

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 8 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

№ 8 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 15.04.25 р.
Підписано до друку 15.04.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 46.4.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1504/2.

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

№ 8 квітень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Белінська Я. В., Гусятинський М. В.

Глобалізація та локалізація в управлінні готельно-ресторанним бізнесом 7

Брич В. Я., Охота В. І.

Мобільні платформи як інструменти для просування туристичних підприємств в епоху цифровізації 12

Волосович С. В., Гусаревич Н. В.

Генеративний штучний інтелект у цифровому страхуванні 18

Мармуль А. О., Коваль С. В.

Наукові засади розвитку та удосконалення облікових форм і систем малих фермерських господарств 24

Чаркіна Т. Ю., Пікуліна О. В., Гребенюк Г. М., Гненний М. В.

Трансформація сучасних теорій менеджменту 30

Березянюк Т. В., Скопенко Н. С., Копистянський А. С.

Особливості формування сталого розвитку національної економіки 35

Сазонець І. А., Джинджоян В. В., Яковлева-Мельник Н. Г., Седлецька О. В.

Позиціонування дизайну в маркетингових стратегіях готельно-ресторанного бізнесу 42

Коренюк П. І., Зось-Кіор М. В., Зайцев М. Є., Демченко Р. В.

Фінансове управління в закладах охорони здоров'я в умовах диджиталізації: інноваційні стартапи підвищення соціально-економічної ефективності 47

Черничко Т. В., Лукачина Є. І., Кузяк Д. Б., Морека Ю. М.

Інвестиційне забезпечення розвитку територій в умовах децентралізації та інтеграції до європейського простору 56

Дребот О. І., Герасимчук В. О., Мельник П. П., Зіновчук Н. В., Палапа Н. В.

Інтелектуальні розподілені системи агромоніторингу з використанням штучного інтелекту та інтернету речей 63

Божков Д. С.

Компаративно-декомпозиційний аналіз дефініції "Маркетингові ризики" 70

Іващенко М. В.

Міжнародний досвід організації розрахунково-клірингових операцій 75

Козак В. С., Водянка А. Д., Стахова Н. П.

Системний підхід до моніторингу та планування прибутку підприємницької діяльності в умовах війни 82

Коробка Р. В.

Фіскальне регулювання природокористування як базова передумова фінансово-інвестиційного забезпечення розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу: регіональний контекст 88

Нетреба І. О.

Сучасні технології управління та їх значення для підприємств в умовах цифровізації 96

Чизмар І. І.

Цифрова трансформація як тригер формування нових бізнес-моделей 102

Руда О. А., Марценюк О. В.

Доларизація в Україні: чинники виникнення, економічні наслідки та вплив на банківську систему 107

Курбацька А. М., Радчишин Т. П.

Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю агробізнесу 115

Куруджи Ю. В., Терлецький М. В., Задорожний А. Ю., Кінаш С. Г.

Управління ланцюгами постачань за участю водного транспорту 120

Ромащенко К. М., Бабій С. Ф.

Глобалізація та сталий розвиток: пошук балансу в сучасному світі 127

Бугров О. В., Бугрова О. О., Лук'янчук І. О.

Структурування угод у контексті проєктного фінансування 133

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 8 квітень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Головачко В. М., Гулянич В. І.

Сучасні моделі інноваційної трансформації виноробних господарств 140

Бойчук Д. М., Коберник В. В.

Стратегія цифрової трансформації організацій будівельної галузі 147

Заремба С. В.

Ризик-менеджмент як складова механізму формування бюджету державних установ 153

Петровський В. В., Яструбецький І. О., Келимник П. М.

Управління ризиками інноваційної діяльності підприємств депресивних регіонів
в умовах кризи 161

Підгурський Є. А., Метанчук Б. Р.

Інструментарій ефективного функціонування стейкхолдерів проектного фінансування житлового
будівництва 168

Адамов О. Б.

Мультиплікаторний ефект будівельних інвестицій:
як девелопмент стимулює економічне зростання 175

Державне управління

Грищенко І. М.

Інституціоналізація лобістської діяльності в системі публічного управління 184

Потеряйко С. П., Твердохліб О. С.

Модернізація управлінських підходів до побудови міжвідомчої взаємодії
у секторі безпеки і оборони України в кризовий період 190

Терент'єва А. В.

Механізми розвитку безпекових спроможностей територіальної громади
в повоєнних умовах 196

Іноземцева О. Б.

Розвиток професійної компетентності кадрів у сфері цивільного захисту:
роль державної політики 204

Музика Ю. Д.

Гендерна рівність як механізм забезпечення сталого розвитку системи публічного
управління територіальних громад 210

Шпортюк Н. А.

Проблеми та перспективи впровадження кар'єрного планування
у сфері державної служби в Україні 215

Ваганова А. В., Матійчук Н. В., Микулець М. І.

Інституційні реформи як чинник зростання прямих іноземних інвестицій 223

Ваврищук М. В.

Еко-індустріальні парки як інструмент сталого управління відходами на місцевому рівні 228

Васюк А. Г.

Механізми реалізації гуманітарної політики в умовах інноваційного розвитку регіону 236

Липовий О. П.

Формування системи військово-соціального управління як ключовий державотворчий процес 240

Татарнікова Т. О.

Попередження злочинів й адміністративних правопорушень як інструмент державного управління
у сфері забезпечення внутрішньої безпеки 244

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 8 / 2025

CONTENTS:

Economy

Belinska Ya., Husiatynskyi M.

GLOBALIZATION AND LOCALIZATION IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS MANAGEMENT 7

Brych V., Okhota V.

MOBILE PLATFORMS AS TOOLS FOR PROMOTING TOURISM ENTERPRISES
IN THE ERA OF DIGITALIZATION 12

Volosovych S., Husarevych N.

GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITAL INSURANCE 18

Marmul L., Koval S.

SCIENTIFIC PRINCIPLES OF DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF ACCOUNTING FORMS
AND SYSTEMS OF SMALL FARMS 24

Charkina T., Pikulina O., Hrebeniuk H., Hnennyi M.

TRANSFORMATION OF MODERN MANAGEMENT THEORIES 30

Berezianko T., Skopenko N., Kopystianskyi A.

PECULIARITIES OF FORMATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY 35

Sazonets I., Dzhyndzhoyan V., Yakovleva-Mel'nik N., Sedletska O.

POSITIONING OF DESIGN IN MARKETING STRATEGIES OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS 42

Koreniuk P., Zos-Kior M., Zaitsev M., Demchenko R.

FINANCIAL MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION:
INNOVATIVE STARTUPS TO INCREASE SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY 47

Chernychko T., Lukachyna Y., Kuzyak D., Moreka Y.

INVESTMENT SUPPORT FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION
AND INTEGRATION INTO THE EUROPEAN AREA 56

Drebot O., Herasymchuk V., Melnyk P., Zinovchuk N., Palapa N.

INTELLIGENT DISTRIBUTED AGROMONITORING SYSTEMS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE
AND THE INTERNET OF THINGS 63

Bozhkov D.

COMPARATIVE DECOMPOSITION ANALYSIS OF THE DEFINITION OF "MARKETING RISKS" 70

Ivashchenko M.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE ORGANIZATION OF CLEARING AND SETTLEMENT OPERATIONS 75

Kozak V., Vodianka L., Stakhova N.

A SYSTEMATIC APPROACH FOR MONITORING AND PLANNING BUSINESS PROFITS IN WARTIME 82

Korobka R.

FISCAL REGULATION OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AS A BASIC PREREQUISITE FOR FINANCIAL
AND INVESTMENT SUPPORT OF EXPANDED REPRODUCTION AND ECONOMIC DEVELOPMENT
OF NATURAL RESOURCE POTENTIAL: REGIONAL CONTEXT 88

Netreba I.

MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES AND THEIR IMPORTANCE FOR ENTERPRISES IN THE CONTEXT
OF DIGITALIZATION 96

Chyzmar I.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A TRIGGER FOR THE FORMATION OF NEW BUSINESS MODELS 102

Ruda O., Martseniuk O.

DOLLARIZATION IN UKRAINE: CAUSES, ECONOMIC CONSEQUENCES, AND IMPACT
ON THE BANKING SYSTEM 107

Kurbatska L., Radchyshyn T.

INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGING AGRIBUSINESS COMPETITIVENESS 115

Kurudzhyy Yu., Terletskyi M., Zadorozhnyi L., Kinash S.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT WITH THE INVOLVEMENT OF WATER TRANSPORT 120

Romashchenko K., Babii S.

GLOBALIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE SEARCH FOR BALANCE IN THE MODERN WORLD 127

Bugrov O., Bugrova O., Lukianchuk I.

DEAL STRUCTURING IN THE CONTEXT OF PROJECT FINANCE 133

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 8 / 2025

CONTENTS:

Economy

Holovachko V., Hulyanych V.

MODERN MODELS OF INNOVATIVE TRANSFORMATION IN WINERIES 140

Boichuk D., Kobernyk V.

DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY FOR CONSTRUCTION INDUSTRY ORGANISATIONS 147

Zaremba S.

RISK MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE BUDGET FORMATION MECHANISM
IN PUBLIC INSTITUTIONS 153

Petrovskyi V., Yastrubetskyi I., Kelymnyk P.

RISK MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN DEPRESSED REGIONS
IN CRISIS CONDITIONS 161

Pidhurskyi Ye., Metanchuk B.

TOOLS FOR THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF STAKEHOLDERS IN PROJECT FINANCING
OF HOUSING CONSTRUCTION 168

Adamov O.

THE MULTIPLIER EFFECT OF CONSTRUCTION INVESTMENTS: HOW REAL ESTATE DEVELOPMENT
STIMULATES ECONOMIC GROWTH 175

Public administration

Gryshchenko I.

INSTITUTIONALIZATION OF LOBBYING ACTIVITIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM 184

Poteriaiko S., Tverdokhlib O.

MODERNIZATION OF MANAGERIAL APPROACHES TO BUILDING INTERAGENCY COOPERATION
IN THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE DURING THE CRISIS PERIOD 190

Terentieva A.

MECHANISMS OF THE DEVELOPMENT OF SECURITY CAPABILITIES OF THE TERRITORIAL COMMUNITY
IN POST-WAR CONDITIONS 196

Inozemtseva O.

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF CIVIL PROTECTION PERSONNEL: THE ROLE OF PUBLIC POLICY 204

Muzyka Y.

GENDER EQUALITY AS A MECHANISM FOR ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE PUBLIC
ADMINISTRATION SYSTEM OF TERRITORIAL COMMUNITIES 210

Shportiuk N.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING CAREER PLANNING IN THE SPHERE OF CIVIL SERVICE IN UKRAINE 215

Vahanova L., Matychuk N., Mykulets M.

INSTITUTIONAL REFORMS AS A FACTOR IN THE GROWTH OF DIRECT FOREIGN INVESTMENT 223

Vavryshchuk M.

ECO-INDUSTRIAL PARKS AS A TOOL FOR SUSTAINABLE WASTE MANAGEMENT AT THE LOCAL LEVEL 228

Vasyuk A.

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING HUMANITARIAN POLICY IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF THE REGION 236

Lypovyj O.

FORMATION OF THE SYSTEM OF MILITARY-SOCIAL MANAGEMENT AS A KEY STATE-BUILDING PROCESS 240

Tatarnikova T.

PREVENTION OF CRIMES AND ADMINISTRATIVE OFFENSES AS AN INSTRUMENT OF PUBLIC
ADMINISTRATION IN THE FIELD OF INTERNAL SECURITY 244

УДК 338.48

Я. В. Белінська,
д. е. н., професор,
професор кафедри економіки та економічної безпеки,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9685-0434>

М. В. Гусятинський,
к. т. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0826-4807>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.7

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ

Ya. Belinska,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Economic Security, State Tax University
M. Husiatynskyi,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Public Administration, State Tax University

GLOBALIZATION AND LOCALIZATION IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS MANAGEMENT

Стаття присвячена дослідженню стратегії "глокалізації" в контексті управління міжнародними готельними мережами. В статті показано, що глобалізація, з її прагненням до стандартизації та масштабування, стикається з необхідністю адаптації до місцевих культурних особливостей. "Глокалізація" пропонує збалансований підхід, де глобальні стандарти поєднуються з локальною адаптацією. У статті проаналізовано переваги та канали реалізації стратегії "глокалізації" в готельному бізнесі. Розглянуто такі аспекти, як операційне управління, маркетинг, технології, взаємодія з персоналом та гостями, а також дизайн та гастрономія. Висвітлюються виклики, пов'язані з балансуванням між глобалізацією та локалізацією, включаючи фінансові витрати, культурні непорозуміння та конкуренцію з місцевими брендами. На основі аналізу літератури та практичних прикладів, стаття демонструє, як успішне застосування стратегії "глокалізації" сприяє підвищенню конкурентоспроможності міжнародних готельних мереж, задовольняючи зростаючі вимоги сучасних туристів. Запропоновано рекомендації для міжнародних готельних мереж щодо успішного розвитку в умовах глобалізації, включаючи інвестиції в дослідження культури, використання новітніх технологій та підтримку співпраці з місцевими постачальниками.

This article presents a comprehensive exploration of the "glocalization" strategy within the context of international hotel chain management, a pivotal determinant of their successful operation in today's globalized landscape. It examines the dialectical interplay between globalization, with its drive towards unification and economic efficiency, and localization, which necessitates a profound understanding and adaptation to indigenous cultural nuances. The study underscores that the

glocalization paradigm offers a balanced approach, wherein global quality standards and operational protocols are harmoniously integrated with local customization, enabling hotel chains to effectively cater to the diverse needs of contemporary travelers. The article provides a detailed analysis of the advantages and channels for implementing the glocalization strategy within the hospitality sector. It investigates aspects such as operational management, marketing, technology, stakeholder engagement with both staff and guests, as well as design and gastronomy. Key challenges inherent in balancing globalization and localization are elucidated, encompassing financial expenditures, cultural misinterpretations, competitive pressures from local brands, and geopolitical and economic vulnerabilities. Drawing upon a rigorous analysis of scholarly literature and empirical case studies, the article demonstrates how the judicious application of the glocalization strategy enhances the competitive edge of international hotel chains, fortifies their market positioning, and satisfies the evolving demands of modern tourists. Practical recommendations are offered to international hotel chains for achieving sustainable growth in a globalized environment, including investments in cultural intelligence, the deployment of cutting-edge technologies, fostering symbiotic relationships with local suppliers, and the cultivation of corporate social responsibility and sustainable development, facilitating not only the attainment of economic objectives but also the promotion of cultural exchange and mutual understanding.

Ключові слова. локалізація, глобалізація, глокалізація, менеджмент, готельний бізнес, міжнародні стандарти, культурна адаптація.

Key words: localization, globalization, glocalization, management, hotel business, international standards, cultural adaptation.

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

У сучасному світі готельно-ресторанний бізнес переживає епоху безпрецедентної глобалізації. За даними UNWTO зростання міжнародного туризму очікується з 1,5 мільярда туристів у 2019 році до 1,8 мільярда до 2030 року [1]. Провідні міжнародні готельні мережі відкривають свої об'єкти на всіх континентах, пропонуючи мандрівникам міжнародний рівень комфорту та сервісу. Проте успіх цих брендів у великій мірі залежить від їхньої здатності адаптуватися до місцевих культур і традицій. Глобалізація надає можливості для стандартизації та економії на масштабах, але саме локалізація дозволяє зробити готель популярним серед місцевого населення. Саме баланс між неухильним дотриманням міжнародних стандартів і врахуванням місцевих традицій і звичок стає запорукою міцних конкурентних позицій підприємств на ринку готельних послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Посилення міжнародного характеру туристичного бізнесу та необхідність розвивати мультинаціональну мережу готелей зумовлює підвищений інтерес до питань успішності готельно-ресторанного бізнесу на локальних ринках окремих країн. Зокрема ґрунтовна наукова праця Дж. Кандампуллі досліджує маркетингові підходи в глобальній економіці, включаючи інновації та залучення клієнтів [2]. Дослідження Дж. В. Марріотта представляє глобальний розвиток Marriott International,

надаючи практичні рекомендації щодо адаптації до різних ринків [3]. Стаття У. Лью аналізує, слід глобалізувати чи локалізувати стратегії бронювання номерів, порівнюючи уподобання китайських і західних туристів [4]. У роботі П. Невядомського та інших представлено стратегії адаптації міжнародних готельних мереж до різних інституційних контекстів у Центральній і Східній Європі [5]. Фокус на стратегіях локалізації брендів у Китаї, зокрема персоналу, послуг і управління, міститься в роботі Ю. Вонг [6]. Ключові виклики глобалізації та стратегії для готельних компаній представлені в роботі [7]. А.Браянс дослідив вплив глобалізації на галузь, включаючи кейс-стаді Hilton Hotels [8]. Напрями трансформації управлінської структури в міжнародних готелях класу люкс відповідно до місцевого середовища запропоновані в статті [10].

Незважаючи на велику увагу до збалансованого врахування міжнародних стандартів і місцевих особливостей в управлінні готельним бізнесом, швидкий розвиток інтеграційних процесів ставить нові виклики, які потребують ретельного вивчення і узагальнення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження переваг і способів реалізації стратегії "глокалізації", що полягає в адаптації норм і правил міжнародних готельних мереж до культурних особливостей різних регіонів

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобалізація в готельно-ресторанному бізнесі проявляється у запровадженні єдиних стандартів якості,

впізнаваних брендів і централізованих систем управління готелями одного бренду в різних країнах. Міжнародні мережі використовують міжнародні стандарти для задоволення очікувань клієнтів: будь то дизайн номерів, рівень сервісу чи програми лояльності. Це дозволяє гостям почуватися "як удома" в будь-якій точці світу, що особливо важливо для бізнес-мандрівників і туристів, які цінують комфорт і стабільність.

Однак глобалізація готельного бізнесу не обмежується лише стандартизацією. Вона надає компаніям економічні переваги, зокрема централізовані закупівлі, єдині маркетингові кампанії та оптимізація процесів слугують вагомим засобом зниження витрат. Проте жорстке слідування глобальним шаблонам може відштовхнути місцевих клієнтів, для яких важливі культурні особливості та автентичність. Для подолання цієї суперечності застосовується стратегія локалізації, яка передбачає адаптацію продукту або послуги під конкретний ринок із урахуванням традицій, смаків і соціальних норм певної країни. У готельно-ресторанному бізнесі це може стосуватися дизайну, меню, обслуговування та навіть взаємодії з гостями. Наприклад, мандрівник у Японії очікує мінімалістичного дизайну та традиційного гостинності "омотэнаси", тоді як в Індії важливі яскраві кольори, місцева кухня та святкові ритуали. Ігнорування цих відмінностей може призвести до провалу навіть відомого бренду [8].

Поєднання глобалізації з локалізацією знайшло своє втілення в понятті "глокалізація", вперше введеному соціологом Роландом Робертсоном [10]. Глокалізація ідеально описує процес адаптації міжнародного готельного бізнесу: бренд зберігає свою глобальну ідентичність, але адаптується до місцевих реалій. Глокалізація в управлінні готелями — це не просто модна тенденція, а стратегічне рішення, зумовлене економічними, соціальними та конкурентними факторами. Міжнародні мережі, такі як, наприклад, Marriott, Hilton та Accor, використовують ці підходи для досягнення сталого зростання та задоволення різноманітних потреб клієнтів.

Серед ключових причин застосування глокалізації доцільно відмітити наступні її переваги.

1. Збільшення кількості мандрівників по всьому світу вимагає від готельних мереж глобальних масштабів присутності та єдиних стандартів. Згідно з UNWTO, у 2023 р. кількість міжнародних туристів досягла 1,4 млрд, а в Азії виїзди зросли до 320 млн у 2024 році [1]. Глобалізація дозволяє готелям пропонувати передбачуваний рівень сервісу, що важливо для бізнес-мандрівників і туристів, які цінують стабільність. Однак локалізація необхідна, щоб враховувати культурні очікування цих гостей: 78% азійських мандрівників шукають автентичний досвід [6], що змушує мережі адаптуватися до місцевих традицій.

