третього тисячоліття він перетворюється на універсальний і потужний чинник деструктивної дії у світовій політиці. По суті, загроза тероризму грає зараз одночасно дестабілізуючу і інтегруючу роль, абсолютно на інших умовах реконструюючи класичну політичну і правову реальність, тим самим, знаменуючи початок нової епохи.

Тероризм, що перетворився сьогодні на серйозну загрозу для безпеки окремих держав, регіонів світу і

усієї світової спільноти, поставив перед органами влади і законодавцями різних країн проблему пошуку шляхів створення загальнодержавної системи заходів боротьби з тероризмом, адекватній цій небезпеці.

Людською історією неодноразово доведено, що тероризм найчастіше виникає в умовах ускладнення соціально-політичної і економічної обстановки, в періоди криз і формаційних зрушень. Саме таку критичну ситуацію переживають сьогодні багато держав, що актуалізує проблему протидії тероризму в світі [1].

За роки активного протистояння тероризму у світі і в Україні були розроблені ряд механізмів, методів, технологій публічного реагування на потенційні і доконані факти тероризму. У цьому контексті, очевидно, що заходи по боротьбі з тероризмом є пріоритетним напрямом побудови системи національної безпеки. Проте успіх антитерористичної діяльності багато в чому залежить від ефективності і адекватності правової політики держави, яка може бути визначена як комплекс державно-правових заходів, спрямованих на протидію, а, кінець кінцем, на викорінювання тероризму.

При цьому поняття "антитерористична правова політика" концептуалізує політико-правовий аналіз питань тероризму. У ситуації, що склалася, великого значення набувають як питання розуміння і об'єктивного розгляду тероризму, що представляє реальну загрозу правам і свободам людини, громадській безпеці, усьому конституційному ладу держав, так і виявлення причин і умов його виникнення, тенденцій розвитку і поширення. Це може і повинне сприяти визначенню найважливіших напрямів боротьби з тероризмом і створення сучаснішої загальнодержавної системи заходів протидії його подальшого розвитку, яка змінює політичні акценти і орієнтири. Це різко підвищує роль правової політики держави в цілому, і по відношенню до негативних соціально-правових, і до політико-правових явищ зокрема [3].

Тероризм залишається однією з найсерйозніших і поширеніших загроз державної і міжнародної безпеки. Після початку "війни проти тероризму" тероризм і боротьба з ним вийшли в політиці на перший план. Останніми роками в публікаціях з питання тероризму багато говориться про зміщення акценту в місцевій, регіональній і міжнародній політиці у бік забезпечення безпеки. Прямим наслідком стало те, що в громадському сприйнятті, наукових дебатах і політичному дискурсі тероризм виявився нерозривно пов'язаний з Близьким Сходом. Уряди в країнах Європи і Сполучених Штатах прийняли стратегії боротьби з тероризмом, в яких поєднувалися примусові "безпосередні дії" і захисні профілактичні заходи, що реалізуються через ініціативи співпраці держав із зарубіжними партнерами. Але незважаючи на сплеск наукового інтересу до проблеми тероризму і насильницького екстремізму після подій 11 вересня у світі в цілому і зокрема на Близькому Сході і в Північній Африці, публікацій, присвячених контртерористичним стратегіям і заходам, вживаним там на місцевому і регіональному рівні, дуже мало, і належать вони переважно іноземним авторам [5]. Насправді, в публікаціях головним чином говориться про двосторонню і багатосторонню співпрацю Близького Сходу і Північної Африки із Сполученими Штатами або країнами Європейського союзу у рамках "глобальної війни проти те-

роризму" після подій 11 вересня. У деяких матеріалах розглядаються місцеві і регіональні стратегії боротьби з тероризмом, прийняті на Близькому Сході і в Північній Африці, проте мало де можна знайти критичний аналіз цих моделей, заснований на розумінні політики, що проводиться, і ще менше авторів спираються на емпіричні дослідження і фактичні дані

Насправді, за даними Глобального індексу тероризму за 2022 рік в 2002—2021 роках число загиблих в результаті терактів на Близькому Сході і в Північній Африці було найбільшим у світі — більше 96 тисяч осіб. За останні два десятиліття регіон поніс істотні соціально-економічні витрати, пов'язані з тероризмом. Загальний економічний тягар тероризму включає як прямі матеріальні втрати, викликані фізичним збитком, заподіяним майну, виробничим потужностям, устаткуванню і інфраструктурі, так і непрямі витрати, виміряти які набагато складніше. До них відноситься цінність людських життів, соціально-психологічні наслідки тероризму, а також можливості і дохід, упущені через травми і смертність населення, заподіяні терористами [4]. У свою чергу боротьба з тероризмом припускає витрати, пов'язані з впровадженням заходів і стратегій, спрямованих на протидію терористичної діяльності, її запобігання і усунення глибинних причин.

Країни і регіони, в яких впродовж тривалого часу діють терористи або існує загроза тероризму, несуть і інші непрямі, але істотні економічні втрати, такі як зменшення об'єму прямих іноземних інвестицій, потоків туристів, ділової активності, виробництва і доходів у сфері послуг і туристичному секторі, що позначається на темпах економічного зростання. Це особливо актуально для Близького Сходу і Північної Африки, де більшість країн значною мірою залежать від припливу туристів, розвитку сфери послуг і отримання прямих іноземних інвестицій.

Наслідки терористичної діяльності для економіки країни визначаються декількома чинниками, включаючи характер і масштаб кожного терористичного акту, тривалість і стабільність таких терактів, стійкість економіки, а також існуючі в країні системи забезпечення безпеки, економічні і соціальні структури [2].

Ми підтримуємо наукову точку зору, що теоретичний аналіз типів і видів тероризму ускладнюється тією обставиною, що в ХХІ століття в ньому з'явилися "нові" форми та певна політико-правова реакція на них і процес цей далекий від завершення. Пропонується за рівнем масштабності виділити наступні типи та види тероризму:

I. Зовнішній тероризм (міжнародний у широкому сенсі)

а) міжнародний (у вузькому сенсі) тероризм, (контрольований міжнародними терористичними організаціями, здійснюваний на території кількох держав),

б) зовнішній державний терор державних органів, в) транснаціональний (не контролюваний державою, але діючий з позицій цієї країни на території іншої країни);

г) глобальний тероризм (політичний злочин проти всієї світової спільноти)

II. Внутрішній тероризм:

а) внутрішній державний тероризм, який здійснюється державними органами (державний терор),

б) внутрішній недержавний тероризм, або опозиційний (здійснюваний політичними угрупованнями, що знаходяться в меншості)

Крім того, у терористичній організації, можна визначити наступні різновиди тероризму:

- а) ідеологічний, та етнічний,
- б) сепаратистський,
- в) національно-визвольний,
- г) репресивний національний,
- д) територіально-сепаратистський,
- є) релігійний,
- ж) кримінальний [5, с. 98].

Визнаючи, що поняття "антитерористична правова політика" багатозначно, нами визначено наділення його різними визначеннями в залежності від контексту та сфери правового регулювання протидії тероризму. Нами показано, що специфіка цієї діяльності полягає у виробленні та (чи) втіленні в життя правових ідей стратегічного характеру, тобто ідей, що визначають напрями функціонування державно-правового механізму протидії тероризму, в основі якого лежать концептуально оформлені правові ідеї стратегічного характеру, що визначають напрями функціонування державно-правового механізму протидії тероризму. Також ми погоджуємося з думкою тих українських авторів, які визнають, що в Україні поки що немає повноцінної антитерористичної правової політики, адже рішення часом приймаються поспішно і непослідовно, відсутній моніторинг всього позитивного і негативного в розвитку законодавства, реальних суспільних відносин, урахування закономірностей життя українського суспільства.

Таким чином, проведення ефективної антитерористичної правової політики на сучасному етапі розвитку суспільства, є одним з найважливіших чинників його успішного демократичного реформування, становлення в Україні правової держави, національної безпеки, державного суверенітету, забезпечення гарантованої реалізації і захисту прав і свобод громадян.