2. Економічна ефективність та масштабування. Глобалізація надає готелям економічні переваги за рахунок стандартизації процесів. Великі масштаби централізованих закупівель, єдиних маркетингових кампаній та систем управління (наприклад, Opera PMS) знижують витрати готелей. У 2024 році ринок готелів в Азії склав 150,1 млрд доларів [1], і такі мережі, як Marriott, будують 60 566 нових номерів у регіоні [4], використовуючи глобальну неоднаковість умов в різних країнах для оптимізації витрат. Локалізація ж дозволяє уникнути додаткових витрат на виправлення помилок, пов'язаних з

ігноруванням місцевих особливостей, таких як культурні непорозуміння або невідповідність меню, що може відштовхнути клієнтів і знизити доходи.

3. Посилення конкурентних позицій проти локальних брендів. Місцеві готелі та ресторани часто пропонують більш автентичні і дешеві послуги. У Південно-Східній Азії локальні бутік-готелі в 2023 році займали 25% ринку [4; 6] конкуруючи з глобальними мережами. Глобалізація допомагає мережам виділитися за рахунок брендової впізнаваності та стандартів якості, а локалізація — завойовувати довіру місцевих гостей. Наприклад, Hilton в Таїланді використовує тайську кухню, щоб конкурувати з місцевими курортами, що забезпечило зростання доходів на 9% у 2024 році [7].

4. Зміна споживчих очікувань. Сучасні туристи і клієнти хочуть максимального поєднання комфорту та унікальності. Глобалізація задовольняє попит на звичний рівень сервісу: у 2023 році 65% бронювань здійснювалися через глобальні платформи, такі як Booking.com. Однак локалізація задовольняє зростаючий інтерес до культурної автентичності. В Японії, де заповнюваність готелів у Токіо досягла 80% [7], готельна мережа IHG додає онсени та татамі в номери, що приваблює туристів і підвищує прибутковість щонайменше на 10%. Натомість ігнорування тренду врахування національних традицій може призвести до втрати клієнтів.

5. Сталий розвиток та соціальна відповідальність. Екологічні вимоги та соціальні вимоги спонукають готелі адаптуватися до місцевих вимог. В Азії 55% готелів впровадили енергозберігаючі технології, адаптовані до місцевого клімату, як у тропічному Таїланді. Глобалізація дозволяє впроваджувати ESG-стандарти (Environmental, Social, Governance) у всіх готелях, а локалізація — підтримувати місцеві ринки через використання місцевих продуктів (60% готелів у Південно-Східній Азії), [6; 7]) та найм місцевих співробітників (70% персоналу в Азії). Це підвищує репутацію бренду та приваблює клієнтів.

6. Стійкість до геополітичних викликів. Нестабільність, викликана наприклад, пандемією або санкціями, збільшує витрати готелей. Так у 2020 р. після початку пандемії збитки готелей по всьому світі сягнули 4,5 трлн доларів [1]. Відновити позитивний тренд вдалося завдяки стандартизованим протоколам, а локалізація дозволила мінімізувати ризики на конкретних ринках. Наприклад, у Китаї, де ціни впали на 5% у 2024 році через уповільнення туризму [3], Marriott розпочав приготування місцевих страв та розваги, щоб утримувати клієнтів.

7. Технологічний прогрес та цифровізація. Глобальні технології, такі як AI та онлайн-бронювання підвищують ефективність управління готельно-ресторанним бізнесом, зокрема дозволяють персоналізувати послуги: чат-боти Hilton в Китаї спілкуються мандаринським діалектом китайської мови, а додатки рекомендують місцеві ресторани в Таїланді.

Таким чином, баланс глобалізації та локалізації в управлінні готелями забезпечує високу ефективність їх функціонування завдяки використанню як глобальних переваг, так і місцевих особливостей. Це підвищує важливість впровадження стратегії глокалізації в менеджмент готельного бізнесу.

Серед каналів, які дозволяють міжнародним готельним мережам масштабувати операції та водночас адап-

туватися до місцевих особливостей, доцільно відмітити операційне управління, маркетинг, технології та взаємодію з персоналом і гостями.

1. Централізовані системи управління та стандарти (канал глобалізації) реалізується через однорідність якості та впізнаваність бренду. Ключовими інструментами є системи управління нерухомістю (PMS), програмне забезпечення, таке як Opera, що дозволяє централізовано керувати бронюваннями, цінами та обліком по всьому світу; програми лояльності, наприклад готельних мереж Marriott Bonvoy та Hilton Honors об'єднують мільйони гостей в єдину екосистему, пропонуючи стандартизовані бонуси незалежно від регіону. За даними компаній у 2024 році ці програми охоплювали понад 200 млн учасників по всьому світу. Стандарти якості та глобальні протоколи (наприклад, прибирання номерів за стандартами Hilton CleanStay) гарантують однаковий рівень сервісу від Токіо до Нью-Йорка. Це дозволяє мережам економити на масштабі та підтримувати довіру міжнародних мандрівників.

2. Локальні партнерства та постачальники (канал локалізації). Локалізація починається з інтеграції місцевих ресурсів через різноманітні партнерства. Готелі співпрацюють з місцевими фермерами та виробниками для створення автентичних меню. У Південно-Східній Азії 60% готелів використовують локальні продукти [9]. Наприклад, Hilton у Таїланді закуповує спеції у тайських фермерів для страв на кшталт том яму. Marriott в Індії працює з місцевими туристичними агентствами для проведення фестивалів, таких як Дівалі. Використання послуг локальних підрядників в процесі будівництва та дизайну готелів для врахування традицій. Цей канал допомагає готелям відповідати очікуванням гостей: 78% азійських мандрівників цікавляться культурний досвід [3].

3. Маркетинг і цифрові платформи (канал глобалізації та локалізації) реалізується через соціальні мережі та платформи на кшталт Google Ads, підкреслюючи бренд. У 2024 році 70% доходів готелів в Азії припадає на онлайн-бронювання [1]. При цьому Веб-сайти адаптуються під мову та культуру регіону. Наприклад, сайт Marriott в Японії пропонує інформацію про чайні церемонії, а в Китаї — про свято Весни. Локалізація одного сайту обходиться в 20 000—50 000 доларів [5]. У Китаї готелі використовують WeChat для реклами місцевих заходів, тоді як в Індії — Instagram для візуального контенту про традиції. Цей канал дозволяє брендам охоплювати глобальну аудиторію, адаптуючи контент до місцевих реалій.

4. Управління персоналом та навчання (канал локалізації). Персонал — це ключовий фактор впровадження локального колориту: тому в Азії до 70% співробітників готелів — місцеві жителі [6], що забезпечує краще розуміння культурних норм. Наприклад, в Японії Hilton навчає персонал традицій "омотенасі". Marriott проводить програми з культурної чутливості, щоб співробітники могли враховувати релігійні особливості (наприклад, халяль в ОАЕ або вегетаріанство в Індії). У багатомовних регіонах, таких як Індія, персонал володіє кількома місцевими мовами, що підвищує рівень задоволеності гостей. Таким чином забезпечується локальна ідентичність, зберігаючи глобальні стандарти сервісу.

5. Технології та інновації слугують поєднуванню ланкою між глобальним та локальним каналами. AI-

системи аналізують переваги гостей для персоналізації послуг. У 2024 році 45% готелів в Азії планують впровадити AI [9]. Енергозберігаючі технології (55% готелів в Азії) адаптовані під місцеві кліматичні умови, особливо у спекотних країнах. Додаток Hilton Honors пропонує локальні рекомендації — від ресторанів у Бангкоку до онсенів у Японії.

Серед стратегій адаптації міжнародних готельних мереж доцільно відмітити дизайн та гастрономію. Дизайн та інфраструктура — це фізичний канал локалізації. Для його використання використовуються місцеві матеріали. Міжнародні мережі прагнуть створити атмосферу, яка відображає культуру регіону, не жертвуючи при цьому фірмовим стилем. Наприклад, JW Marriott в індійському місті Джайпур використовує традиційні мармурові підлоги та аорчні вікна в стилі раджапутської архітектури, що підкреслює місцевий колорит. Французька мережа Accor, що керує брендами от Sofitel до Ibis, в Китаї використовує бамбук і шовк у дизайні, а в Індії — мармур і тканини ручної роботи [3]. Водночас Hilton у Японії часто включає в свої готелі елементи дзен-буддизму: мінімалістичний дизайн, бамбукові акценти та кам'яні сади.. У тропічних країнах, таких як Таїланд, готелі будують відкриті простори та басейни. Це забезпечує унікальність готелів, посилюючи їх конкурентоспроможність.

Їжа — один із головних способів занурення в культуру, і міжнародні готельні мережі активно адаптують свої ресторани під місцеві смаки. Наприклад, Hilton в ОАЕ пропонує халяльні страви та традиційні арабські десерти, такі як умм-алі, а Marriott у Китаї включає в меню димсам і лапшу ручної роботи. Ці кроки потребують не лише зміни рецептів, але й співпраці з місцевими постачальниками, що також підтримує регіональну економіку. Водночас бренди зберігають свої фірмові страви для задоволення очікувань міжнародних гостей, створюючи гібридне меню, яке поєднує краще з обох світів.

Водночас збереження брендової ідентичності при суттєвій адаптації — складне завдання. Занадто "локальний" дизайн може не задовольнити міжнародних гостей, які очікують світових стандартів. Крім того, локальна адаптація вимагає значних фінансових затрат: навчання персоналу та дослідження ринку, "локалізація" сайту коштує 20 000—50 000 доларів [8]. Помилки в інтерпретації традицій також можуть зашкодити репутації готелю. Наприклад, некоректне використання символіки або ігнорування норм призводить до відтоку гостей. Посилення конкуренції, геополітичні та економічні ризики, кризи, такі як пандемія або уповільнення туризму вимагають гнучкості у підходах до поєднання високих міжнародних стандартів якості та врахування місцевих традицій.

ВИСНОВКИ

Глобалізація та локалізація є невід'ємними елементами сучасного управління готельно-ресторанним бізнесом, забезпечуючи міжнародним готельним мережам конкурентну перевагу в умовах зростаючого ринку. У 2024 році світовий ринок готелів досяг 419,2 млрд доларів, з яких 150,1 млрд припадає на Азію. Глобалізація через централізовані системи управління, програми лояльності (наприклад, Marriott Bonvoy з 200 млн учасників) та стандарти якості дозволяє міжнародним го-

тельним мережам масштабуватися та задовольняти очікування туристів [3]. Однак стратегія локалізації, що реалізується через місцеві партнерства, адаптацію дизайну та меню, забезпечує попит клієнтів на автентичність. Успішні приклади стратегії глокалізації, такі як Marriott з корейськими спа в Сеулі та Hilton з тайською кухнею в Бангкоку, показують, що поєднання цих підходів забезпечує лояльність клієнтів і підвищує прибутковість приблизно на 10% [9]. Проте, виклики, включаючи високі витрати та конкуренцію з локальними брендами вимагають від мереж виваженого підходу до визначення межі адаптації до місцевих традицій.

Для успішного розвитку в глобалізованому світі міжнародним готельним мережам доцільно:

інвестувати в дослідження культури та розуміння місцевих традицій, що мінімізує ризики непорозуміння і підвищує задоволеність гостей;

зберігати баланс між глобальними стандартами та локальними особливостями;

використовувати новітні технології та локалізовані додатки, що прискорить персоналізацію готельних послуг; підтримувати співпрацю з місцевими постачальниками та ESG-ініціативи.

В умовах цифровізації глобальні готельні мережі, які успішно поєднують стандартизацію з місцевим колоритом в рамках стратегії глокалізації, будуть більш конкурентоспроможними на ринках готельно-ресторанних послуг, тоді як нездатність адаптуватися до місцевого колориту може призвести до втрати частки ринку на користь місцевих закладів.

Література:

1. UN Tourism Tourism Dashboard. URL: <https://www.unwto.org/resources-un-tourism>
2. Kandampully, T., Zhang C., Jaakkola E. Customer experience management in hospitality: a literature synthesis, new understanding, and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2015 URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>.
3. Marriott, J. W. Kathi Ann Brown. *Without Reservations: How a Family Root Beer Stand Grew into a Global Hotel Company* Paperback. May 5, 2014. URL: <https://www.Without-Reservations-Family-Global-Company/dp/0983303347>
4. Liu W., Guillet B. D., Xiao Q., Rob Law Globalization or localization of consumer preferences: The case of hotel room booking. *Tourism Management* Volume 41, April 2014. Pages 148—157. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.004>.
5. Niewiadomski P. The globalisation of the hotel industry and the variety of emerging capitalisms in Central and Eastern Europe. *European Urban and Regional Studies* Volume 23, Issue 3, 2020. URL: <https://doi.org/10.1177/0969776413502658>
6. Wang Y. Localization of International Hotel Brands in China. *Tourism Management Department, School of Management, Jinan University, Guangzhou, China. American Journal of Industrial and Business Management*. Vol.6 No.9, September 2016. URL: DOI: 10.4236/ajibm.2016.69091.
7. Yu, Y., Byun, W. H., Lee, T. J. Critical issues of globalisation in the international hotel industry. *Current*

Issues in Tourism, 17 (2), 2013 114-118. URL: <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.761678>

8. Brians A. Impact of Globalization on Hospitality. *Term Paper*, 2011, H. 1—12. URL: <https://www.grin.com/document/211918>

9. Xu H., Ye T., Chan D. When cosmopolitan corporations meet local environments: The impact on managerial structure in international luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management* Volume 74, August 2018. Pages 30—39. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.017>

10. Boyd, D. Glocalization: When global information and local interaction collide. Talk presented at the O'Reilly Emerging Technology Conference, San Diego, CA. 2006. URL: <http://www.danah.org/papers/Etech2006.html>

References:

1. UNWTO (2024), "UN Tourism Tourism Dashboard", available at: <https://www.unwto.org/resources-un-tourism> (Accessed 4 March 2025).
2. Kandampully, T., Zhang, C. and Jaakkola, E. (2015), "Customer experience management in hospitality: a literature synthesis, new understanding, and research agenda", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>.
3. Marriott, J. W. and Brown K., (2014), "Without Reservations: How a Family Root Beer Stand Grew into a Global Hotel Company", Paperback, available at: <https://www.Without-Reservations-Family-Global-Company/dp/0983303347> (Accessed 11 March 2025).
4. Liu W., Guillet B. D., Xiao Q. and Law R. (2014), "Globalization or localization of consumer preferences: The case of hotel room booking", *Tourism Management*, Vol. 41, pp. 148—157. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.004>.
5. Niewiadomski P. (2020) "The globalization of the hotel industry and the variety of emerging capitalisms in Central and Eastern Europe", *European Urban and Regional Studies*, vol. 23, Issue 3. <https://doi.org/10.1177/0969776413502658>.
6. Wang Y. (2016), "Localization of International Hotel Brands in China. *Tourism Management Department*", *American Journal of Industrial and Business Management*, vol.6, No.9. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.69091>.
7. Yu, Y., Byun, W. H. and Lee, T. J. (2013) "Critical issues of globalisation in the international hotel industry", *Current Issues in Tourism*, vol.17 (2), pp. 114—118. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.761678>.
8. Brians A. (2011), "Impact of Globalization on Hospitality", *Term Paper*, pp. 1—12, available at: <https://www.grin.com/document/211918> (Accessed 4 March 2025).
9. Xu, H., Ye, T. and Chan, D. (2018), "When cosmopolitan corporations meet local environments: The impact on managerial structure in international luxury hotels", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 74, pp. 30—39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.017>.
10. Boyd, D. (2006), "Glocalization: When global information and local interaction collide", *O'Reilly Emerging Technology Conference*, San Diego, CA, available at: <http://www.danah.org/papers/Etech2006.html>. (Accessed 10 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.04.2025 р.

В. Я. Брїч,
д. е. н., професор, професор кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4277-5213>
В. І. Охота,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-5482>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.12

МОБІЛЬНІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

V. Brych,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Tourism
and Hotel Business, West Ukrainian National University
V. Okhota,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International
Tourism and Hotel Business, West Ukrainian National University

MOBILE PLATFORMS AS TOOLS FOR PROMOTING TOURISM ENTERPRISES IN THE ERA OF DIGITALIZATION

У статті проаналізовано глобальні тенденції зростання використання мобільних пристроїв, що суттєво впливає на туристичну сферу. Досліджено, як зростаюча кількість користувачів смартфонів і планшетів формує нові цифрові звички, сприяючи активному впровадженню мобільних платформ у туристичній індустрії. На основі проведеної класифікації визначено основні типи мобільних платформ для туристів і візитерів, включаючи додатки для бронювання, навігації, мовного перекладу, організації подорожей та соціальної взаємодії. Окрему увагу приділено оцінці вигід і ризиків, пов'язаних із використанням мобільних технологій туристичними підприємствами. Встановлено, що мобільні платформи відкривають широкі можливості для персоналізації послуг, підвищення операційної ефективності та залучення нових клієнтів. Водночас виявлено низку викликів, серед яких — технічна залежність, ризики витоку персональних даних, необхідність постійного оновлення контенту та адаптації до динамічного цифрового середовища.

Digital technologies in tourism are considered one of the most relevant and important tools of modern business, which allows enterprises to effectively interact with their target audience. The study is aimed at highlighting the features of the use of mobile platforms by tourism enterprises. The level of global use of mobile devices among users was determined using an economic and statistical

method. Systematization and classification methods were used to organize and structure mobile platforms used in the tourism sector. Thanks to this, a typology of mobile applications was formed by purpose, functionality, target audience, regional orientation and monetization model. Induction, deduction and logical generalization methods were used to assess the benefits and risks associated with the use of mobile platforms by tourism enterprises. The article analyzes global trends in the growth of mobile device use, which significantly affects the tourism sector. It is studied how the growing number of smartphone and tablet users forms new digital habits, contributing to the active implementation of mobile platforms in the tourism industry. Based on the classification, the main types of mobile platforms for tourists and visitors were identified, including applications for booking, navigation, language translation, travel organization and social interaction. Special attention was paid to assessing the benefits and risks associated with the use of mobile technologies by tourism enterprises. It was found that mobile platforms open up wide opportunities for personalizing services, increasing operational efficiency and attracting new customers. At the same time, a number of challenges were identified, including technical dependence, risks of personal data leakage, the need for constant content updates and adaptation to a dynamic digital environment. The study findings proved that mobile applications form a new logic of interaction between tourism enterprises and consumers, changing the ways of booking, navigating and obtaining information during travel.

Ключові слова: мобільні пристрої, смартфони, планшети, туристи і візитери, цифрові технології, просування послуг, аудіогіді.

Key words: mobile devices, smartphones, tablets, tourists and visitors, digital technologies, service promotion, audio guides.

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

На сьогодні глобальне використання мобільних додатків зумовлене масовим виробництвом доступних смартфонів, зростанням кількості користувачів смартфонів у світі та збільшенням обсягів мобільного трафіку. Кожний додаток має певну функціональну спрямованість і завантажуються користувачами відповідно до їх професійної діяльності (бізнес-додатки), стилю життя та проведення дозвілля (туристичні додатки) або захоплень (ігрові додатки). Ринок мобільних додатків є вкрай різноманітним і інтерактивним, він надає спеціалізовану інформацію у форматі, зручному для відображення на мобільних пристроях. Тож для сучасних туристичних підприємств мобільні додатки трансформувалися в ефективний інструмент не лише комунікації з клієнтами, а й просування послуг, управління потоками туристів і підвищення якості сервісу. Завдяки функціям геолокації, бронювання, цифрових гідів та інтеграції з соціальними мережами, мобільні рішення дають змогу підприємствам адаптуватися до запитів мобільного покоління туристів, пропонуючи їм зручність, швидкість і персоналізований підхід у взаємодії з туристичним продуктом. Отже, актуальність теми дослідження пояснюється певним зрушенням у поведінці туристів, які дедалі частіше використовують мобільні пристрої як основний засіб пошуку, планування та бронювання туристичних послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Цифрові технології в туризмі розглядаються як один з найактуальніших і найважливіших інструментів сучасного бізнесу, який дає змогу підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією і пропонувати індивідуальний підхід рекламної спрямованості. Велика кількість сучасних теоретиків і практиків дискутують на цю тему. Так, зокрема, в науковому дослідженні науковця В.Ю. Стрільця та ін. [1] мобільні платформи розглядалися у контексті відновлення туристичних підприємств після глобальних потрясінь. У дослідженні Д.М. Тюріної [2] мобільні додатки трактувалися як сучасний інструмент інноваційного розвитку. Інші автори М.В. Грабар і М.Ю. Кашка [3] простежували історію розвитку мобільних додатків і їхнє поступове проникнення в туристичну індустрію. Дослідники стверджували, що спочатку такі додатки виконували допоміжну функцію, однак згодом перетворилися на повноцінні засоби планування, навігації та комунікації в туризмі. У своєму дослідженні авторка Г. Машіка [4] розглядала використання мобільних додатків в організації екскурсій. У роботі наголошувалося, що завдяки цифровим інструментам можливо покращити логістику, уникнути перевантаження популярних маршрутів і забезпечити кращу якість взаємодії з аудиторією, зокрема через мультимедійні аудіогіді.