ВИСНОВКИ

Констатуючи, що на сучасному етапі наукові дослідження відрізняються незавершеністю розробки понятійного апарату у сфері протидії тероризму, враховуючи чинники, що ускладнюють уніфікований підхід до визначення тероризму і його юридичного оформлення, одночасно визнаючи необхідність подальшої розробки загального поняття тероризму, резюмуючи існуючі наукові положення і міжнародний досвід боротьби з тероризмом, з урахуванням досягнутого рівня пізнання в цій області пропонується наступне визначення: тероризм — це політико-організаційна форма екстремізму, породжена певним соціальним протиріччям і проблемами, та являється ідеологічно обґрунтованим неправомірним насильством або загрозою щодо застосування. Припускає злочинну діяльність проти особи і суспільства (його інститутів) шляхом соціально-психологічного залякування в цілях впливу на орган державної влади (світова спільнота) для зміни державної політики в інтересах певних соціальних верств населення.

Класифікація видів тероризму визнається найважливішим прийомом дослідження і виражає особливості методологічного підходу до проблем антитерористичної правової політики. При усьому різноманітті варіантів класифікації, можливостей систематизації їх за різними критеріями в науці відсутня універсальна класифікація видів (типів) тероризму. Виходячи з різноманіття і наявності різних видів (типів) тероризму, признається, що будь-яка форма класифікації носить умовний характер. При цьому теоретичний аналіз видів (типів) тероризму ускладнюється обставиною появи нових видів (типів) тероризму.

Література:

1. Виклики й загрози національній безпеці у контексті геополітичного та гео економічного вибору України: матеріали круглого столу (м. Київ, 3 груд. 2014 р.) / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, к-драглобалістики, євроінтеграції та упр. нац. Безпекою; за ред. Ю. В. Ковбасюка, Г. П. Ситника. Київ: НАДУ, 2014. 161 с.
2. Глобальна та національна безпека / авт. кол. В. І. Абрамов, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянчук; за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ: НАДУ при Президентові України, 2016. 784 с.
3. Запорожець Т. Національні інтереси та безпека України в контексті геополітики. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління: зб. наук. пр. 2011. № 3. С. 343—350.
4. Копанчук О.Є. Концептуалізація національних інтересів у сфері міжнародних відносин [Електронне видання] "Державне управління: удосконалення та розвиток" № 10, 2017. Науково-практичний журнал м. Київ. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?n=12&y=2017>
5. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади). Київ: НАДУ, 2011. 730 с.

References:

1. Bortnikova, O.G. (2014), "The relationship between religious factors and economic development in the context of ensuring national security", *Zbirka dopovidej na Kruglomy stoli. Vyklyky u zahrozy natsional'nyy bezpetsi u konteksti heopolitychnoho ta heoekonomichnoho vyboru Ukrayiny* [Conference Proceedings of the Round table. Challenges and threats to national security in the context of Ukraine's geopolitical and geoeconomic choices], National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine, pp. 91—94.
 2. Abramov, V.I., Sytnyk, G.P. and Smolyanyuk, V.F. (2016), *Hlobal'na ta natsional'na bezpeka* [Global and National Security], NADU, Kyiv, Ukraine.
 3. Zaporozhets, T. (2011), "National interests and security of Ukraine in the context of geopolitics", *Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Management. Series: Management: coll. of science pr.*, vol. 3. pp. 343—350.
 4. Kopanchuk, O.E. (2017), "Conceptualization of national interests in the sphere of international relations", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 10. available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?n=12&y=2017> (Accessed 10 March 2025).
 5. Sytnyk, H.P. (2011), *Derzhavne upravlinnia u sferi natsional'noi bezpeky (kontseptual'ni ta orhanizatsijno-pravovi zasady)* [State management in the field of national security (conceptual and organizational and legal foundations)], NADU, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.*

Т. О. Татарнікова,
здобувач, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5470-8288>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.240

РОЛЬ І МІСЦЕ ІНСТИТУТІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПРОЦЕСАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ БЕЗПЕКИ

Т. Tatarnikova,
Applicant, National University of Civil Defence of Ukraine

ROLE AND PLACE OF LOCAL SELF-GOVERNMENTS IN INTERNAL SECURITY PROCESSES

У статті здійснено дослідження ролі та місця інститутів місцевого самоврядування у процесах забезпечення внутрішньої безпеки. Зокрема, визначено основні цілі інституту місцевого самоврядування, орієнтовані на забезпечення внутрішньої безпеки. Виокремлено загальні умови становлення місцевого самоврядування в Україні як чинника забезпечення внутрішньої безпеки. Запропоновано заходи, спрямовані на розвиток самоврядування як самостійної системи місцевої влади України задля забезпечення належного рівня внутрішньої безпеки.

Показано, що інститут місцевого самоврядування утворює систему організації місцевої влади, засновану на самостійності та відповідальності місцевих спільнот та спрямовану на підвищення ділової активності громадян та колективів, на покращення якості життя населення, на розвиток народовладдя, розширення можливостей для участі населення в управлінні місцевими справами. Становлення місцевого самоврядування – тривалий процес формування нової системи влади.

Відмічено, що становлення місцевого самоврядування в Україні характеризується створенням умов, які забезпечують організаційну та економічну самостійність територіальних органів влади. Динаміка становлення місцевого самоврядування великою мірою залежить від зацікавленості у цьому державної влади. Нажаль, в даний час у державі відсутня стабільна та довготривала політика становлення місцевого самоврядування, що, відповідно, віддзеркалюється на стані внутрішньої безпеки.

Зазначено, що переважна більшість представників органів місцевого самоврядування не бачить виходу з соціально-економічної кризи місцевого самоврядування, що склалася, тільки за рахунок внутрішніх ресурсів своєї території і розраховують на збільшення доходної частини місцевого бюджету шляхом міжбюджетних перерозподілів.

Підкреслено, що принцип субсидарності місцевого самоврядування має застосовуватися при розмежуванні компетенції державної влади та місцевого самоврядування задля забезпечення належного рівня внутрішньої безпеки, але фінансово-економічна залежність органів місцевого самоврядування робить його застосування нині практично неможливим.

The article studies the role and place of local self-governments in the processes of ensuring of internal security. In particular, the main goals of the institute of local self-government, focused on ensuring of internal security, are defined. The general conditions of formation of local self-government in Ukraine as a factor of ensuring of internal security are allocated. The measures aimed at developing of self-government as an independent system of local authorities of Ukraine in order to ensure an adequate level of internal security are proposed.

It is shown that the institution of local self-government forms a system of organization of local authorities, based on the independence and responsibility of local communities and aimed at increasing the business activity of citizens and collectives, improving the quality of life of the population, developing democracy, expanding opportunities for the participation of the population in the management of local affairs. The formation of local self-government is a long process of forming a new system of power.

It is noted that the formation of local self-government in Ukraine is characterized by the creation of conditions that ensure the organizational and economic independence of territorial authorities. The dynamics of the formation of local self-government largely depends on the interest in this state power. Unfortunately, at present there is no stable and long-term policy of formation of local self-government in the state, which, accordingly, is reflected in the state of internal security.

It is noted that the vast majority of representatives of local self-government bodies do not see a way out of the current socio-economic crisis of local self-government only at the expense of the internal resources of their territory and count on increasing the revenue side of the local budget through inter-budget redistributions.

It is emphasized that the principle of subsidiarity of local self-government should be applied when delimiting the competence of state power and local self-government in order to ensure the proper level of internal security, but the financial and economic dependence of local self-government bodies makes its application now practically impossible.

Ключові слова: інститути місцевого самоврядування, принцип субсидіарності, місцевий бюджет, місцева влада.

Key words: local self-government institutions, the principle of subsidiarity, local budget, local authorities.