У зарубіжних працях увага приділялася поведінковим і мотиваційним аспектам використання мобільних додатків. М. Hamouda [5] досліджував чинники, що впли-

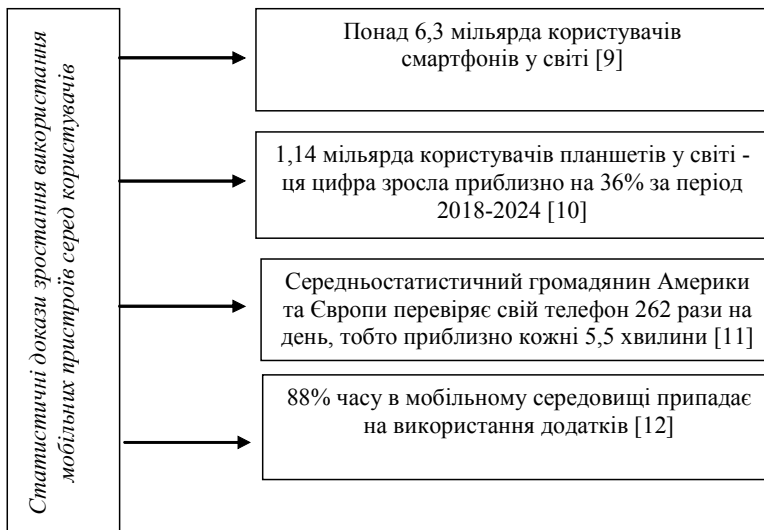


Рис. 1. Статистичні докази зростання глобального використання мобільних пристроїв серед користувачів

Джерело: створено автором на основі [9—12].

вали на наміри завантаження туристичних додатків, серед яких ключовими були зручність, зрозумілий інтерфейс і рівень персоналізації. S. Dias і V.A. Afonso [6] зосереджувалися на зміні туристичного досвіду під впливом мобільних платформ, підкреслюючи ефект розширеного доступу до інформації, рекомендацій і навігаційних функцій. F. Seker, G. Kadirhan та A. Erdem [7] вивчали, які фактори визначали частоту використання туристичних мобільних додатків. Автори відзначали, що важливу роль відігравала довіра до додатка, якість контенту та відгуки інших користувачів. У свою чергу, T.-S. Kuo, Y.-S. Huang і C.-Y. Tseng [8] застосовували інтегрований підхід до аналізу того, як туристи обирали мобільні додатки для пошуку локацій. Вони доводили, що вирішальними були когнітивні та емоційні аспекти прийняття рішень.

Загалом, проаналізовані публікації охоплюють широкий спектр підходів — від історичного та інфраструктурного до поведінкового й аналітичного, що підтверджувало міждисциплінарний характер дослідження мобільних додатків у сфері туризму. Проте, незважаючи на достатньо велику кількість досліджень, дана тема потребує додаткових розробок.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у висвітленні особливостей використання мобільних платформ туристичними підприємствами. Задля досягнення мети необхідно розв'язати наступні завдання: 1. Розкрити особливості розвитку глобального використання мобільних пристроїв серед користувачів. 2. Класифікувати основні види мобільних платформ для туристів і візитерів. 3. Дати оцінку вигодам й ризикам від використання мобільних платформ для туристичних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасну епоху цифровізації мобільні пристрої стали невід'ємною частиною повсякденного життя

мільярдів людей у всьому світі. Їхнє активне використання охоплює всі сфери діяльності — від роботи до дозвілля, що створює потужний потенціал для розвитку мобільних сервісів, зокрема в туристичній галузі. Смартфони та планшети не лише змінюють спосіб комунікації, а й формують нові підходи до просування туристичних послуг [5].

Під "мобільною платформою" маються на увазі такі пристрої, як смартфони та планшети, які користувачі носять із собою і використовують будь-де, забезпечуючи функції взаємодії й обчислювальну потужність для запуску додатків [6].

Мобільні додатки та цифрові аудіогіди відіграють важливу роль у наданні візитерам і туристам необхідної інформації, допомоги в навігації й персоналізованих рекомендацій. Наприклад, сучасні цифрові аудіогіди підтримують багатомовний інтерфейс, інтерактивні карти та індивідуальні

поради, сформовані відповідно до вподобань і інтересів користувача. Завдяки наданню персоналізованої інформації та зручному інтерфейсу, цифрові гіді й мобільні туристичні додатки загалом покращують туристичний досвід і допомагають мандрівникам максимально ефективно використовувати час під час поїздки.

Представлена нижче статистика ілюструє масштабність цього явища та підкреслює важливість мобільних платформ як ефективного інструменту взаємодії з сучасним туристом.

На рисунку 1 надано статистичні докази зростання глобального використання мобільних пристроїв серед користувачів.

Представлені статистичні дані на рис. 1 свідчать про масштабне проникнення мобільних технологій у повсякденне життя населення, що зумовлює стрімку цифрову трансформацію різних сфер діяльності, зокрема туристичної індустрії. Зростання кількості користувачів смартфонів і планшетів у глобальному вимірі, збільшення часу, проведеного в мобільному середовищі, а також високий рівень залученості користувачів у мобільні додатки вказують на формування нової моделі комунікації між бізнесом і споживачами.

Досвід показує, що мобільні додатки почали активно з'являтися з 2008 року, і нині їхнє управління здебільшого здійснюють корпорації — власники мобільних операційних систем, зокрема Apple App Store, Google Play, Windows Phone Store і BlackBerry App World. Кожний мобільний додаток виконує певні функції та завантажується користувачами відповідно до їхніх професійних потреб (бізнес-додатки), стилю життя та періоду відпочинку (туристичні додатки) або особистих інтересів (ігрові додатки). Ринок мобільних застосунків вирізняється значним різноманіттям і високим рівнем інтерактивності, забезпечуючи користувачів спеціалізованою інформацією у зручному для відображення на мобільних пристроях форматі [2].

В таблиці 1 наведено класифікацію мобільних платформ, що застосовуються в сфері туризму.

Таблиця 1. Класифікація мобільних платформ, що застосовуються в сфері туризму

Ознака	Категорія	Приклади	Домінуючі особливості
Призначення	Пошук та бронювання житла	Airbnb, Booking.com	Динамічне ціноутворення, фільтри за критеріями, відгуки користувачів
	Транспорт (оренда, перевезення)	Uber, BlaBlaCar, FlixBus	Геолокація, миттєвий розрахунок вартості, безконтактна оплата
	Бронювання авіаквитків	Skyscanner, Kiwi	Порівняння цін, оповіщення про зміни тарифів, динамічні алгоритми пошуку
	Гіди та маршрути	TripAdvisor, Google Maps	Оцінки, рекомендації на основі попередніх пошуків, офлайн-карти
	Переклад і спілкування	Google Translate, Duolingo	Голосовий переклад, підтримка різних мов, інтеграція з чатами
	Пошук інформації про місця	Maps.me, Lonely Planet	Інтерактивні карти, тематичні маршрути, локальні рекомендації
Тип контенту	Текстовий контент	статті, описи, відгуки	Статті, розширені путівники, персоналізовані добірки
	Мультимедійний контент	фото, відео, 3D-тури	VR-технології, панорамні огляди, доповнена реальність
	Інтерактивний контент	карти, чати, інтерактивні маршрути	Вбудовані маршрути, можливість змінювати шлях у реальному часі
Цільова аудиторія	Індивідуальні туристи	solo travelers (Couchsurfing)	Глобальні мережі спільноти, можливість пошуку попутників
	Групові туристи	організовані тури (GetYourGuide)	Готові маршрути, бронювання групових екскурсій
	Сім'ї з дітьми	family-friendly додатки	Оптимізовані активності, розважальні програми для дітей
Функціональність	Планування поїздок	Roadtrippers	Автоматична генерація маршрутів, поради від інших користувачів
	Керування бюджетом	Splitwise, Trail Wallet	Контроль витрат, конвертація валют, спільні витрати у групі
	Офлайн-функції	Maps.me, Google Translate (офлайн-режим)	Використання без інтернету, кешування маршрутів та перекладів
Регіональна орієнтація	Глобальні	Booking.com, Skyscanner	Охоплення міжнародних ринків, глобальні користувацькі бази
	Локальні	RailEurope, Myki (Австралія)	Оптимізація під конкретні регіони, адаптація під місцевий транспорт
Модель монетизації	Безкоштовні	Google Maps, Maps.me	Відсутність плати за використання, реклама як основне джерело доходу
	Умовно безкоштовні (freemium)	TripIt, Duolingo Plus	Безкоштовна базова версія, преміум-функції за підпискою
	Платні	Pocket Earth Pro	Одноразова оплата або підписка, доступ до ексклюзивного контенту
	Інформаційні	туристичні довідники, карти	Продаж контенту, додаткові функції для підписників
Тип взаємодії з користувачем	Соціальні	Meetup, туристичні форуми	Можливість знаходити попутників, обговорювати маршрути
	Сервісні	бронювання, купівля квитків (Expedia, Hopper)	Інтеграція з платіжними системами, доступ до акцій і знижок

Джерело: доопрацьовано та удосконалено на основі [2].

Отже, сучасні мобільні платформи охоплюють широкий спектр послуг для планування й проведення туристичної подорожі і виступають дієвим інструментом

просування туристичних послуг для підприємств. Тож для розуміння ролі мобільних платформ в діяльності туристичних підприємств автором складено таблицю 2, в

якій представлено системну характеристику вигід і ризиків від використання мобільних платформ для туристичних підприємств.

Аналіз таблиці 2 свідчить, що мобільні платформи відкривають туристичним підприємствам широкий спектр інструментів — від персоналізованого сервісу до оперативного управління потоком відвідувачів. Водночас кожна цифрова перевага має свою зворотну сторону у вигляді технічних, фінансових або організаційних ризиків. Тому успішне впровадження таких рішень потребує не лише інноваційності, а й холодного розрахунку щодо витрат, безпеки та готовності аудиторії.

Також, можна навести ще приклад. Національний парк Сутьєска в Боснії і Герцеговині успішно оцифрував туристичні маршрути парком за допомогою платформи SmartGuide та запропонував відвідувачам цифровий аудіогід. Менше ніж за місяць Національний Парк Сутьєска запустив багатомовний аудіогід. Проект оцифрування контенту й створення аудіогіда був реалізований у межах грантової програми Програми розвитку ООН (UNDP). Співпраця Національного парку Сутьєска зі SmartGuide суттєво покращила досвід відвідування для іноземних туристів — вони отримали можливість знайомитися з парком рідною мовою. Крім того, це надало персоналу парку гнучкість завдяки можливості надсилати push-сповіщення, що дозволило краще керувати потоком відвідувачів на входних пунктах парку [13].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Серед основних переваг мобільних додатків у сфері туризму варто відзначити зручність використання, спрощення транзакцій, широкий вибір послуг, покращення сервісу та комунікацій, локалізацію, відстеження в реальному часі та соціальну адаптацію. Популярність туристичних мобільних додатків серед туристів і візитерів пояснюється швидкістю та доступністю пошуку авіа- й залізничних квитків, пошуком закладів розміщення та підприємств харчування. Отже, дослідження засвідчило, що мобільні додатки формують нову логіку взаємодії між туристичними підприємствами та споживачами, змінюючи способи бронювання, навігації та отримання інформації в подорожах.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальне вивчення інших цифрових і інноваційних інструментів, які використовуються туристичними підприємствами в своїх практиці.

Література:

1. Стрілець В. Ю., Франко Л. С., Соколовський В. Р., Сокіл А. А., Богдан Я. С. Перспективи відновлення підприємств туристичної галузі після глобальних потрясінь. Роль цифрових трансформацій та екологічних

Таблиця 2. Системна характеристика вигід і ризиків від використання мобільних платформ для туристичних підприємств

№	Вигоди від використання	Ризики від використання	Приклади застосування
1	2	3	4
1	Оперативне інформування туристів про акції, зміни графіку чи погодні умови	Висока залежність від стабільного інтернет-з'єднання	Використання push-сповіщень у додатку національного парку «Синевир»
2	Автоматизоване бронювання турів та послуг без участі менеджера	Технічні збої або злам системи можуть призвести до втрати бронювань	Онлайн-бронювання екскурсій у додатку TravelHub
3	Можливість збору даних поведінку туристів для планування маршрутів і маркетингу	Питання конфіденційності та дотримання норм захисту персональних даних	Аналіз heatmap-даних у SmartGuide для визначення найпопулярніших зон у Кам'янець-Подільській фортеці
4	Персоналізований контент відповідно до інтересів туриста	Високі витрати на створення якісного, багатомовного контенту	Аудіогід у форматі «місто для дітей» у додатку для Одеси, створений для сімейних туристів
5	Можливість взаємодії з туристами в реальному часі	Необхідність постійного оновлення інформації	Онлайн-чат підтримки у мобільному застосунку «Kyiv City Guide»
6	Зниження навантаження на персонал підприємства	Ризик недовіри з боку старшої або офлайн-орієнтованої аудиторії	Використання QR-кодів на маршрутах екотуризму в Карпатах з переходом на мобільний гід
7	Розширення ринку за рахунок користувачів мобільних пристроїв з-за кордону	Необхідність технічної підтримки 24/7	Залучення іноземних туристів через застосунок із багатомовним інтерфейсом «Lviv Travel»
8	Оптимізація логістики та регулювання потоку туристів через навігаційні підказки	Залежність від партнерських сервісів (наприклад, Google Maps)	Спрямовування відвідувачів через Smart-навігацію до менш завантажених локацій у Національному музеї Пирогово

Джерело: складено автором на основі [5—7].

інновацій. Економіка і держава. 2025. Вип. 2. С. 26—31. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/5769/5823/12967> (дата звернення: 18.03.2025).

2. Тюріна Д. М.. Мобільні додатки як сучасний інструмент інноваційного розвитку в сфері туризму. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-91 (дата звернення: 18.03.2025).

3. Грабар М. В., Кашка М. Ю. Історія розвитку мобільних додатків та їх взаємозв'язок із туристичною індустрією. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. 2019. Том 1, № 24. С. 9—13. DOI: 10.24919/2308-4863.1/24.176709 (дата звернення: 19.03.2025).

4. Машіка Г. Особливості використання мобільних додатків в організації та проведенні екскурсій. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. № 1 (11), С. 32-39. URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/60155/1/107-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-93-1-10-20240314.pdf> (дата звернення: 19.03.2025).

5. Hamouda M. Mobile Applications in Tourism: Examining the Determinants of Intention to Use. *International Journal of Technology and Human Interaction*. 2022. Vol. 18, No. 1. P. 1—15. URL: <https://www.igi-global.com/article/mobile-applications-in-tourism/293198> (дата звернення: 20.03.2025).

6. Dias S., Afonso V. A. Impact of Mobile Applications in Changing the Tourist Experience. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*. 2021. Vol. 11, No. 1. P. 113—120. URL: https://www.researchgate.net/publication/357514326_Impact_of_Mobile_Applications_in_Changing_the_Tourist_Experience (дата звернення: 21.03.2025).

7. Seker F., Kadirhan G., Erdem A. The factors affecting tourism mobile apps usage. *Tourism & Management Studies*. 2023. Vol. 19, No. 1. URL: <https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/1672?articlesBySameAuthorPage=3> (дата звернення: 19.03.2025).

8. Kuo T.-S., Huang Y.-S., Tseng C.-Y. Adoption of Mobile Applications for Identifying Tourism Destinations by Travellers: An Integrative Approach. *Journal of Business Economics and Management*. 2019. Vol. 20, No. 5. P. 860—877. URL: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/10448> <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.10448> (дата звернення: 20.03.2025).

9. Statista. Number of smartphone mobile network subscriptions worldwide from 2016 to 2023, with forecasts from 2023 to 2028. 2022. <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/> (дата звернення: 21.03.2025).

10. Statista. Number of tablet users worldwide from 2013 to 2021 (in billions). 2021. <https://www.statista.com/statistics/377977/tablet-users-worldwide-forecast/> (дата звернення: 21.03.2025).

11. Wheelwright T. Cell Phone Usage Stats 2025: Americans Check Their Phones 205 Times a Day. 2025. <https://www.reviews.org/mobile/cell-phone-addiction/> (дата звернення: 21.03.2025).

12. Emarketer. The Majority of Americans' Mobile Time Spent Takes Place in Apps. <https://www.emarketer.com/content/the-majority-of-americans-mobile-time-spent-takes-place-in-apps> (дата звернення: 21.03.2025).

13. Smart-Guide. Digital transformation in tourism: Get funding on digital audio guides. 2022. <https://blog.smart-guide.org/en/digital-transformation-in-tourism-get-funding-on-digital-audio-guides> (дата звернення: 21.03.2025).

References:

1. Strilets, V.Yu., Franko, L.S., Sokolovskyi, V.R., Sokil, A.A. and Bohdan, Ya.S. (2025), "Prospects for the recovery of tourism enterprises after global shocks. The role of digital transformations and ecological innovations", *Ekonomika i derzhava*, vol. 2, pp. 26—31, Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/5769/5823/12967> (Accessed: 18 March 2025)

2. Tiurina, D.M. (2025), "Mobile applications as a modern tool of innovative development in the sphere of tourism", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-91>.

3. Hrabar, M.V. and Kashka, M.Yu. (2019), "The history of mobile applications development and their connection to the tourism industry", *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, Vol. 1 (24), pp. 9—13. <https://doi.org/10.24919/2308-4863.1/24.176709> (Accessed: 19 March 2025)

4. Mashika, H. (2024), "Features of using mobile applications in organizing and conducting excursions", *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 1 (11), pp. 32—39, Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/60155/1/107-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-93-1-10-20240314.pdf> (Accessed: 19 March 2025)

5. Hamouda, M. (2022), "Mobile Applications in Tourism: Examining the Determinants of Intention to Use", *International Journal of Technology and Human Interaction*, Vol. 18, No. 1, pp. 1—15, Available at: <https://www.igi-global.com/article/mobile-applications-in-tourism/293198> (Accessed: 20 March 2025)

6. Dias, S. and Afonso, V.A. (2021), "Impact of Mobile Applications in Changing the Tourist Experience", *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, Vol. 11, No. 1, pp. 113—120, Available at: https://www.researchgate.net/publication/357514326_Impact_of_Mobile_Applications_in_Changing_the_Tourist_Experience (Accessed: 19 March 2025)

7. Seker, F., Kadirhan, G. and Erdem, A. (2023), "The factors affecting tourism mobile apps usage", *Tourism & Management Studies*, Vol. 19, No. 1, Available at: <https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/1672?articlesBySameAuthorPage=3> (Accessed: 20 March 2025)

8. Kuo, T.-S., Huang, Y.-S. and Tseng, C.-Y. (2019), "Adoption of Mobile Applications for Identifying Tourism Destinations by Travellers: An Integrative Approach", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 860—877, Available at: <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.10448> (Accessed: 21 March 2025)

9. Statista (2022), "Number of smartphone mobile network subscriptions worldwide from 2016 to 2023, with forecasts from 2023 to 2028", Available at: <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/> (Accessed: 21 March 2025)

10. Statista (2021), "Number of tablet users worldwide from 2013 to 2021 (in billions)", Available at: <https://www.statista.com/statistics/377977/tablet-users-worldwide-forecast/> (Accessed: 21 March 2025)

11. Wheelwright, T. (2025), "Cell Phone Usage Stats 2025: Americans Check Their Phones 205 Times a Day", Available at: <https://www.reviews.org/mobile/cell-phone-addiction/> (Accessed: 21 March 2025)

12. Wurmser, Y. (2020), "The Majority of Americans' Mobile Time Spent Takes Place in Apps", Emarketer, Available at: <https://www.emarketer.com/content/the-majority-of-americans-mobile-time-spent-takes-place-in-apps> (Accessed: 21 March 2025)

13. Smart-Guide (2022), "Digital transformation in tourism: Get funding on digital audio guides", Available at: <https://blog.smart-guide.org/en/digital-transformation-in-tourism-get-funding-on-digital-audio-guides> (Accessed: 21 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025 р.

С. В. Волосович,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3143-7582>
Н. В. Гусаревич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8266-8498>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.18

ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЦИФРОВОМУ СТРАХУВАННІ

S. Volosovych,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, State University of Trade and Economics
N. Husarevych,
PhD., Associate Professor of the Department of Finance, State University of Trade and Economics

GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITAL INSURANCE

У статті досліджено особливості та інструменти генеративного штучного інтелекту на ринку страхових послуг в умовах його цифровізації. З'ясовано, що характерними рисами цифрового страхування є орієнтація бізнес-процесів страховика на клієнта, мультиканальність та платформізація обслуговування клієнтів. Виявлено тенденцію до зростання глобальних інвестицій в генеративний штучний інтелект на тлі зростання глобальних приватних інвестицій у штучний інтелект. З'ясовано, що перевагами для споживачів страхових послуг при застосуванні генеративного штучного інтелекту є персоналізація страхових послуг відповідно до їх очікувань, аналізу їх поведінки, зростання точності оцінки ризиків та розрахунку страхових премій. Досліджено, що страховики від впровадження генеративного штучного інтелекту отримують можливості збільшення прибутку за рахунок оптимізації страхового портфеля, підвищення інтенсифікації роботи персоналу, покращення взаємодії з клієнтами. Виявлено синергетичний вплив взаємодії генеративного штучного інтелекту та інших інструментів фінансових технологій на розвиток цифрового страхування.

The article examines the features and tools of generative artificial intelligence in the insurance market in the context of its digitalization. The characteristic features of digital insurance regarding the orientation of the insurer's business processes to the client, multi-channel and platformization of customer service were identified. The trend of growth in global investments in generative artificial intelligence was identified against the background of growth in global private investments in artificial intelligence. Generative artificial intelligence has created the foundation for a new wave of modernization of the insurance services market in terms of applying innovative approaches to the interaction of insurers with customers, risk management, claims processing, and fraud detection. It was found that the advantages of using generative artificial intelligence for consumers of insurance services are personalization of insurance services in accordance with their expectations, analysis of their behavior, increased accuracy of risk assessment and calculation of insurance premiums. It was studied that insurers receive from the implementation of generative artificial intelligence an increase in profit due to optimization of the insurance portfolio, increased intensification of personnel work, and improved interaction with customers.

The following threats to the development of digital insurance due to the use of generative artificial intelligence were identified: data security and privacy breaches, a drop in customer loyalty due to the lack of human contact due to excessive automation based on generative artificial intelligence, the emergence of a "bubble" due to overly positive sentiment regarding the use of generative artificial intelligence, and increased cyberattacks.

This study found that generative artificial intelligence has driven insurers to shift from mass marketing and standardized insurance products to personalized offerings to insurance consumers. The synergistic effect of the interaction of generative artificial intelligence and other financial technology tools on the development of digital insurance was revealed.

Ключові слова: генеративний штучний інтелект, цифрове страхування, андеррайтинг, управління ризиками, чат-боти, віртуальні помічники.

Key words: generative artificial intelligence, digital insurance, underwriting, risk management, chatbots, virtual assistants.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Цифрові технології спричиняють масштабні трансформації на страховому ринку. Значний вплив на функціонування цифрового страхування мають технології штучного інтелекту. Стрімка еволюція штучного інтелекту обумовила виникнення такого сегменту його екосистеми як генеративний штучний інтелект. Зародження генеративного штучного інтелекту характеризується виникненням систем, здатних створювати новий контент, спілкуватися з клієнтами, розробляти мультисценарні прогнози. Активне впровадження технологій штучного інтелекту у різноманітні сфери життєдіяльності людини стало каталізатором змін на ринку страхових послуг. За прогнозами McKinsey генеративний штучний інтелект до 2040 р. зможе забезпечити щорічне зростання вартості світової економіки у розмірі 2,6—4,6 трлн дол. США та продуктивності праці на 0,1—0,6% [1]. На ринку страхових послуг є потреба в інноваційному оновленні застарілих систем та процесів, реагуванні на нові виклики та ризики. Генеративний штучний інтелект створив підґрунтя для нової хвилі модернізації ринку страхових послуг в частині застосування інноваційних підходів до взаємодії страховиків з клієнтами, управління ризиками, обробки претензій, виявлення шахрайства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці застосування технологій штучного інтелекту на ринку страхових послуг присвячено значну кількість досліджень. Проте на особливостях впровадження генеративного штучного інтелекту в бізнес-моделі страховиків та в їх послуги акцентується увага, як правило, зарубіжних авторів. Ф. Йорзіком було з'ясовано, що застосування штучного інтелекту обумовлює підвищення ефективності функціонування платформ,

зокрема, за рахунок скорочення часу реагування на запити клієнтів та вирішення проблеми під час першого запиту [2]. С. Калія аналізував потенційний вплив генеративного штучного інтелекту на фінансову індустрію [3]. В. Бокка підкреслив, що інтеграція генеративного штучного інтелекту у мобільні страхові платформи має фундаментальне значення для трансформації страхового ландшафту, створивши безпрецедентні можливості для інновацій та вдосконаливши операції [4, с. 635]. С. Адавеллі досліджував надійність застосування моделей генеративного штучного інтелекту у страхуванні [5, с. 50]. П. Кейт, В. Раві, А. Гангвар з'ясували можливості генеративної змагальної мережі в аналітичному управлінні взаємовідносинами з клієнтами в банківській справі та страхуванні [6, с. 6020]. Було виявлено, що застосування штучного інтелекту, з одного боку, підвищує клієнтоорієнтованість оферентів страхових послуг, з іншого боку, обумовлює їх конкурентоспроможність на ринку [7]. Водночас є необхідність дослідження впливу генеративного штучного інтелекту на розвиток страхового ринку в частині виявлення переваг для споживачів та оферентів цифрових страхових послуг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є виявлення особливостей застосування генеративного штучного інтелекту в умовах цифровізації ринку страхових послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Характер впливу застосування інструментів генеративного штучного інтелекту на учасників страхових відносин є доволі неоднозначним. Вихідна гіпотеза дослідження полягає у тому, що активізація впровадження генеративного штучного інтелекту у бізнес-про-

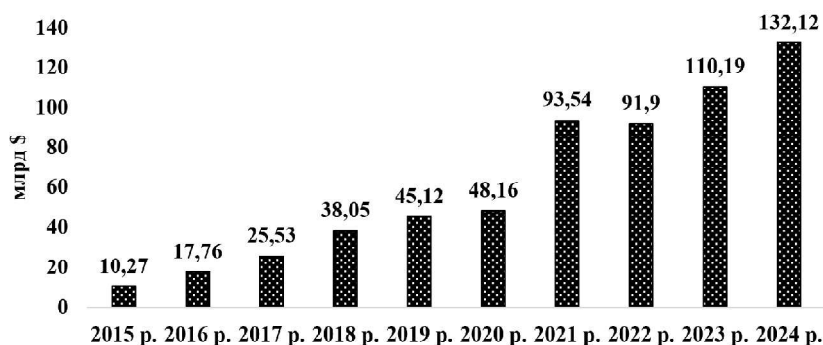


Рис. 1. Обсяг глобальних приватних інвестицій в штучний інтелект за 2015—2024

Джерело: побудовано авторами на основі [11].

цеси обумовлює якісну трансформацію страхового ринку, сприяючи адаптації послуг до потреб споживача.

Цифрове страхування передбачає використання технологій, що управляються даними, для надання страхових продуктів і послуг [8]. Характерними рисами цифрового страхування є:

- орієнтація бізнес-процесів страховика на клієнта;
- мультиканальність пропозицій страхових продуктів клієнтам з можливістю їх порівняння без страхових посередників [9];
- спрощеність пропозицій страхового покриття;
- оцінка ризиків, ціноутворення, обробка претензій відбувається на платформах із застосуванням фінансових технологій.

Підґрунтям для функціонування генеративного штучного інтелекту є навчальні алгоритми для створення нового контенту, продуктів та послуг на основі генеративно-змагальних моделей (GAN) та мовних моделей (LLM). Для генерації синтетичних даних застосовуються генеративно-змагальні моделі, а для людино-орієнтованих даних, що використовуються при взаємодії з клієнтами, обробку претензій або оцінці ризиків, стають у нагоді мовні моделі генеративного штучного інтелекту. Переважна більшість LLMs розробляються у США. Так, частка США у цій сфері становить 73%, Китаю — 15% [10].

Як видно із рисунку 1, протягом 2015—2024 рр. відбулося зростання обсягів глобальних приватних інвестицій у штучний інтелект. Цей показник дещо впав у 2022 р., проте вже у 2023 р. було відновлено тенденцію до зростання.

На тлі зростання глобальних приватних інвестицій у штучний інтелект спостерігається зростання глобальних інвестицій в генеративний штучний інтелект у понад 22 рази у 2023 році порівняно з 2019 роком. Так, якщо у 2019 році цей показник становив 889,29 млн дол. США, то вже у 2020 році — 2,18 млрд дол. США, у 2021 році — 4,17 млрд дол. США, у 2022 році — 2,64 млрд дол. США, у 2023 році — 22,43 млрд дол. США [12]. Фінансування інвестицій в генеративний штучний інтелект здійснюється у такі його сегменти як розвиток моделей, інфраструктури та програм. Найбільшу частку глобальних приватних інвестицій було залучено упродовж 2019—2023 роках у розвиток його моделей. Цей показник склав понад 70% загального обсягу приватного фінансування генеративного штучного інтелекту [10].

Як видно із рисунку 2, найчастіше генеративний штучний інтелект застосовується оферентами страхових послуг у маркетингу, обробці претензій, адмініструванні, андерайтингу.

Генеративний штучний інтелект застосовується при здійсненні андерайтингу, управлінні ризиками, обробці претензій клієнтів, виявленні та запобіганню шахрайству, взаємодії з клієнтами, у страховому маркетингу (рис. 3).

Моделі оцінки ризиків і ціноутворення, автоматизація обробки страхових випадків, виявлення шахрайства і механізм персоналізації обслуговування клієнтів та пропозиція їм персоналізованих послуг є частиною страхових операцій. При застосуванні генеративного штучного інтелекту при обробці заяв на здійснення страхових виплат відбувається взаємодія страхової компанії із зовнішнім середовищем для навчання моделей на основі як внутрішніх, так і зовнішніх джерел даних.

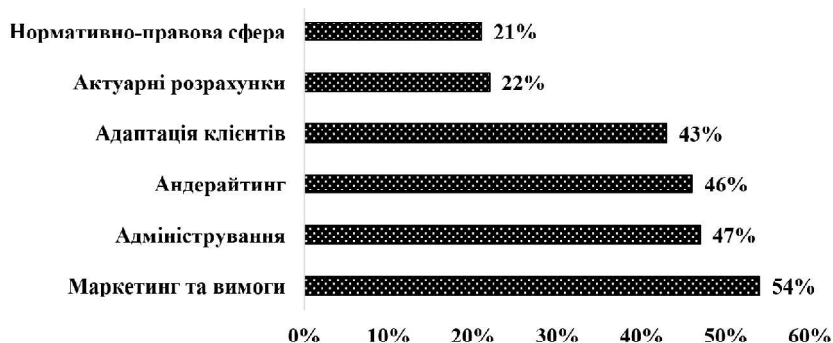


Рис. 2. Процеси у страхуванні, в яких найчастіше застосовується генеративний штучний інтелект

Джерело: побудовано авторами на основі [13].

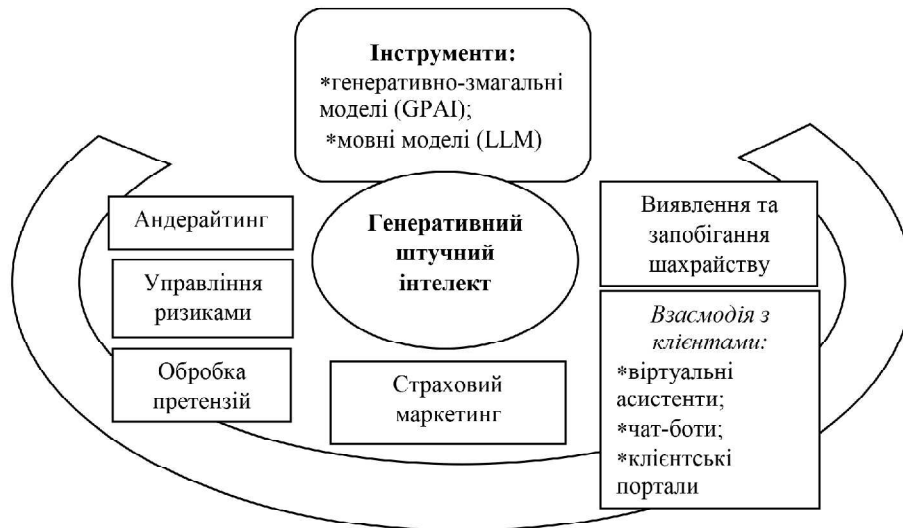


Рис. 3. Застосування генеративного штучного інтелекту у бізнес-процесах на страховому ринку

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 8, 13, 14] та власних досліджень.

Природа генеративного штучного інтелекту дозволяє здійснювати моделювання складних середовищ і прогнозувати ймовірність настання певних подій, що є важливою складовою управління ризиками та андерайтингу. Генеративний штучний інтелект швидко та з високою ймовірністю здатний розраховувати вплив мінливих погодних або економічних умов, що допомагає страховикам підвищити ймовірність реалізації ризиків та визначити страхові тарифи. За умов дефіциту даних або проблем із їх конфіденційністю генеративний штучний інтелект має можливість створювати синтетичні дані про клієнтів при розробці систем для машинного навчання.

За результатами дослідження, здійсненого Accenture, з'ясувалося, що 40% часу середньостатистичного андерайтера витрачається на адміністративні та інші непрофільні завдання. За допомогою штучного інтелекту

можна автоматизувати процеси у страхуванні, що еквівалентно 29% робочого часу [14]. Дослідження Н. Дінг показали, що інтеграція поведінкової аналітики дозволила страховикам аналізувати моделі взаємодії з клієнтами в 17 різних точках взаємодії, що призвело до підвищення точності прогнозування ризиків на 29,4% [15]. Водночас системи андерайтингу, які використовують передові алгоритми машинного навчання, скоротили час обробки інформації на 71,3% при збереженні рівня точності рішень вище 92,8% для стандартних полісів [15].

Генеративний штучний інтелект стає незамінним у сфері страхового маркетингу. Це стосується персоналізованих email-кампаній та сповіщень, за допомогою яких нагадують про закінчення терміну страхового договору та необхідність укладення нового, про пропозиції

Таблиця 1. Свот-аналіз застосування генеративного штучного інтелекту на страховому ринку

Сильні сторони	Слабкі сторони
Підвищення точності оцінки ризиків.	Схильність до поширення дискримінаційної поведінки.
Підвищення ефективності розроблюваних стратегій ціноутворення.	Схильність до упередженості при андерайтингу та обробці претензій.
Скорочення витрат та час для створення контенту, зокрема, у сфері страхового маркетингу.	Ймовірність реалізації ризику плагіату та порушення авторських прав.
Персоніфікація страхових послуг для клієнтів.	Висока вартість технологій та обладнання.
Загрози	Можливості
Порушення безпеки даних та конфіденційності.	Створення нових бізнес-моделей і програм.
Падіння рівня лояльності клієнтів внаслідок відсутності людського контакту через надмірну автоматизацію на основі генеративного штучного інтелекту.	Збільшення прибутковості за рахунок розширення пропозицій страхових продуктів, економії коштів та зростання охоплення ринку.
Виникнення «бульбашки» внаслідок надмірно позитивних настроїв щодо застосування генеративного штучного інтелекту.	Підвищення продуктивності робочої сили за рахунок пришвидшення життєвого циклу розробки програмного забезпечення.
Посилення кібератак.	

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 2, 3, 8] та самостійних досліджень.

нових страхових продуктів, про можливість отримання знижки або оновлення умов страхового договору при зміні поведінки чи потреб споживача. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності клієнтів до оферента страхових послуг.

Перевагами застосування генеративного штучного інтелекту для споживачів страхових послуг є:

- зростання можливостей для персоналізації страхових послуг на основі клієнтоорієнтованого підходу;
- створення можливостей підтримки клієнтів у режимі реального часу упродовж 24/7 за допомогою віртуальних асистентів та чат-ботів, що сприяє залученості клієнтів у процеси подання заяв на здійснення виплат та оформлення страхових полісів;

- полегшення доступу до страхових послуг за рахунок використання можливостей віртуальних помічників та чат-ботів обслуговування клієнтів багатьма мовами;

- адаптація тексту страхових полісів для полегшення сприйняття клієнтами.

Перевагами застосування генеративного штучного інтелекту для оферентів цифрових страхових послуг є:

- можливість розробки нових та ефективніших страхових продуктів;

- оптимізація страхових портфелів на основі моделювання сценаріїв, предиктивного аналізу ризиків;

- ідентифікація нових ризиків та негайне врахування загроз при розрахунку страхових премій;

- скорочення персоналу за рахунок автоматизації процесів обробки претензій, оформлення страхових полісів, оцінки ризиків, виявлення шахрайських дій клієнтів;

- охоплення більшої кількості сегментів клієнтів.

Очікування бізнесу від впровадження штучного інтелекту у процеси полягають у зниженні витрат, покращенні клієнтського досвіду та підвищенні ефективності своєї діяльності [16].

Застосування генеративного штучного інтелекту на страховому ринку має свої сильні та слабкі сторони. Водночас впровадження генеративного штучного інтелекту у бізнес-процеси оферентів страхових послуг може мати певні загрози та можливості розвитку (табл. 1).

Застосування генеративного штучного інтелекту оферентами страхових послуг передбачає його взаємодію з такими інструментами фінансових технологій як великі дані, блокчейн. Інтеграція генеративного штучного інтелекту та блокчейну сприятиме оптимізації смарт-контрактів на основі ідентифікації аномалій та попередження шахрайських дій. Конвергенція штучного інтелекту та великих даних створює підґрунтя для підвищення точності прогнозування.

ВИСНОВКИ

Генеративний штучний інтелект як інструмент фінансових технологій значною мірою забезпечує функціонування цифрового страхування. Еволюція штучного інтелекту трансформувала ландшафт ринку страхових послуг завдяки адаптації можливостей генеративного штучного інтелекту до потреб учасників ринку. Підґрунтям цих процесів став перехід від статичних до динамічних, заснованих на навчанні інструментів штучного інтелекту.

Внаслідок активізації впровадження генеративного штучного інтелекту у цифрове страхування отримали переваги як споживачі, так і оференти страхових послуг. Головною перевагою для клієнтів страхових компаній стала персоналізація страхових послуг відповідно до їх очікувань, аналізу їх поведінки та вищої міри точності оцінки ризиків та розрахунку страхових премій. Для оферентів страхових послуг вигодою від впровадження генеративного штучного інтелекту є збільшення прибутковості за рахунок оптимізації страхового портфеля, підвищення інтенсифікації роботи персоналу, покращення взаємодії з клієнтами, залучення нових клієнтів та підвищення лояльності старих клієнтів. Генеративний штучний інтелект обумовив перехід страховиків від застосування масового маркетингу та стандартизованих страхових продуктів до персоніфікованих пропозицій споживачам страхових послуг. Інтеграція генеративного штучного інтелекту із іншими інструментами фінансових технологій посилює переваги цифрового страхування для клієнтів страховиків.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок може стати дослідження можливостей генеративного штучного інтелекту у страховому маркетингу.