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

Неминуча трансформації всієї системи управління українським суспільством, посилення повноважень регіональної системи влади, доцільність поділу влади та ресурсів за всіма рівнями, потреба в демократизації всіх сфер життя українського суспільства, посилення орієнтації на ефективне використання місцевих ресурсів, підвищення активності населення у вирішенні політичних та соціально-економічних проблем є необхідними умовами забезпечення ефективного місцевого самоврядування. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інститут місцевого самоврядування утворює систему організації місцевої влади, засновану на самостійності та відповідальності місцевих спільнот та спрямовану на підвищення ділової активності громадян та колективів, на покращення якості життя населення, на розвиток народовладдя, розширення можливостей для участі населення в управлінні місцевими справами. Становлення місцевого самоврядування — тривалий процес формування нової системи влади, і цей процес, відповідно, підлягав дослідженню з боку багатьох вчених і практиків, проте роль місцевого самоврядування у забезпеченні належного рівня внутрішньої безпеки досі залишається недостатньо дослідженою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження ролі та місця інститутів місцевого самоврядування у процесах забезпечення внутрішньої безпеки.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

— визначити основні цілі інституту місцевого самоврядування, орієнтовані на забезпечення внутрішньої безпеки;

— виокремити загальні умови становлення місцевого самоврядування в Україні як чинника забезпечення внутрішньої безпеки;

— запропонувати заходи, спрямовані на розвиток самоврядування як самостійної системи місцевої влади України задля забезпечення належного рівня внутрішньої безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Становлення місцевого самоврядування в Україні характеризується створенням умов, які забезпечують організаційну та економічну самостійність територіальних органів влади. Динаміка становлення місцевого самоврядування великою мірою залежить від зацікавленості у цьому державної влади. Нажаль, в даний час у державі відсутня стабільна та довготривала політика становлення місцевого самоврядування, що, відповідно, віддзеркалюється на стані внутрішньої безпеки. Основною причиною гальмування реформи місцевої влади на засадах самоврядування є її фрагментарність (некомплексність). Нечітко позначені цілі реформи, стратегія та тактика її досягнення, суспільно-правові механізми її проведення, не визначені соціальні групи, зацікавлені у проведенні реформи та здатні цими механізмами скористатися [1; 5].

Результатом трансформації системи влади у країні стала її децентралізація. На сьогоднішньому етапі держава не здатна здійснювати адміністративний та економічний контроль за процесами у регіонах. За відсутності чіткого регіонального законодавства можуть спостерігатися процеси уповільнення розподілу компетенції суб'єкта та муніципальних утворень на його території. Слід зазначити, що з взаємин органів державної влади та місцевого самоврядування необхідно зробити висновки, що процес формування місцевого самоврядуван-

ня, що не входить до системи державної влади, передбачає термін "розмежування компетенції" державної влади та місцевого самоврядування [2; 5].

У реальній практиці виконавча влада регіонів чинить опір розподілу власності, фінансових ресурсів, владних повноважень, тому процеси розмежування компетенції та децентралізації йдуть дуже повільно.

Становлення місцевого самоврядування потребує зміни підходів до розвитку регіонів: воно стає об'єктом управління з боку місцевого співтовариства, а не держави. У зв'язку з цим нині ведеться дискусія про необхідність запровадження принципу субсидіарності місцевого самоврядування. Відповідно до цього принципу, всі питання, які можуть вирішуватись на місцевому рівні, не повинні розглядатись у системі державної влади. Принцип субсидіарності місцевого самоврядування має застосовуватись при розмежуванні компетенції державної влади та місцевого самоврядування, але фінансово-економічна залежність органів місцевого самоврядування робить його застосування нині практично неможливим [3; 4 5].

Самофінансування місцевого самоврядування практично не реалізується. У зв'язку з цим, на перший план реформи місцевого самоврядування України висувається формування цивілізованих і ефективних міжбюджетних відносин на внутрішньорегіональному рівні.