Література:

1. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. Report McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#business-value>. (дата звернення: 04.03.2025).
2. Jorzik P., Klein S., Kanbach D., Kraus S. AI-Driven Innovation in Insurance: A Comprehensive Analysis. Science Direct. 2025. No 182. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324002686>. (дата звернення: 04.03.2025).
3. Kalia S. Potential impact of generative artificial intelligence (AI) on the financial industry. International Journal on Cybernetics & Informatics. 2023. Vol. 12. № 6. URL: <https://ijciconline.com/abstract/12623ijci04>. (дата звернення: 14.03.2025).
4. Veera, V. R. M. Bokka. Transforming mobile insurance through generative AI: a technical analysis of innovation in the U.S. market. International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science. 2025. Vol. 7. No 2. P. 633—642.
5. Adavelli S.R. Generative AI in Digital Insurance: Redefining Customer Experience, Fraud Detection, and Risk Management. International Journal of Computer Science and Information Technology Research. 2024. Vol. 5. No 2. P. 41—60.
6. Kate P., Ravi V., Gangwar A. Fingan: Generative adversarial network for analytical customer relationship management in banking and insurance. Neural Computing and Applications. 2022. Vol. 35. No 8. P. 6015—6028.
7. Волосович С.В., Гуминська М.В. Штучний інтелект на ринку страхових послуг. Економіка та суспільство. 2024. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-169>. (дата звернення: 04.03.2025).
8. Digital Insurance: How Data Technology is Transforming the Insurance Industry. URL: <https://>

www.snowflake.com/trending/digital-insurance/ (дата звернення: 15.03.2025).

9. Volosovych S., Nezhyva M., Sirenko N., Mykytiuk I. Financial services in the development of the BigTech ecosystem. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2024. Vol. 4. No 57. Pp. 55—65. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4454>

10. AI investment: EU and global indicators. European Parliament. 2024. URL: <https://epthinktank.eu/2024/04/04/ai-investment-eu-and-global-indicators/>

11. Thormundsson B. Private artificial intelligence (AI) investment in the United States, China, and worldwide from 2015 to 2025. Statista. 2024. URL: <https://www-statista.com/statistics/1424667/ai-investment-growth-worldwide/#statisticContainer>

12. Global investment in generative AI. Our world in data. 2024. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/global-investment-in-generative-ai>

13. Generative AI in insurance: Trends, benefits, and challenges. Sprout.ai. 2024. URL: https://25544903.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25544903/Sprout%20Generative%20AI%20Report%20-%20FINAL.pdf?__hstc=193991410.f7b820ad5c6e4160d827239f1a0a957e.1743439269851.1743439269851.1743439269851.1&__hssc=193991410.1.1743439269852&__hsfp=1875071619&hsCtaTracking=643fb0f0-dcf8-41b0-a7de-920904b6e5fc%7C213bec2a-4071-417b-847e-290d-66c6a4e3

14. Saldanha K., Lahraoui K. The guide to generative AI for insurance. Accenture. 2024. URL: <https://insuranceblog.accenture.com/guide-generative-ai-insurance>

15. Ding N., Ruan X., Wang H., Liu Y. Automobile Insurance Fraud Detection Based on PSO-XGBoost Model and Interpretable Machine Learning Method. Insurance: Mathematics and Economics. 2025. Vol. 120. P. 51—60.

16. Dimitrieska S. (2024). Generative artificial intelligence and advertising. Trends in economics, finance and management journal. 2024. Vol. 6. № 1. P. 23—34.

References:

1. McKinsey (2023), "The economic potential of generative AI: The next productivity frontier", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#business-value>. (Accessed 4 March 2025).

2. Jorzik, P., Klein, S., Kanbach, D. and Kraus S. (2024), "AI-Driven Innovation in Insurance: A Comprehensive Analysis", Science Direct, [Online], vol. 182, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324002686>. (Accessed 4 March 2025).

3. Kalia, S. (2023), "Potential impact of generative artificial intelligence (AI) on the financial industry", International Journal on Cybernetics & Informatics, [Online], vol.12, No.6, available at: <https://ijcionline.com/abstract/12623ijci04>. (Accessed 14 March 2025).

4. Veera, V. R. M. Bokka. (2025), "Transforming mobile insurance through generative AI: a technical analysis of innovation in the U.S. market", International Research

Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, vol. 7, No 2, pp. 633—642.

5. Adavelli, S.R. (2024), "Generative AI in Digital Insurance: Redefining Customer Experience, Fraud Detection, and Risk Management", International Journal of Computer Science and Information Technology Research, vol. 5, No. 2, pp. 41—60.

6. Kate, P., Ravi, V. and Gangwar, A. (2022), "Fingan: Generative adversarial network for analytical customer relationship management in banking and insurance", Neural Computing and Applications, vol., No 8, pp. 6015—6028.

7. Volosovych, S.V. and Gumynska, M.V. (2024), "Artificial intelligence in the market of insurance services", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-169>.

8. Snowflake (2024), "Digital Insurance: How Data Technology is Transforming the Insurance Industry", available at: <https://www.snowflake.com/trending/digital-insurance/> (Accessed 15 March 2025).

9. Volosovych, S., Nezhyva, M., Sirenko, N. and Mykytiuk, I. (2024), "Financial services in the development of the BigTech ecosystem", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, [Online], vol. 4, No. 57, pp. 55—65. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.-2024.4454>.

10. European Parliament (2024), "AI investment: EU and global indicators", available at: <https://epthinktank.eu/2024/04/04/ai-investment-eu-and-global-indicators/> (Accessed 4 March 2025).

11. Thormundsson, B. (2024), "Private artificial intelligence (AI) investment in the United States, China, and worldwide from 2015 to 2025", Statista, [Online], available at: <https://www-statista.com/statistics/1424667/ai-investment-growth-worldwide/#statisticContainer>. (Accessed 17 March 2025).

12. Our world in data (2024), "Global investment in generative AI", available at: <https://ourworldindata.org/grapher/global-investment-in-generative-ai>. (Accessed 17 March 2025).

13. Sprout.ai (2024), "Generative AI in insurance: Trends, benefits, and challenges", available at: https://25544903.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25544903/Sprout%20Generative%20AI%20Report%20-%20FINAL.pdf?__hstc=193991410.f7b820ad5c6e4160d827239f1a0a957e.1743439269851.1743439269851.1743439269851.1&__hssc=193991410.1.1743439269852&__hsfp=1875071619&hsCtaTracking=643fb0f0-dcf8-41b0-a7de-920904b6e5fc%7C213bec2a-4071-417b-847e-290d66c6a4e3. (Accessed 17 March 2025).

14. Saldanha, K. and Lahraoui, K. (2024), "The guide to generative AI for insurance", Accenture [Online], available at: <https://insuranceblog.accenture.com/guide-generative-ai-insurance>. (Accessed 25 March 2025).

15. Ding, N., Ruan, X., Wang, H. and Liu, Y. (2025), "Automobile Insurance Fraud Detection Based on PSO-XGBoost Model and Interpretable Machine Learning Method", Insurance: Mathematics and Economics, vol. 120, pp. 51—60.

16. Dimitrieska, S. (2024), "Generative artificial intelligence and advertising", Trends in economics, finance and management journal, vol. 6, No 1, pp. 23—34.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2025 р.

Л. О. Мармунь,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів (сумісник), Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0880-524X>

С. В. Коваль,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5830-5750>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.24

НАУКОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВИХ ФОРМ І СИСТЕМ МАЛИХ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

L. Marmul,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav, Professor of the Department of Entrepreneurship, Accounting and Finance (part-time), Kherson State Agrarian and Economic University

S. Koval,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Accounting and Finance, Kherson State Agrarian and Economic University

SCIENTIFIC PRINCIPLES OF DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF ACCOUNTING FORMS AND SYSTEMS OF SMALL FARMS

Метою статті є встановлення та виявлення особливостей облікової діяльності малих фермерських господарств обґрунтування наукових засад розвитку їх форм і систем. Встановлено, що фермерські господарства відрізняються за розмірами землекористування та масштабами діяльності. Саме від них залежить вибір форм та систем обліку. Для малих фермерських господарств провідне значення мають проста і спрощена форма обліку. Вони дозволяють обліковувати ресурси, основні засоби й матеріальні цінності, витрати виробництва й реалізації продукції, фінансові результати. Аналіз облікових даних дозволяє оцінити ефективність господарювання, тенденції і перспективи розвитку фермерського господарства. Однак власники фермерських господарств можуть використовувати будь-які форми обліку та їх елементи, дотримуючись принципів законності, достовірності, доцільності, повноти отримуваної інформації. Її всебічний аналіз дозволяє правильно обирати напрями та стратегії розвитку малих фермерських господарств на перспективу, враховуючи наявні ресурси, конкурентні переваги й ризики. Встановлено, що фермери не мають спеціальної освіти для здійснення обліку. Тому необхідно передбачити формування у них відповідних компетенцій і навичок через задіяння доступних освітньо-навчальних заходів.

Farms play a significant role in the production of agricultural and food products in Ukraine, providing jobs for rural residents, ensuring the welfare of the rural population, and organizing rural areas in general. They are generally recognized as the basis for the formation of a middle class in rural areas. However, in addition to their competitive advantages, they also have certain limitations and risks of operation, especially at the small level. These include a slow increase in productivity of resource use and production efficiency; insufficient marketability of products; low labor productivity; certain inertia and insufficient entrepreneurial initiative. This requires the accounting measurement of these processes and the use of the information obtained to analyze and provide optimal management decisions to solve problems and economic growth in the future. Therefore, the organization of accounting in small farms on the scientific basis of the introduction of certain forms and systems is fundamental to the implementation of such activities. The article is aimed at establishing and identifying the peculiarities of accounting activities of small farms and substantiating the scientific basis for the development of their forms and systems. It is established that farms differ in the size of land use and the scale of activity. The choice of forms and systems of accounting depends on them. For small farms, a simple and simplified form of accounting is of paramount importance. They allow accounting for resources, fixed assets and material assets, production and sales costs, and financial results. The analysis of accounting data allows to assess the efficiency of management, trends and prospects for the development of the farm. However, farm owners may use any form of accounting and its elements, subject to the principles of legality, reliability, expediency, and completeness of the information received. Its comprehensive analysis allows to choose the right directions and strategies for the development of small farms in the future, taking into account available resources, competitive advantages and risks. It is established that farmers do not have special education for accounting. Therefore, it is necessary to provide for the formation of relevant competencies and skills through the use of available educational and training activities.

Ключові слова: бухгалтерський облік, форми, системи, малі фермерські господарства, об'єкти, ресурси, ризики, компетенції, навчання, аналіз, управління.

Key words: accounting, forms, systems, small farms, objects, resources, risks, competencies, training, analysis, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фермерські господарства займають значне місце у виробництві сільськогосподарської та продовольчої продукції в Україні, наданні робочих місць сільським жителям, забезпеченні добробуту сільського населення та в організації сільських територій загалом. Вони визнаються, загалом, як основа формування середнього класу на селі. Однак, крім конкурентних переваг, вони мають і певні обмеження та ризики функціонування, особливо на рівні малих. До них належать повільне підвищення продуктивності ресурсокористування та ефективності виробництва; не достатній рівень товарності продукції; низькі показники продуктивності праці; певна інертність та не достатня підприємницька ініціатива. Це вимагає облікового виміру вказаних процесів та використання отриманої інформації для аналізу й забезпечення оптимальних управлінських рішень щодо вирішення проблем й економічного зростання у перспективі. Тому організація обліку у малих фермерських господарствах на наукових засадах впровадження тих або інших форм і систем має основоположне значення для здійснення такої діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що функціонування та розвиток фермерських господарств в Україні були і залишаються предметом наукових досліджень Акімової Т., Довбуш А., Ігнатенка М., Король Г., Романюк І., Труш Ю., Черевка Г. та ін. У працях названих та інших науковців велика увага приділяється дослідженням ефективності та конкурентоспроможності, ресурсів, поширення, проблем і тенденцій розвитку фермерських господарств. Питання організації та здійснення обліку у фермерських господарствах досліджувалися Кірюшкіною Ю., Колесник Ю., Маркус О., Нечипорук О., Підпригорою І., Суліменко Л., Харіною І. та ін. Однак необхідність наукового обґрунтування здійснення обліку у малих фермерських господарствах вимагає подальшого поглиблення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є виявлення особливостей організації та здійснення обліку у малих фермерських господар-

Таблиця 1. Критерії вибору форми обліку для фермерських господарств Херсонської області

Види господарств	Площа ріллі, га	Вартість валової продукції, тис. грн	Кількість працюючих	Вартість технічних засобів на одне господарство, тис. грн					Затрати на виробництво, тис. грн	Отримано чистого доходу, тис. грн	Рівень рентабельності, %	Рекомендована форма обліку
				Тракторів	Зернозбиральних комбайнів	Бураякомбайнів	Іншого прицепного інвентарю	Разом				
Малі	до 50	16-100	сім'я, сезонні, залучені	36	24,7	7,75	9,25	77,75	10,6-62,0	5,3-37	60	Проста без застосування бухгалтерських рахунків
Середні	50-100	100-200	сім'я, сезонні, залучені	72,0	49,5	15,50	18,5	155,50	62,0-121,0	37-79	65	Спрощена із дотриманням принципу подвійного запису
Великі	> 100	200-400	сім'я, сезонні, залучені	144,0	99,0	31,00	37,0	311,00	121,0-236,0	79-164	70	Спрощена меморіально-ордерна, журнально-ордерна, комп'ютерна із застосуванням скороченого плану рахунків

Джерело: сформовано на основі [3].

ствах та обґрунтування наукових засад його розвитку на основі інтеграції елементів його провідних форм; удосконаленню процедур; відповідності раціональним і дієвим принципам; формування компетенцій та умінь його здійснення фермерами; впровадження автоматизованих систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливим результатом реформування системи бухгалтерського обліку в Україні стало зростання підприємницької діяльності через стандартизацію облікових процедур та забезпечення можливостей здійснення обліку на альтернативній основі. Закон "Про бухгалтерський облік" та національні положення (стандарты) бухгалтерського обліку (П(С)БО) дозволяють у т.ч. аграрним підприємствам та фермерським господарствам самостійно обирати форму обліку та здійснювати організацію облікової політики [1]. Згідно з Методичними рекомендаціями з організації та ведення бухгалтерського обліку в селянських (фермерських) господарствах від 2.07.2001 р. № 190 [2], бухгалтерський облік у фермерських господарствах може відбуватися за однією з форм у залежності, переважно, від їх розмірів (Табл. 1). Це такі форми обліку:

1. Проста форма обліку (без використання подвійного запису) — застосовується у тих фермерських господарствах, у яких працюють власник (голова) та члени його родини без залучення найманих працівників; кількість господарських операцій не перевищує 100 за рік.

2. Спрощена форма обліку використовується у фермерських господарствах, в яких середня облікова кількість працівників за звітний період становить до 10 осіб включно без врахування членів сім'ї, а обсяг виручки від реалізації продукції яких досягатиме 500 тис грн за

рік; кількість господарських операцій не перевищує 300 за рік.

Фермерські господарства, які відповідають статусу малих підприємств, тобто мають середню облікову кількість зайнятих осіб за звітний період від 10 до 50 осіб, обсяг виручки від реалізації продукції від 500 тис грн до 2,5 млн грн за рік здійснюють бухгалтерський облік за спрощеним Планом рахунків та складають фінансову звітність відповідно до П(С)БО 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва" [4]. Інші господарства ведуть облік за звичайним Планом рахунків і відповідно до Методичних рекомендацій з організації та ведення бухгалтерського обліку за журнально-ордерною формою на підприємствах агропромислового комплексу.

Окремо слід вказати на автоматизовану форму або систему обліку. Вона здійснюється за окремими програмами та має безсумнівні переваги у неупередженості, швидкості здійснення та деталізації облікової інформації. Вона набула поширення в останні десятиріччя та використовується підприємствами будь-яких розмірів, форм власності і господарювання. Будучи надзвичайно інформативною, економічною, вона використовує спеціальні цифрові облікові показники, методи, індикатори, алгоритми здійснення, вона виходить за межі значення форми і набуває більш широкого значення системи [5].

За нашим переконанням, для визначення видів фермерських господарств за величиною доцільно також використовувати такі критерії: земельна площа, кількість працівників, обсяг виручки (доходу), кількість господарських операцій за рік. При цьому нами виділяється три види фермерських господарств: мікрогосподарства, малі та великі. Зокрема:

— мікрогосподарства — це фермерські господарства площею до 20 га включно з кількістю пра-

цівників до 10 осіб та обсягом виручки (доходу) за рік до 100 тис євро;

— фермерські господарства як малі підприємства — це господарства площею більше 20 га і до 500 га включно, з кількістю працівників від 10 до 50 осіб та обсягом виручки (доходу) за рік від 100 до 500 тис євро;

— великі фермерські господарства мають площу понад 500 га, кількість працівників в яких більше 50 осіб, а обсяг виручки (доходу) за рік становить понад 500 тис євро.

У сучасних умовах у малих фермерських господарствах набула поширення проста та спрощена форма бухгалтерського обліку. Переважно, вони реалізуються самим фермером або членами його родини. І лише у випадку великих господарств облік здійснюється фахівцями [6, с. 196]. Що стосується систем обліку, то своїм змістом вони мають облікові форми, стандарти, реєстри, методи обліку, облікову інформацію. Як і форми, вони можуть бути різними. Однак завдання систематизації основних засобів, витрат, реалізації продукції та інших важливих аспектів діяльності мають велике значення для забезпечення ефективності діяльності безвідносно умінь і навичок фермерів. Тому важливим є дотримання єдиних методологічних засад обліку у всіх фермерських господарствах, як і інших підприємствах аграрної сфери господарювання.

Так, у малих фермерських господарствах через велику кількість основних засобів відповідні записи мають здійснювати не за кожною групою. Однак об'єкти, які відсутні на певний момент у групі, можуть бути придбані в будь-який час, тому систематизація їх в обліку сприятиме чіткості та полегшенню його ведення. Для обліку основних засобів Методичними рекомендаціями з організації ведення бухгалтерського обліку у фермерських господарствах передбачено застосування відповідної Відомості обліку основних засобів [7, с. 86]. Слід мати на увазі, що поряд з бухгалтерським обліком основних засобів, необхідно забезпечити зберігання технічної документації на основні засоби: техпаспортів, калібрувальних паспортів, проектно-кошторисної документації тощо.

Згідно експертних оцінок, у більшості малих фермерських господарств, зокрема, Херсонської області, замість вказаної Відомості обліку основних засобів їх облік здійснюється у інвентаризаційних описах спеціалізованих форм. У такому випадку не менше одного разу на рік доцільно вирахувати і записати в техпаспорти обсяги робіт, виконаних автомобілями, тракторами, комбайнами. Це дозволить своєчасно здійснювати профілактичні заходи, уникати дорогих витрат на не передбачені та не планові ремонти.

Віднесення вартості основних засобів на витрати виробництва необхідно проводити щомісяця, виходячи з встановлених норм амортизації. В умовах мікро- та малих фермерських господарств щомісячне віднесення амортизації на витрати може видатися недоцільним, оскільки це ускладнює облік та зумовлює додаткові витрати часу. Проте робити це слід обов'язково, оскільки правильне визначення витрат виробництва, а в кінцевому підсумку, й прибутку, без цього неможливе. Крім того, регулярне нарахування амортизації забезпечує

резервування коштів на оновлення основних засобів, сприяє зміцненню фінансової стійкості фермерських господарств [8, с. 5]. Усі проведені операції з обліку основних засобів необхідно записувати у спеціальному журналі реєстрації господарських операцій, на основі якого можна в будь-який момент провести необхідні записи у відповідні облікові реєстри.

Певну специфіку у малих фермерських господарствах має облік товарно-матеріальних цінностей. Так, його пропонується вести в розрізі однорідних матеріальних цінностей за групами згідно з їх назвами за алфавітом. Це можна забезпечити при застосуванні карток складського обліку. В цьому випадку відповідає потреба передбачати резерв вільних сторінок книги складського обліку на кожну букву алфавіту, оскільки при потребі завжди можна використати нову картку. Також, на відміну від великих фермерських господарств, тут можна не складати лімітно-забірні карти, накладні, акти витрат насіння та ін. цінностей. Потрібний облік можна забезпечити лише одним записом в картці складського обліку про фактично витрачену кількість насіння на посів. Це ж саме стосується обліку витрат добрив, запасних частин, будівельних матеріалів, інших товарно-матеріальних цінностей [9, с. 220].

Ми поділяємо думку, що повну інвентаризацію всіх товарно-матеріальних цінностей малих фермерських господарств варто проводити один раз на рік, станом на 1 липня поточного року. Саме для цього часу характерні найменші запаси сільськогосподарської продукції урожаю минулого року. При цьому немає потреби проводити інвентаризацію грубих кормів, заготовлених у поточному році (сіна, сінажу), оскільки розбіжностей між даними обліку та їх фактичною наявністю за час, що минув від оприбуткування, не виникло. Часткову ж інвентаризацію у фермерському господарстві можна проводити за потреби, коли є необхідність уточнити відповідність запасів по тому чи іншому виду товарно-матеріальних цінностей даним обліку [10, с. 115].

Однією з важливих ділянок обліку у малих фермерських господарствах є облік коштів і розрахунків з поставальниками, покупцями, найманими працівниками, фінансовими й кредитними установами, іншими юридичними та фізичними особами. Від чіткого обліку таких операцій залежить фінансовий стан, платоспроможність, ліквідність та стійкість господарств загалом, оскільки затримка платежів тягне втрати господарських зв'язків, фінансові санкції тощо. У взаємовідносинах фермерських господарств з поставальниками, покупцями, іншими контрагентами важливе значення має довіра, імідж, репутація. Їх можна досягти при своєчасності, повноті і точності розрахунків. Тому фермери повинні надавати значну увагу організації обліку коштів і розрахунків, дотриманню платіжної дисципліни.

Незважаючи на те, який спосіб розрахунків застосовується, кожна сума грошей повинна бути чітко зафіксована в обліку. З однієї сторони це дозволяє фермеру мати повну інформацію про витрати коштів, з другої — забезпечує доказовість звітності про доходи і витрати, яка подається фінансовим і статистичним органам. Тому в селянському господарстві, як і на будь-якому іншому, треба вести регулярні записи всіх надходжень

і витрат коштів [11, с. 268]. В той же час необхідно забезпечити доказовість виданих сум насамперед тим особам, які їх одержали. Тому у фермерському господарстві, які і в будь-якому іншому треба забезпечити наявність підписів одержувачів готівки і зберігання цих документів тривалий час.

Для узагальнення витрат виробництва у малому фермерському господарстві доцільно застосовувати спеціальний обліковий реєстр "Відомість обліку витрат виробництва фермерського господарства". В ній передбачено вести облік як витрат виробництва, так і надходження сільськогосподарської продукції. Велику кількість первинних документів для обліку надходження від урожаю сільськогосподарської продукції в умовах фермерського господарства необхідно скоротити, замінивши їх на такі, які дозволяють замість записів одноразових операцій з надходження продукції (путівки, талони) чи операцій за один день (реєстри надходження зерна та іншої продукції з поля) вести накопичення даних за весь період її збирання.

Це дозволить не тільки скоротити кількість документів, обсяг записів у них, які до того ж всюди (навіть у великих господарствах) проводяться вручну, але і забезпечити необхідну систематизацію даних для перенесення в реєстри складського обліку (картки чи книги). Ми вважаємо, що за таким же принципом мінімізації витрат доцільно здійснювати облік надходження продукції рослинництва. З цією метою у малому фермерському господарстві можна вести "Щоденник надходження сільськогосподарської продукції" ф. 81, який у великих господарствах призначений лише для обліку надходження яєць, овочів, плодів і ягід. З цією метою необхідно дещо змінити методику записів у ньому. Так, у графі "Від кого прийнято", крім прізвищ осіб, залучених для збирання урожаю сільськогосподарської продукції, слід вказувати дату збирання, оскільки відповідна клітинка зверху щоденника не дозволяє проводити щоденні записи цього показника. Щоденник повинен вести той, хто приймає зібрану продукцію для зберігання чи дальшого використання. Слід забезпечити роздільний облік повноцінної продукції, відходів, що використовуються і списання непридатних для будь-якого використання відходів.

За допомогою обліку витрат на виробництво і валового збору сільськогосподарських культур можна визначити фактичну собівартість виробленої продукції за її видами. Для цього необхідно знати нормативні витрати на один центнер сільськогосподарської продукції, які виробляється. Вони розраховуються на основі врахування особливостей технологій виробництва, тобто обсягів та вартості кожного виду робіт, відповідних ресурсів, витрат праці. Підрахувавши загальну вартість фактичних та нормативних витрат за відповідною методикою, можна вирахувати собівартість одиниці продукції.

Також в обліку необхідно відмежовувати витрати поточного року й витрати під урожай майбутнього року, тобто витрати незавершеного виробництва. З першого січня наступного року цей рахунок стає рахунком для обліку витрат виробництва поточного року і загальна сума витрат за рік на виробництво вирощеного врожаю буде складатись з витрат під урожай на початок року і

проведених в поточному році по догляду й збиранню сільськогосподарських культур [12, с. 5]. У результаті обчислення фактичної собівартості і списання калькуляційних різниць у фермерському господарстві можна визначити як фінансовий результат від реалізації кожного виду продукції, так і його суму загалом по малому фермерському господарству.

ВИСНОВКИ

Удосконалення форм та систем обліку малих фермерських господарств направлено на зростання їх простоти та зручності насамперед, для користувачів — фермерів з метою фіксації господарських операцій і процесів. Мова йде про можливість використання елементів журнал-головної, журнально-ордерної, меморіально-ордерної форм та їх комбінацій для вираження у простій та спрощеній формах. Основним принципом є, крім вже названої зручності для фермерів, забезпечення достовірності, економності, своєчасності, послідовності, порівнюваності показників, повноти інформації для аналізу й управління. З цією метою для допомоги фермерам доцільно сформулювати короткі і зрозумілі методичні рекомендації у вигляді окремої брошури або онлайн для фермерів.

Загалом, особливе значення має набуття фермерами компетенцій та умінь здійснювати облік та визначати на його основі витрати й ресурси; окупність інвестицій; ризики ринку; перспективи вибору тих або інших напрямів і стратегій розвитку. Тому важливе значення має підвищення рівня знань або освіти з обліку шляхом проведення безплатних тренінгів студентами відповідних спеціальностей, фахівцями-волонтерами, центрами зайнятості для власників малих фермерських господарств. Актуальними будуть і науково виважені поради з розвитку альтернативних видів діяльності, реалізації проєктів соціального підприємництва, соціальної відповідальності, державно-приватного партнерства. Це сприятиме впровадженню інноваційних систем обліку, а саме впровадження його автоматизації.

Література:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 03.04.2025).
2. Методичні рекомендації з організації та ведення бухгалтерського обліку в селянських (фермерських) господарствах, затверджені наказом Мінагрополітики від 02.07.2001 р. № 189. URL: <https://dtki.com.ua/documents/ukr/2001/37/37nov9.html> (дата звернення: 03.04.2025).
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.04.2025).
4. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій суб'єктів малого підприємництва, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 19.04.2001 р. № 186. URL: <https://online.dtki.ua/book/2cf340be-a0e7-47afa4903b93ce440beb/navPoint-9> (дата звернення: 03.04.2025).
5. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах гло-

балізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45—51.

6. Підопригора І.В., Харіна І.В., Кірюшкіна Ю.М. Особливості обліку та шляхи його вдосконалення у фермерських господарствах. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 34. С. 195—197.

7. Ігнатенко М.М. Формування інформаційної безпеки підприємств і організацій в умовах автоматизації обліку та фінансової звітності. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 4 (40). С. 84—88.

8. Черевко Г. Фермерство в Україні: міф чи реальність. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. 2017. № 24 (1). С. 3—8.

9. Маркус О., Колесник Ю. Організація обліку та оподаткування фермерських господарств. Молодий вчений. 2020. № 10 (86). С. 219—222.

10. Коваль Л.В. Особливості формування облікової політики у фермерських господарствах. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 5. С. 113—123.

11. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: підручник. Житомир: ПП "Рута", 2018. 444 с.

12. Ігнатенко М.М., Мармоль Л.О., Леваєва Л.Ю., Романюк І.А. Ідентифікація сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у сукупності форм організації діяльності на селі. Агросвіт. 2019. № 17. С. 3—7.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "Accounting and analytical support for strategic management of enterprise development (training course)", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> Accessed 03 April 2025).

2. Ministry of Agrarian Policy (2001), "Methodical recommendations for organization and accounting in farms", available at: <https://dtki.com.ua/documents/ukr/2001/37/37nov9.html> (Accessed 03 April 2025).

3. State Statistics Service of Ukraine (2022), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 03 April 2025).

4. Ministry of Finance of Ukraine (2001), "Plan of accounts of accounting of assets, capital, liabilities and business transactions of small business entities", available at: <https://online.dtki.ua/book/2cf340be-a0e7-47afa4903b93ce440beb/navPoint-9> (Accessed 03 April 2025).

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

6. Pidopryhora, I.V. Kharina, I.V. and Kiriushkina, Yu.M. (2018), "Features of accounting and ways of its improvement in farms", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 34, pp. 195—197.

7. Ihnatenko, M.M. (2017), "Formation of information security of enterprises and organizations in terms of automation of accounting and financial reporting", *Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 4 (40), pp. 84—88.

8. Cherevko, H. (2017), "Farming in Ukraine: myth or reality", *Visnyk L'vivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*. Serii: Ekonomika APK, vol. 24 (1), pp. 3—8.

9. Markus, O. and Kolesnyk, Yu. (2020), "Organization of accounting and taxation of farms", *Molodyj vchenyj*, vol. 10 (86), pp. 219—222.

10. Koval', L.V. (2018), "Peculiarities of accounting policy formation in farms", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 5, pp. 113—123.

11. Butynets', F.F. (2018), *Teoriia bukhgalters'koho obliku [Accounting theory]*, PP "Ruta", Zhytomyr, Ukraine.

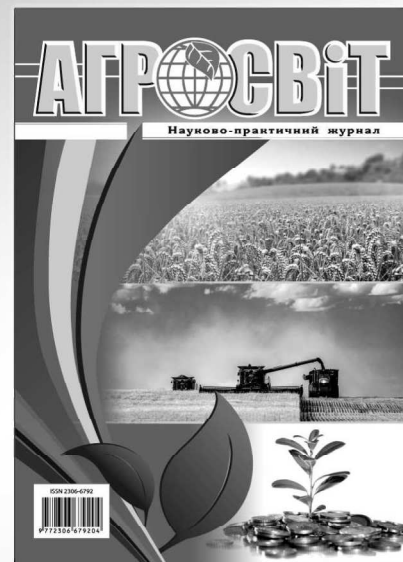
12. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. Levaieva, L.Yu. and Romaniuk, I.A. (2019), "Identification of agricultural service cooperatives in the aggregate of forms of organization of activities in the countryside", *Ahrosvit*, vol. 17, pp. 3—7.

Стаття надійшла до редакції 09.04.2025 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

Т. Ю. Чаркіна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6202-0910>
О. В. Пікуліна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та психології,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4803-427X>
Г. М. Гребенюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2807-0268>
М. В. Гненний,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2457-8651>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.30

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

T. Charkina,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics
and Management, Ukrainian State University of Science and Technology
O. Pikulina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting and Psychology, Ukrainian State University of Science and Technology
H. Hrebenuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics
and Management, Ukrainian State University of Science and Technology
M. Hnennyi,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics
and Management, Ukrainian State University of Science and Technology

TRANSFORMATION OF MODERN MANAGEMENT THEORIES

У статті досліджено сутність класичних і сучасних теорій, концепцій, менеджменту, а також вплив стрімкого розвитку сучасних технологій на їх трансформацію. Виявлено, що багато теорій засновано на підході розуміння цінності людського капіталу та спрямовані на його розвиток з метою забезпечення продуктивної праці в умовах постійно змінного середовища. З'ясовано, що всі сучасні концепції і теорії менеджменту направлені на скорочення грошових витрат компанії та часу на виконання операцій через оптимізацію бізнес-процесів. Зазначено, що розвиток сучасних технологій переніс робочий процес у геть новий формат, тобто в інтернет-платформи. Такий підхід дещо суперечить класичному менеджменту, оскільки майже відсутня управлінська складова. Крім того, деякі сучасні концепції, ставлячи на перший план потреби споживача та мінімізацію витрат на виробництво продукції, мають на меті максимізацію ефективності діяльності. Обґрунтовано, що процеси діджиталізації мають як позитивний, так і негативний вплив на управлінські процеси. Сформовано розширений перелік недоліків розвитку й впровадження діджитал-процесів в процесі трансформації сучасних теорій менеджменту.

The article examines the essence of classical and modern theories, concepts, management, as well as the impact of the rapid development of modern technologies on their transformation. It was found that many theories are based on the approach of understanding the value of human capital and are aimed at its development in order to ensure productive work in a constantly changing environment. This contributes to the creation of new socially developed organizations that care about their personnel, management and their own image in the labor market. Such conceptual principles allow bringing the enterprise to radically new levels of activity. It was found

that all modern concepts and theories of management are aimed at reducing the company's cash costs and time for performing operations through the optimization of business processes. This optimization occurs through the introduction of special software equipment, various digital systems, bots, mobile applications, and the development of specialized programs for intra-network use in accordance with the specifics of the company's activities. It is noted that the development of modern technologies has transferred the work process to a completely new format, that is, to Internet platforms, where you can find an employee anywhere and anytime on a temporary basis, part-time or remotely. This approach somewhat contradicts classical management, since there is almost no managerial component. In addition, some modern concepts, putting consumer needs and minimizing production costs at the forefront, are aimed at maximizing the efficiency of activities. It is substantiated that digitalization processes have both positive and negative effects on management processes. An expanded list of shortcomings of the development and implementation of digital processes in the process of transforming modern management theories has been formed.

Ключові слова: теорії менеджменту, концепції, підходи, діджитал-менеджмент, корпоративна соціальна відповідальність, цифрова трансформація, переваги і недоліки діджиталізації.

Key words: management theories, concepts, approaches, digital management, corporate social responsibility, digital transformation, advantages and disadvantages of digitalization.

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

Сучасному стрімкому розвитку сучасних технологій та трансформаційних бізнесових процесів сприяло дуже багато факторів. Одними з таких є пандемія ковіду та військові дії. Вони змусили докорінно змінити умови роботи, співробітництва з партнерами й клієнтами і врешті решт — максимально перевести всі можливі операції в дистанційний формат. В таких умовах класичні теорії менеджменту не в змозі ефективно діяти, вони потребують підлаштування до сучасних вимог, розробки нових концепцій та підходів, що забезпечать коректну й продуктивну діяльність підприємства через технологічно адаптовані управлінські системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розгляду питань, присвячених теоріям, концепціям та підходам класичного та сучасного менеджменту приділено досить багато уваги. Дослідженнями в цьому напрямку займалися Усиченко І. В., Мироненко М. А., Лисенко Т. І. [1], Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А., Шаповалова І. В., Лижник Ю. Б. [2], Гришко В. В. [3], Мазуров А. В. [4], Чаркіна Т. Ю. [5] та багато інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження трансформацій класичних і сучасних теорій менеджменту та оцінка впливу діджиталізації на процеси управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процеси та методи управління підприємством є дуже різноманітними, оскільки мають враховувати сферу діяльності, специфіку виробництва чи надання послуг та матеріальні, духовні, соціальні потреби персоналу. З розвитком новітніх технологій дані процеси також зазнають трансформації та потребують осучаснення. Всі

ці елементи сприяють появі та розвитку нових більш сучасних теорій менеджменту.

Якщо звернутись до розвитку менеджменту та його особливостей, то виділяють класичну, поведінкову, кількісну теорії й процесний, системний, ситуаційний підходи:

1. Класична теорія. Її основоположником був Ф. Тейлор ("Батько наукового менеджменту") Дана теорія мала дві школи: школа наукового управління (1855—1920 рр.) та адміністративна школа (класична теорія організації) (1920—1950 рр.). Школа наукового управління мала великі досягнення, що стосувалися аналізу робочого часу й робочих рухів; організації раціональних норм робочого часу, який повинен був включати перерви та відпочинок; спрямування працівників на ті види робіт, які він виконує найкраще; правил підбору персоналу та необхідності їх навчання. І найголовніше — була доведена необхідність відокремлення функцій управління від безпосереднього процесу виконання роботи. Адміністративна школа (класична теорія організації) спрямовувала свої дослідження на удосконалення управління в цілому, не зосереджуючись на окремих напрямках. Важливим внеском став розподіл всіх можливих операцій підприємницької діяльності на шість груп: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові та адміністративні. Крім того цією школою були сформовані принципи управління та перелік якостей, якими мав би володіти потенційний менеджер компанії. Однак, при всіх цих позитивних моментах, мав місце й негативний — відсутність повноцінної соціальної складової управління.

2. Поведінкова або неокласична теорія. Її розвитку сприяли недоліки класичної теорії, фокусуючи при цьому свою увагу на соціальних та поведінкових аспектах управління підприємством. Такий підхід менеджменту включає дві школи: школа людських відносин (1930—1950 рр.) та школа організаційної поведінки (1950 — на теперішній час). Основним питанням дослідження школи людських відносин було зосереджено на поведінці індивіда в організації й колективі та його мотиваційних аспектах, тобто основна увага була приділена

індивідуальній психології працівника в рамках концепції та методик покращення особистих взаємозв'язків у колективі. Школа організаційної поведінки навпаки вела дослідження групової поведінки колективу, який перебуває в певних умовах, місці та оточенні, яке має свої власні уявлення, ставлення, звички відмінні для кожного індивіда. Головним досягненням цих шкіл стало фокусування уваги на соціальних потребах працівників, що сприяло більш ефективному розподілу та використанню людських ресурсів.

3. Кількісна теорія (школа науки управління) (1950 — до сьогодні). Представники даної школи розглядають процес управління як сукупність статистичних, математичних, інформаційних даних та який можна описати за допомогою математичних моделей. Застосування подібних моделей дозволило спростити та скоротити час прийняття управлінських рішень. Головним недоліком кількісної теорії є неможливість врахування людського фактору в повній мірі [1; 2; 3; 4].

4. Процесний, системний та ситуаційний підходи. Процесний підхід передбачає, що управління є комплексом окремих, але взаємопов'язаних функцій, кожна з яких має свої підфункції, а вся їх сукупність і являє собою процес управління. Системному підходу притаманний розгляд процесу управління як цілісної системи, що складається з багатьох елементів і взаємодіє з зовнішнім середовищем. Ситуаційний підхід вбачає, що в своїй більшості процес управління є незмінним, але необхідно враховувати нестандартні ситуації і застосовувати при цьому специфічні прийоми, адаптовані під непередбачувані обставини [4].

Із розвитком ринкових відносин і його постійною трансформацією, зі швидким осучасненням організацій та стрімкою появою новітніх технологій, процеси управління також вимагають коригувань і пошуку нових теорій, концепцій, методів, що забезпечать ефективний менеджмент та діяльність підприємств. До таких сучасних напрямків відносять:

1. Концепція внутрішніх ринків компаній і корпорацій (чи організаційних ринків). В її основі лежить прагнення впровадження у внутрішню діяльність підприємств ринкових принципів, що охоплюватимуть кожний структурний елемент (від найнижчих підрозділів до керівного апарату). Займаючи автономну позицію всередині цілісної системи, кожен структурний елемент може продавати і купувати продукцію і послуги всередині та зовні системи. Застосовуючи при цьому новітні інформаційні технології можна побудувати "мережеві організації". Концепція мереживізації передбачає передачу виконання певних етапів виробництва стороннім організаціям. Завдяки цьому можна досягти значного скорочення витрат [5].

2. Реінжиніринг — це теорія, побудована на методах комплексної перебудови управлінських процесів всієї структури підприємства. Вона направлена на впровадження сучасних технологій та методик в процеси виробництва та управління. Її метою є оптимізація всіх операцій задля скорочення часу на їх виконання, мінімізації витрат, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності компанії. Головними складовими можливості застосування реінжинірингу є: високий рівень корпоративної культури, системність та по-

слідовність проведення, достатність ресурсного забезпечення, відсутність затягування процесу з боку персоналу, суцільність, а не частковість [6].