Переважна більшість представників органів місцевого самоврядування не бачить виходу з соціально-економічної кризи місцевого самоврядування, що склалася, тільки за рахунок внутрішніх ресурсів своєї території і розраховують на збільшення доходної частини місцевого бюджету шляхом міжбюджетних перерозподілів. Боротьба на перерозподіл бюджету між регіонами розгортається навколо найбільш захищених податків — податку на прибуток та податку на додану вартість. Якщо в структурі видатків державного бюджету більшу частину становлять на видатки соціальну сферу, то структурі регіональних бюджетів значну їх частку становлять галузеві і територіальні дотації — компенсації на паливо, хліб, продукцію тваринництва, транспорт тощо, й ефективність їх використання дуже невисока [2-5].

Територіальні дотації є потужним важелем впливу на керівників органів місцевого самоврядування із боку держави, тобто фактичним механізмом державної влади. Розвиток самоврядування як самостійної системи місцевої влади України повністю залежить від забезпечення основи фінансової самостійності. У цьому зв'язку необхідним є впровадження таких заходів:

- закріплення податкових відрахувань за рівнями бюджетної системи;

- зміцнення нормативної бази міжбюджетних відносин органів державної влади та місцевого самоврядування;

- потрібно передбачити додаткові заходи щодо забезпечення неподаткових доходів місцевих бюджетів у сфері використання землі та майна;

- необхідним є вироблення методів фінансування дефіциту місцевих бюджетів;

- позначається необхідність розробляти та вводити нормативну основу для формування бюджетів місцевого самоврядування.

Всі ці заходи вимагають розробки конкретних механізмів їх реалізації та нормативного забезпечення на державному рівні (бюджетний та податковий кодекси) та на регіональному рівні задля забезпечення необхідного рівня внутрішньої безпеки. Сьогодні переважна частина цих заходів, нажаль, ігнорується.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, Для подальшого забезпечення фінансової самостійності органів місцевого самоврядування необхідні:

- створення адаптованої до місцевих умов економіки;

- підтримка існуючого виробничого потенціалу (податки, зайнятість населення);

- вирішення загальнозначимих завдань щодо функціонування та розвитку комунального господарства, благоустрою, проблеми транспорту, охорони здоров'я, освіти, торгівлі, сфери послуг.

Література:

1. Бисага Ю. М., Дешко Л. М., Нечипорук Г. Ю. Міжнародна безпека, національна безпека, конституційна безпека: теоретико-правові підходи. Порівняльно-аналітичне право. 2020. № 4. С. 43—49.

2. Гордієнко С. Г. Сутність та зміст поняття "державна безпека". Стратегічна панорама. 2003. № 2. С. 114—120.

3. Корж І. Ф. Державна безпека: методологічні підходи до системи складових понять. Правова інформатика. 2012. № 4 (36). С. 69—75.

4. Мюджахіт Б., Стельмах А. Сучасні аспекти формування та реалізації публічної безпеки: європейський досвід. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 5. С. 6—17.

5. Рижук Ю. М. Забезпечення органами місцевого самоврядування прав людини в умовах воєнного стану. Київський часопис права. 2023. № 4. С. 25—30.

References:

1. Bysaha, Yu. M., Deshko L. M. & Nechiporuk, H. Yu. (2020), "International security, national security, constitutional security: theoretical and legal approaches", Porivnialno-analitychne pravo, vol. 4, pp. 43—49.

2. Hordiienko, S. H. (2023), "The essence and content of the concept of "state security", Stratehichna panorama, vol. 2, pp. 114—120.

3. Korzh, I. F. (2012), "State security: methodological approaches to the system of constituent concepts", Pravova informatyka, vol. 4 (36), pp. 69—75.

4. Miudzhakhit, B. & Stelmakh, A. (2023), "Modern aspects of the formation and implementation of public security: European experience", Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonallennia, vol. 5, pp. 6—17.

5. Ryzhuk, Yu. M. (2023), "Ensuring of human rights by local self-government bodies under martial law", Kyiv Journal of Law, vol. 4, pp. 25—30.

Стаття надійшла до редакції 24.03.2025 р.