3. Теорія людського капіталу. Дана теорія спирається на те, що людина є цінним трудовим ресурсом, частиною людського капіталу та за правильної організації трудового процесу й управління, вона стає незамінним елементом підприємницької системи. Робиться акцент на необхідності розвитку трудових ресурсів, їх потенціалу і врахуванні потреб кожного індивіда з метою покращення умов праці й отримання за рахунок цього більших вигід. Тобто дану теорію можна віднести до складової корпоративної соціальної відповідальності, що відіграє одну з головних ролей у формуванні позитивного іміджу, налагодженні бізнесових контактів, формуванні конкурентоспроможності компаній.

4. Теорія альянсів (асоціативних форм організації і управління). В даній теорії превалює зосередженість на вивченні процесів створення, функціонування та розвитку стратегічних партнерств між організаціями для досягнення спільних цілей. Такі альянси передбачають співпрацю між окремими самостійними підприємствами за допомогою об'єднання фінансових, трудових, технологічних ресурсів, інфраструктури та виробничих потужностей. Це дає змогу збільшити обсяги виробництва, отримати доступ до нових ринків та підвищити конкурентоспроможність. Головним і дуже суттєвим недоліком може стати конфлікт інтересів сторін.

Основним двигуном сьогодення у змінах всіх процесів, від підприємницьких до державних, є розвиток сучасних передових технологій. Не виключенням є й управлінські процеси. До сучасних трендових концепцій можна віднести:

1. Гнучкість й адаптивність. Притаманна ще донедавна ієрархічна структура управління нині стрімко втрачає свої позиції. Наразі найбільш ефективними стають гнучкі й адаптивні організації, що застосовують новітні технології, які дозволяють швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати відповідні управлінські рішення. Гнучкість і адаптивність сприяє створенню більш цілеспрямованих, креативних команд, здатних генерувати нестандартні ідеї, підвищенню якості продукції та ефективності діяльності.

2. Культура співпраці. Така концепція не просто витісняє конкуренцію між співробітниками єдиного колективу у досягненні поставленої мети (що дуже часто призводить до конфліктних ситуацій та збільшення проміжку часу на виконання завдання), а й сприяє розбудові ефективної командної роботи, налагодженню міжособистісних зв'язків, покращенню комунікацій і найголовніше — прагненню кожного члена команди працювати на результат. Застосування різного роду технологій спільної роботи не лише підвищують продуктивність праці, а й забезпечує розвиток творчого, креативного та інноваційного мислення колективу.

3. Розвиток лідерського потенціалу. Для забезпечення ефективного управління, на підприємстві мають бути ярко виражені лідери, які б могли правильно мотивувати персонал, надихати на досягнення цілей, розвивати прагнення до успіху, чітко ставити задачі та ефективно їх розподіляти, розуміючи при цьому, кому краще доручити одну роботу, а кому іншу в залежності від

навичок, вмін та особистих якостей. Для цього компанії організовують різного роду тренінги, семінари, навчання, курси тощо.

4. Діджиталізація та цифрова трансформація. Перетворення управлінської інформації в цифровий формат дозволило вдосконалити бізнес-процеси, пришвидшити їх дію, аналіз даних та прийняття рішень. Використання штучного інтелекту, аналітики даних і хмарних рішень в процесах управління сприяють більш ефективному використанню ресурсів, підвищенню результативності та економії часу на виконання більш важливих завдань та неавтоматизованих процесів.

5. Розвиток роботизації та автоматизації. В сфері менеджменту все більшої популярності набувають автоматизовані та роботизовані бізнес-процеси. Використання автоматизованих систем дає можливість мінімізувати ймовірність помилок, підвищити ефективність роботи та покращити організацію процесів. Застосування в роботі менеджерів таких інструментів, як роботи-помічники, боти й автоматизовані системи управління, дозволяє приділити більше уваги питанням стратегічного характеру [7].

6. Ціннісна пропозиція роботодавця. Дуже цікава та наразі популярна теорія. Вона покликана створювати позитивний імідж підприємства на ринку праці. Тобто фокус дещо зміщується з потенційного працівника на працедавця. Коли компанія рекламує свої позитивні сторони, надає різносторонні соціальні пакети, нестандартні й цікаві умови праці, гнучкі підходи до роботи, можливість висунування нестандартних ідей із їх втіленням, впевненість кар'єрного розвитку, то це призводить до ряду позитивних ефектів. Перш за все, бажаючих стати частиною колективу такого підприємства буде значно більшою; по-друге: у претендентів на посаду буде чітке уявлення про те, що вимоги до них будуть досить високими і що автоматично може відсіяти недостатньо кваліфіковані трудові ресурси; по-третє: створення позитивного іміджу на ринку праці автоматично тягне за собою зацікавленість інших стейкхолдерів, впевнених в тому, що така компанія відповідальна в усьому.

7. Гіг-економіка. Це підхід, який дещо суперечить стандартним базовим принципам і методам менеджменту, оскільки в гіг-економіці майже відсутня управлінська складова. Її сутність полягає у роботі на онлайн платформах, де наведені пропозиції виконання певних завдань на тимчасовій або одноразовій основі. Попит на такі пропозиції зазвичай забезпечує контингент людей, який шукає додатковий підробіток, жінки в декреті, ті, хто не бажає працювати за визначеним графіком та виконувати небажані завдання роботодавця тощо. З одного боку, це дуже зручно й для підприємства й для працівника, однак існують певні ризики. В даному випадку відсутня складова захисту. Підприємець не може бути впевнений у своєчасному та якісному виконанні роботи, можуть бути порушені права споживача, а працівник ризикує не отримати оплату та позбавлений прав, закріплених на законодавчому рівні.

8. Ощадливе виробництво. Зміст теорії ощадливого виробництва можна викласти у вигляді п'яти принципів: перший — визначити цінність конкретного про-

Таблиця 1. Переваги і недоліки діджиталізації управлінських процесів

Діджиталізація управлінських процесів	
Переваги	Недоліки
збільшення ефективності	потреба у значних витратах на побудову та/чи перебування інфраструктури
оптимізація бізнес-процесів	потребує великих затрат часу на впровадження у діяльність
підвищення продуктивності праці та комунікативної ефективності між підрозділами	потребує у забезпеченні підприємства висококваліфікованими кадрами
покращення комунікацій з клієнтами та партнерами підприємства	збільшення витрат на навчання персоналу
підвищення точності обробки даних	сприяє збільшенню безробіття
зменшення витрат на оплату праці	складність адаптації діджитал процесів у концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності
покращення захисту від кібер-атак	
розширення ринків збуту	

Джерело: сформовано та доповнено автором Пікуліною О. В. на основі [9].

дукту; другий — визначити потік створення цінності для цього продукту; третій — забезпечити безперервне, протягом потоку, створення цінності продукту; четвертий — дозволити споживачеві витягати продукт; п'ятий — прагнути досконалості [8, с. 18 — 24]. Концепція ощадливого виробництва значною мірою зосереджена на потребах споживача та зменшенні витрат на виробництво при максимальній ефективності. Застосування такого підходу забезпечує підвищення конкурентоспроможності, появу нових поглядів на управлінські процеси, створення інших видів продукції, ефективність діяльності тощо.

Окремою ланкою необхідно виділити діджитал-менеджмент. Сучасні процеси цифровізації мають глобальні масштаби й впливають абсолютно на всі сфери життя: від звичайного побуту до професійної діяльності. Що стосується сучасного менеджменту, то процеси діджиталізації охопили усі сфери управління. Застосування різного програмного забезпечення та технологій, використання соціальних мереж та систем онлайн зв'язку суттєво змінюють менеджмент процеси, принципи, підходи, концепції й інструменти. Як і будь-яке нововведення, воно має позитивні і негативні сторони (табл. 1).

Не дивлячись на велику кількість переваг діджиталізації, вона має й суттєві недоліки. Окрім, зазначеної в табл. 1 науковцем Лінгур Л. М., потреби у збільшенні грошових витрат на інфраструктуру, навчання персоналу, пошук висококваліфікованих кадрів та часових витрат на її впровадження, вважаємо за доцільне доповнити даний перелік сприянням безробіттю та складністю адаптації діджитал процесів у концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності. Завдяки цифровізації багато бізнес-процесів можуть виконуватись автоматично, при цьому зникає потреба у деяких посадах й відповідно в працівниках, починаються скорочення персоналу, збільшуючи при цьому кількість безробітних.

Корпоративна соціальна відповідальність, як і діджиталізація, набула свого розвитку досить нещодавно, особливо в Україні. Основними її принципами є врахування інтересів всіх стейкхолдерів, відповідальність перед працівниками і суспільством в цілому, дбайливе ставлення до навколишнього середовища, дотримання

законодавства й етичних норм, добросовісної конкуренції тощо. Зі стрімким розвитком цифровізації, всі ці принципи, основи та концепції потребують певної адаптації, що спричиняє необхідність формування нових діджиталізованих соціально-відповідальних бізнес-процесів та трансформації існуючих інститутів соціальної відповідальності бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В ході роботи було досліджено основні теорії, школи та концепції класичного та сучасного менеджменту, зокрема діджитал-менеджменту. Виявлено, що розвиток новітніх технологій та суцільні процеси цифровізації є головним чинником появи сучасних та надсучасних теорій, концепцій та підходів менеджменту. З'ясовано переваги і недоліки діджиталізації управлінських процесів, а також запропоновано врахування сприяння збільшенню безробіття та складності адаптації діджитал процесів у концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності, як негативних елементів процесу цифровізації. Перспективами подальших досліджень може стати розробка пропозицій щодо адаптації діджитал процесів у концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності.

Література:

1. Усиченко І. В., Мироненко М. А., Лисенко Т. І. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. Економіка та суспільство № 59. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3499/3428>
2. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А., Шаповалова І. В., Лижник Ю. Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг: Вид. Дон НУЕТ. 2021. 282 с. С. 11—16 URL: https://www.researchgate.net/publication/363214664_Suchasniy_menedzhment_u_shemakh_i_tablicah_Castina_1
3. Гришко В. В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка і регіон № 1 (80). 2021. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. URL: https://reposit-nupp.edu.ua/bitstream/PolitNTU/10397/1/1_80_2021_%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf
4. Основні концепції мислителів минулого та сучасних теорій управління. Бібліотека Studies. URL: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2564-osnovn-konceptyi-mislitelv-minulogo-ta-suchasnih-teory-upravlnnya.html>
5. Мазуров А. В. Мережеві організації в умовах економіки досвіду. Ефективна економіка № 10. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9415>
6. Продиус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. Економіка і суспільство № 19. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/89.pdf
7. Тренди в сучасному менеджменті. Кафедра менеджменту Львівського торговельно-економічного університету. Дайджест. 05.01.2024. URL: <https://kerivnyk.info/2024/01/trendy-v-suchasnomu-menedzhmenti.html>

8. Чаркіна Т. Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Харків, 2021 р. 47 с.

9. Лінгур Л. М. Інтегровані підходи формування інформаційної системи КСВ для підприємств малого та середнього бізнесу. Економіка та суспільство № 22. 2020. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/104/99>

References:

1. Usichenko, I.V. Myronenko, M.A. and Lysenko, T.I. (2024), "History of the development of management: the view of ancient times to our days", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3499/3428> (Accessed 05 Apr 2025).
 2. Ivanova, N.S. Pryjmak, N.S. Karabaza, I.A. Shapovalova, I.V. and Lyzhnyk, Yu.B. (2021), *Suchasniy menedzhment u skhemakh i tablytsiakh* [Modern management in diagrams and tables], vol. 1, Don NUET, Kryvyi Rih, Ukraine, pp. 11—16, available at: https://www.researchgate.net/publication/363214664_Suchasniy_menedzhment_u_shemakh_i_tablicah_Castina_1 (Accessed 05 Apr 2025).
 3. Hryshko, V.V. (2021), "Modern Concepts of Management and Their Application in the Context of the Digitalization of the Ukrainian Economy", *Ekonomika i rehion*, vol. 1 (80), available at: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolitNTU/10397/1/1_80_2021_%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf (Accessed 05 Apr 2025).
 4. Studies (2025), "Basic concepts of thinkers of the past and modern management theories", available at: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2564-osnovn-konceptyi-mislitelv-minulogo-ta-suchasnih-teory-upravlnnya.html> (Accessed 05 Apr 2025).
 5. Mazurov, A. (2021), "Network organisations in the experience economy", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9415> (Accessed 05 Apr 2025).
 6. Prodius, O.I. and Najda, Ye.D. (2018), "Business process reengineering as a modern management concept", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 19, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/89.pdf (Accessed 05 Apr 2025).
 7. Myronov, Yu.B. (2024), "Trends in modern management", available at: <https://kerivnyk.info/2024/01/trendy-v-suchasnomu-menedzhmenti.html> (Accessed 05 Apr 2025).
 8. Charkina, T.Yu. (2021), "Theoretical and methodological foundations of the formation of an anti-crisis management system for the passenger complex of railway transport", Abstract of Doctor dissertation, Economy, Kharkiv, Ukraine.
 9. Linhur, L.M. (2020), "Integrated approaches of csr information system formation for small and medium business enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 22, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/104/99> (Accessed 05 Apr 2025).
- Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.*

Т. В. Березянко,
д. е. н., професор, завідувачка кафедри економіки праці та менеджменту
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9228-4239>
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>
А. С. Копистянський,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7567-0398>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.35

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

T. Berezianko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
N. Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
A. Kopystianskyi,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

PECULIARITIES OF FORMATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Матеріал статті зосереджено на дослідженні ключових аспектів концепції сталого розвитку та її впровадження в економічну політику держав. Актуальність теми зумовлена зростаючими глобальними викликами (зміна клімату, виснаження природних ресурсів, соціальна нерівність, нестабільність світових ринків), що вимагає перегляду традиційних підходів до розвитку економік. У статті розглядаються теоретичні засади сталого розвитку, аналізуються основні принципи та підходи, що лежать в основі цієї концепції, а також її інтеграція в практичну діяльність держав.

Проведено історичний огляд еволюції поняття сталого розвитку, починаючи від перших концептуальних ідей, висловлених ще в середині ХХ століття, і до сучасних інтерпретацій цієї концепції. Окрему увагу приділено міжнародним ініціативам, зокрема цілям сталого розвитку, визначеним ООН у 2015 році, що складають стратегічну основу для глобальних зусиль у напрямі досягнення економічної, соціальної та екологічної рівноваги.

Здійснено аналіз зв'язку між трьома основними аспектами сталого розвитку: економічним, соціальним та екологічним. На авторську думку важливим є досягнення балансу між

ними, що дозволяє забезпечити стабільне і безпечне середовище для майбутніх поколінь. У цьому контексті розглядаються різноманітні моделі сталого економічного розвитку, зокрема перехід до "зеленої економіки", яка орієнтована на зниження негативного впливу на навколишнє середовище, підвищення енергоефективності та впровадження інноваційних технологій у виробництво. Зроблено висновок про необхідність трансформації економічних моделей, переходу від традиційної моделі споживчої економіки до гармонійного і стійкого розвитку, що орієнтований на довгострокову перспективу, задовольняє потреби нинішнього покоління, не загрожуючи можливостям майбутніх.

Здійснено аналіз ролі державних стратегій у реалізації принципів сталого розвитку, зокрема на прикладі України. Розглядаються наявні програми та ініціативи, що сприяють впровадженню сталих практик в національну економіку, а також вказується на проблеми та бар'єри, які ускладнюють цей процес (недостатність фінансування, низький рівень інституційної підтримки та відсутність системного підходу до інтеграції сталого розвитку в різні сфери життя). Обґрунтовано необхідність формування відповідальних соціальних і корпоративних моделей, що базуються на принципах сталості. Вони підкреслюють важливість соціальної складової в досягненні сталого розвитку, яка передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх соціальних груп, боротьбу з бідністю, поліпшення якості освіти та охорони здоров'я. Виділяють важливість ролі індивідуальних та колективних зусиль на всіх рівнях, щоб досягти цілей сталого розвитку та забезпечити добробут для майбутніх поколінь.

The article focuses on the exploration of key aspects of the sustainable development concept and its implementation in national economic policies. The relevance of the topic is determined by the growing global challenges, such as climate change, depletion of natural resources, social inequality, and instability in global markets, which necessitate a reevaluation of traditional approaches to economic development. The article examines the theoretical foundations of sustainable development, analyzes the core principles and approaches underlying this concept, and explores its integration into the practical activities of states.

The article provides a historical overview of the evolution of the concept of sustainable development, starting with the first conceptual ideas expressed in the mid-20th century, up to contemporary interpretations of the concept. Special attention is given to international initiatives, particularly the Sustainable Development Goals defined by the UN in 2015, which serve as the strategic foundation for global efforts toward achieving economic, social, and environmental balance.

An analysis is conducted on the connection between the three main aspects of sustainable development: economic, social, and environmental. The authors emphasize the importance of achieving a balance between these aspects to ensure a stable and secure environment for future generations. In this context, various models of sustainable economic development are discussed, particularly the transition to a "green economy," which focuses on reducing the negative impact on the environment, increasing energy efficiency, and implementing innovative technologies in production.

The article analyzes the role of government strategies in implementing the principles of sustainable development, particularly through the example of Ukraine. Existing programs and initiatives that promote the integration of sustainable practices into the national economy are discussed in detail, and challenges and barriers that hinder this process are highlighted (such as insufficient funding, low levels of institutional support, and the lack of a systemic approach to integrating sustainable development into various sectors of life).

The need for the formation of responsible social and corporate models based on the principles of sustainability is justified. These models emphasize the importance of the social aspect in achieving sustainable development, which includes ensuring equal opportunities for all social groups, combating poverty, and improving the quality of education and healthcare.

The article concludes that a transformation of economic models is necessary, transitioning from the traditional model of a consumer economy to harmonious and sustainable development that focuses on the long-term perspective, meets the needs of the present generation without threatening the opportunities of future generations. It is argued that achieving this requires a meaningful combination of economic, social, and environmental components, as well as

enhancing international cooperation. The importance of individual and collective efforts at all levels is also emphasized in order to achieve the goals of sustainable development and ensure well-being for future generations.

Ключові слова: сталий розвиток, глобальні виклики, цілі сталого розвитку, бар'єри сталого розвитку, трансформація економічних моделей.

Key words: sustainable development, global challenges, sustainable development goals, barriers to sustainable development, economic model transformation.

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

Сталий розвиток національної економіки є важливою метою для будь-якої країни в умовах глобалізації та сучасних викликів, таких як зміни клімату, обмеженість природних ресурсів, соціальна нерівність та інші. Це концепція, яка передбачає інтеграцію економічного, соціального та екологічного аспектів розвитку з метою забезпечення високої якості життя для теперішніх та майбутніх поколінь.

Проблема сталого розвитку національної економіки полягає в тому, що багато економічних систем світу досі орієнтовані на краткострокову вигоду, а не на довгострокову стабільність, що призводить до виснаження природних ресурсів, деградації екосистем та збільшення соціальної нерівності. Тому виникає необхідність переходу до моделі розвитку, яка б збалансовувала економічне зростання з екологічною та соціальною стабільністю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Виникнення концепції сталого розвитку завдячує чисельним науковим дослідженням класичних економістів: Мальтус Т., Рікардо Д., Кейнс Дж., Мілль Дж., Хікс Дж., Пігу А., Медоуз Д., Рандерс Дж. [7], які під різними акцентами розглядали природні, суспільні та штучні обмеження зростання та розвитку економіки та людства в цілому. В результаті опрацювання ранніх робіт дослідниками інституціональності та збалансованості було визначено поняття "сталий розвиток", який розглядається стійкий розвиток економічної, соціальної та екологічної складової суспільства.

Сучасні наукові основи управління сталим розвитком формували як зарубіжні, так і українські вчені: В. Вернадський, О. Алімов, Г. Дейлі, В. Загорський, Г. Брундланд, Д. Зеркалов, В. Гросул, Б. Данилишин, Д. Медоуз, С. Лазаріні, В. Сахаєв, М. Кітінг, М. Сторпер та ін. [2; 4; 9; 10; 11; 15; 19].

Суттєвий внесок в формування концепції "сталого розвитку" внесли дослідження в межах Римського клубу заснованого А. Печчеї у 1968 році. Перші напрацювання з питань зв'язку природних та економічних чинників були представлені у Римському клубі американськими дослідниками Дж. Форестером та Д. Медоузом [19]. В цих доповідях уперше були введені такі специфічні обмеження соціально-економічного розвитку як граничне значення природних ресурсів та обмежені можливості екосистем до нейтралізації негативних наслідків економічної діяльності.

Концепція сталого розвитку актуалізує питання взаємодії природи та людини. Автори підкреслюють, що сталий розвиток передбачає гармонійний прогрес, котрий забезпечує економічне зростання та вирішення соціальних і екологічних проблем [4]; задовольняє потреби сьогодення, не загрожуючи можливостям майбутніх поколінь, при цьому використання ресурсів, інвестиції, технічний прогрес і інституційні зміни відповідають потребам як сьогодення, так і майбутнього [2]; відображає процеси збалансованого соціально-економічного та екологічного зростання, з метою задоволення потреб сучасних поколінь без шкоди для майбутніх [15]; економічне зростання і діяльність суспільства відбуваються з можливістю відновлення екосистем, поглинання забруднень і підтримки життєдіяльності як теперішніх, так і майбутніх поколінь [10].

Науковці обґрунтовують необхідність трансформації людського мислення від споживацької моделі до усвідомлення дбайливого співіснування з природою, яке передбачає економне використання ресурсів, збереження біологічного різноманіття та ощадливе ставлення до спадщини для майбутніх поколінь [9].

Проте, автори зазначають, що умовах країн з трансформаційною економікою та недосконалою системою інституційної надбудови особливої значущості набуває проблема оптимальної взаємовідносин природи (об'єкта), людини (суб'єкта) та феномена виробництва (праці) [3, с. 51]. Також підкреслюють, що в Україні концепція сталого розвитку (екологічний, економічний і соціальний аспекти) ще не набула значного поширення через фінансові труднощі суб'єктів господарювання та недостатню інформаційну підтримку [9].

Концепція сталого розвитку економіки визнана світовою спільнотою народів домінантною ідеологією розвитку людської цивілізації у XXI ст., стратегічним напрямом забезпечення матеріального, соціального і духовного прогресу суспільства [8].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз особливостей формування сталого розвитку національної економіки в умовах глобальних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На теперішній час, основним засобом спільного розвитку світового суспільства обрано сталий розвиток як мету подолання бідності, забезпечення рівномірності та збереження планети. Але, потрібно зазначити, що із самого початку мали місце труднощі перекладу термінології.

Таблиця 1. Формування та впровадження концепції сталого розвитку

Період	Автор	Визначення
XIX-XX століття	Рікардо Д.	Економічне зростання: природа багатства через вільну конкуренцію, норму прибутку, працю
	Мальтус Т.	Зростання населення та забезпечення продовольством – стабільність країни
	Міллз Дж.	Аналіз факторів економічного зростання, міжнародної економіки, соціальна економіка, виробництво і розподіл, вплив уряду
XXI Ст.	Хікс Дж.	Теорія рівноваги та благоденства
	Пігу А.С.	Пов'язав соціальний та економічний добробут
	Медоуз Д., Рандерс Й., Беренс У.	Межі зростання економічного та демографічного та їх вплив на навколишнє середовище
	Джорджеску-Роген Н., Боулдинг К.	Пов'язують розвиток економіки з природними обмеженнями
1972	саміт ООН, Стокгольм	Встановлення важливості навколишнього середовища в глобальному масштабі
1980	Дейлі Г.	Теорія сталого розвитку
	ЮНЕП, створення ВСОП	Розвиток без руйнування, необхідність стійкого розвитку екосистем
1987	Комісія Брундтланд	Сталий розвиток як розвиток, який відповідає потребам сучасного покоління, не обмежуючи здатність задовольняти потреби сучасного покоління, потреб майбутніх поколінь
1991	ВСОП	«Гурбота про планету Земля — Стратегія стійкого життя»
1992	Доповідь «Порядок денний 21», конференція ООН	Зобов'язання і цілі Міжнародного співтовариства щодо досягнення кращого життя та цілей сталого розвитку для 21-го століття
2002	Всесвітня конференція з Сталого розвитку	Підтверджений зв'язок між захистом навколишнього середовища та економічним і соціальним розвитком
2010	ЄС Стратегія «Європа 2020», Стратегія Agenda 2030 «Європа 2020»	Координація соціальної та економічної політики на основі розумного, сталого та інклюзивного зростання. «Європа 2020» прагне досягти: розумного зростання через сприяння та вдосконалення знань, досліджень та інновацій як рушійної сили нашого майбутнього зростання; сталого розвитку через сприяння більш екологічної та конкурентоспроможної економіки з правильним ефективним використанням ресурсів. Без виключення зростання через сприяння економіці з високим рівнем зайнятості, яка досягне соціальних і територіальна згуртованість.
2015	Генеральна Асамблея ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року»	Сприяє інтеграції всіх трьох вимірів сталого розвитку – соціального, екологічного та економічного – в усі секторальні політики, одночасно сприяючи взаємозв'язку та узгодженості політичних і законодавчих рамок, пов'язаних із Цілями сталого розвитку

Джерело: систематизовано за даними [6; 7; 8; 13; 14; 17; 18].

Сталий розвиток — sustainable development (англ.), *duveloppement durable* (франц.), *nachhaltige Entwicklung* (німец.) — було перекладено як гармонійний (узгоджений), рівномірний, збалансований, правильний. Кожна із означених дефініцій має окремі, іноді конкуруючі засоби досягнення.

Змістовне значення терміну "сталий розвиток" означає — постійне зростання. Але переклад з англійської мови надає терміну акцентуації — підтримуване формування або підтримуване будівництво, що більш співзвучне дефініції — вдосконалення, покращення або нове будівництво. У перекладі з німецької термін набуває значення — стабільне конструювання або модернізація. У перекладі з французької це — довготривалий, надійний та міцний розвиток.

Як бачимо, початкова, на наш погляд, не зовсім вдала транскрипція створила системну колізію для обрання неадекватних шляхів досягнення спільної мети. Доречі, можливості трактування перекладу в середовищі наукових розробок з охорони навколишнього середо-

вища дозволяють сприймати означений напрям як "межі зростання".

Еволюція визначення та розвиток підходів науковців представлено в табл. 1.

Вважаємо за доцільне докладніше розглянути документ Генеральної Асамблеї ООН "Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року", призначення якого полягає у формуванні плану дій для людей, планети та процвітання, спрямування — зміцнення миру у всьому світі, а його реалізація здійснюється через партнерство всіх країн та зацікавлених сторін [13].

Означені цілі ("5 Ps") складають ядро "Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року". В більш детальному вигляді у документі встановлюється 17 цілей сталого розвитку та визначається 169 завдань. Мета полягає в тому, щоб до 2030 року викоринити бідність і досягти сталого розвитку в глобальному масштабі, за умови найширшого залучення усіх учасників процесу. Прийняття цього документу світова спільнота визначила цілі на наступні 15 років, до числа найбільш вагомих з них входять: дотримання людської гідності, формування регіональної і глобальної стабільності, дотриманні умов "здоров'я" нашої планети, формуванні справедливих і стабільних країн і процвітаючої економіки. Вказа-

них цілей згідно з графіком впровадження світ мав досягти до 2030 року. В свою чергу, на їх основі було сформовано зобов'язання для урядів всіх країн, розвинених і тих, що розвиваються, враховуючи різний рівень розвитку, національну політику та нагальні і першочергові потреби [13].

В Україні, на державному рівні, визначено завдання щодо досягнення "Цілей сталого розвитку на період до 2030 року" та означено індикатори їх досягнення [5].

Враховуючи вищезазначене вважаємо за необхідне звернути увагу на рекомендації та принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) як курс урядів на сприяння довгостроковому зростанню та стабілізації національних суспільств через інструменти нагляду та розробку послідовних регуляторних політик (табл. 2).

Європейським співтовариством в липні 2013 р. було прийнято "Принципи високого рівня ОЕСР та G20 щодо довгострокового фінансування інвестицій для інституціональних інвесторів". В якості останніх визначено

Таблиця 2. Політики стабілізації, забезпечення зростання та стабільності

Програма розвитку	Засоби досягнення та завдання
Забезпечення продовольчої безпеки	Якісне харчування, стійке виробництво, зростання продуктивності праці в АПК, увага до продуктивності дрібних фермерських господарств, гендерна рівність як запорука зростання потенціалу продуктивності, створення робочих місць особливо у сільській місцевості, підвищення транспарентності, ефективність ринків розглядається як зменшення втрат продовольства та недопущення забруднення, а також поліпшення харчування усіх верств населення. Демонструвати лідерство та скоординований, інтегрований та довгостроковий підхід до взаємодії у вказаних напрямках
Забезпечення продовольством в умовах швидкої урбанізації	Огляд ключових напрямків зростання економіки та створення робочих місць у сфері продовольчої безпеки та харчування (особлива увага до країн низьких статків)
Господарський порядок	Розповсюдження кращих практик у сфері продуктової безпеки та харчування Моніторинг виконання обов'язків: - формування продовольчих резервів та доступу до гуманітарних поставок; - відповідальні інвестиції у сільське господарство; - управління ризиками у сільському господарстві; - забезпечення харчуванням дітей до 1000-ї доби життя
Глобальне партнерство щодо розширення доступу до фінансових послуг	Угода по фінансуванню малих та середніх підприємств (SME Finance Compact) Програма взаємної освіти (G20 Peer Learning Program)
Інфраструктура - головне джерело економічного росту	Розвиток приватно-державного партнерства
Подолання недостатності навичок працевлаштування	Забезпечення набуття базових навичок та кваліфікації Обмін кращими практиками Інноваційні підходи до освіти на базі державної політики працевлаштування та участі приватного сектору
Мобілізація внутрішніх ресурсів	Боротьба з позазаконними фінансовими потоками та корупцією Викорінення бідності, інвестиції у соціальну інфраструктуру Чітка макроекономічна політика, посилення податкових служб (Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes), двосторонні програми Податкові інспектори без кордонів (Tax Inspectors Without Borders) – протидія розмивання бази оподаткування та переміщення прибутку

Джерело: укладено за [20].

пенсійні фонди, страхові компанії та суверенні фонди. З метою нормалізації світової економіки та подолання негативних процесів у фінансовому секторі визнано за необхідне активувати у всіх сферах Принципи корпоративного управління ОЕСР, Основні принципи ОЕСР по управлінню державно-приватним партнерством, дотримуватись Декларації ОЕСР щодо "зеленого" зростання та інших [20].

Систематизація та узагальнення вимог та завдань, що викладені у означених документах, дозволили сконцентрувати перелік вимог до корпоративного сектору в ракурсі виконання Програми розвитку G20 [1; 20]. Підтверджений курс на відмову від ліберального ставлення до фінансових інститутів на користь державних регуляторних важелів підтримки зростання.

Проте, численні фактори впливають на кожен із трьох вимірів сталого розвитку [16]:

— екологічний (навколишнє середовище): стан розвитку сільського господарства, екологічна додана вартість у сільському господарстві; загальне виробництво енергії, загальне первинне енергопостачання, загальна потреба первинної енергії, частка відновлюваної енергії, вирощування риби на внутрішньому ринку, викиди CO₂ від спалювання палива, кількість широкосмугових підключень на 100 000 жителів тощо;

— економічний: торговельний баланс (експорт-імпорт товарів та послуг), валовий і чистий національний дохід, валовий національний дохід на душу населення, валовий внутрішній продукт, ВВП на душу населення, зростання ВВП, рівень безробіття, рівень самозайнятості, виробництво сирої нафти, стан фінансового сектору, дохід домогосподарства, фактична додана вартість в промисловості, сільському господарстві, у будівництві, в послугах тощо;

— соціальний: Кількість населення, Зростання населення, Кількість вчителів у спеціальній освіті, Кількість вчителів на 1 км², Кількість лікарень на 1 км², Кількість точок доступу до дороги для інвалідів, Кількість послуг, що пропонуються людям з обмеженими можливостями тощо.

Таким чином, забезпечення розвитку повинно не тільки задовольняти потреби поточної ситуації суспільства, а і створювати фундамент і можливості для майбутніх поколінь в якісному житті та зростанні.

Узагальнюючи провідні принципи Глобального договору, принципи ОЕСР, принципи розвитку G-20 європейське суспільство перейшло до формату "нової економіки розвитку", складовими якої визначено: відповідальність ведення бізнесу, відповідальність за вплив на

стабільність навколишнього середовища, соціальна стабільність та забезпечення гідного життя, підтримка розвитку місцевих спільнот, відповідальність та соціальна орієнтованість власників та розпорядників у сфері економічної діяльності, а також впровадження корпоративної соціальної відповідальності як інструменту впровадження корпоративного сектору на стабільність та розвитку суспільства через запровадження приватно-державного партнерства.

В поточних умовах військового стану в країні елементи стабільності в державному управлінні проявляються в збереженні застосування цільового показника інфляції, стабілізації відсоткової ставки скоригованої на темпи поточної інфляції. Державне управління використовує інструмент збільшення податків, що як сподіваються, допоможе стримати великий дефіцит бюджету. Процес мобілізації внутрішніх ресурсів сконцентровано на стимулюванні отримання додаткових доходів усередині країни та реалізації програми реформ, наприклад, додаткової приватизації об'єктів, що знаходяться в державному управлінні та власності. Мобілізація та еміграція зробили пошук робочої сили головною проблемою для бізнесу.

За обережним (інерційним) прогнозом на 2025 рік зростання реального ВВП України закладено на рівні 2,7%. Видатки держбюджету на 2025 рік складають близько 3,9 трлн грн або 43,8% від ВВП. Більше половини витрат припадає на сферу безпеки та оборони країни — 53% усіх видатків та 24,5% ВВП. Видатки на соціальні потреби (із урахуванням пенсій) закладаються на рівні 431,5 млрд грн, що на 33 млрд грн менше, ніж у 2024 році. Соціальні стандарти збережено на рівні 2024 року (мінімальна заробітна плата в сумі 8000 грн, а прожитковий мінімум — 2920 грн) [12].

Покращення ситуації з безпекою може значно підвищити зростання вітчизняної економіки та країни в цілому, оскільки більш високими темпами будуть реалізуватися заходи щодо реконструкції та відновлення, можуть повернутися більше мігрантів та буде прискорюватися реалізація програми структурних реформ, що стимулювати приватні інвестиції та продуктивність.

Таким чином, сталий розвиток є необхідною умовою для забезпечення довгострокового економічного зростання та стабільності. Для його досягнення важливою є інтеграція різних аспектів розвитку на національному та глобальному рівнях.

ВИСНОВКИ

Сталий розвиток національної економіки є стратегічно важливим завданням для держав, оскільки передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у політику розвитку. Це важливо для забезпечення стабільності та збереження природних ресурсів, а також для вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату та соціальна нерівність.

Концепція сталого розвитку виникла під впливом робіт класичних економістів та вчених Римського клубу, які вперше звернули увагу на обмеженість природних ресурсів і необхідність збереження екосистем. Сучасні дослідження підкреслюють важливість поєднання економічного зростання з екологічною та соціальною стабільністю для забезпечення довгострокового благополуччя. Особлива увага приділяється необхідності балансування економічного зростання з соціальною та екологічною стабільністю для забезпечення високої якості життя як для теперішніх, так і для майбутніх поколінь.

Сталий розвиток визначено як ключову стратегію для досягнення глобального прогресу в рамках 2030 року. Важливим є інтегрування сталого розвитку в національні політики через конкретні індикатори та зобов'язання, що забезпечують соціальну, економічну та екологічну стабільність.

В Україні концепція сталого розвитку стикається з рядом труднощів, зокрема через недостатню інституційну підтримку та фінансові проблеми. Однак важливо звернути увагу на міжнародні ініціативи та принципи, такі як програма ОЕСР, які сприяють довгостроковому зростанню та стабільності національних економік.

Формування стабільного розвитку потребує врахування множини факторів, таких як торгівельний баланс, інфраструктурні проекти, екологічні ініціативи, соціальні аспекти, а також управління природними ресурсами. Тому стратегія сталого розвитку повинна включати системний підхід, що поєднує економічні, соціальні та екологічні компоненти.

Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці ефективних механізмів реалізації сталого розвитку, особливо в умовах трансформаційних економік, до яких належить й Україна. Важливо враховувати міжнародні норми та стандарти, а також забезпечувати інституційну підтримку для досягнення поставлених цілей.

Література:

1. Березянюк Т. В. Євроінтеграційні виклики адаптації підприємств оліє-жирової галузі: монографія. Київ: Вид-во "Кондор", 2014. 432 с.
2. Брундланд Г. Наше спільне майбутнє: Міжнародна комісія з навколишнього середовища і розвитку. Оксфорд: Оксфорд Юніверсіті Пресс, 1987. 125 с.
3. Бурлуцька С. В. Пружні стратегії забезпечення сталого розвитку національної економіки: теорія та практика [монограф.] / наук. ред. Н. Ю. Рекова; Слов'янськ: ДВНЗ "Донбаський державний педагогічний університет", 2016. 320 с.
4. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку: переклад з англійської. Київ: Інтелсфера, 2002. 234 с.
5. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024. № 1190-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80#Text>
6. Екологічна безпека та економіка: монографія / М. І. Сокур та ін. Кременчук: ПП Щербатих О. В., 2020. 240 с.
7. Економічна теорія: Політекономія: підручник / за ред. В. Д. Базилевича. Київ: Знання, 2014. 708 с. ISBN 978-966-346-878-5
8. Конвенции и соглашения. ООН. Офіційний вебсайт. URL: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21.shtml
9. Лелеченко А. П. Світовий досвід формування регіональної політики сталого розвитку: монографія. Київ: МАУП, 2020. 120 с.
10. Мацелюх Н. П., Корж М. А. Сталий економічний розвиток України: концептуальні основи, механізми забезпечення та драйвери розвитку. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/7.pdf
11. Миколайчук М., Куспльак Г., Куспльак І. Сталий розвиток та інструменти стимулювання досягнення його цілей на місцевому рівні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2022. № 27. С. 116—127. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276521>
12. Палійчук Т., Мироненко О. Огляд бюджету 2025. Аналітична записка. Київ: Центр економічної стратегії. 2024. 50 с. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/budget-2025.pdf>
13. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>
14. Програма дій "Порядок денний на XXI століття": Ухвалена конференцією ООН з навколишнього середо-

вища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт "Планета Земля", 1992 р.): Пер. з англ. 2-ге вид. Київ: Інтелсфера, 2000. 360 с.

15. Харазішвілі Ю. М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2019. 304 с.

16. Экономические перспективы ОЭСР. 2024. Выпуск 2: Украина. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_839ef1cf-en/ukraine_f33c279e-en.html

17. Butlin J. Our common future. By World commission on environment and development. Journal of International Development. 1989. № 2. Т. 1, pp. 284—287. doi:10.1002/jid.3380010208. ISSN 1099-1328.

18. Filatova H., Vasylieva T., Vynnychenko N., Ballova M., Gedeon M. Accounting support for sustainability reporting: theoretical foundations and bibliometric analysis. Accounting and Financial Control 2022. № 4 (1), P. 1—13. doi:10.21511/afc.04(1).2023.01

19. Meadows H., Meadows L., Randers J., Behrens III W. The Limits to Growth New. York: Universe Books. 1972. 211 p. URL: <https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/>

20. OECD. Офіційний сайт. URL: <https://www.oecd.org/>

References:

1. Bereziianko, T.V. (2014), Yevrointehratsijni vyklyky adaptatsii pidpriemstv oliie-zhyrovoi haluzi [European integration challenges of adaptation of enterprises of the oil and fat industry], Kondor, Kyiv, Ukraine.

2. Brundland, H. (1987), Nashe spil'ne majbutnie: Mizhnarodna komisiiia z navkolyshn'oho seredovyscha i rozvytku [Our Common Future: International Commission on Environment and Development], Oxford University Press, Oxford, UK.

3. Burluts'ka, S.V. (2016), Pruzhni stratehii zabezpechennia staloho rozvytku natsional'noi ekonomiky: teoriia ta praktyka [Resilient Strategies for Sustainable National Economy: Theory and Practice], DVNZ "Donbas'kyj derzhavnyj pedahohichnyj universytet, Slov'ians'k, Ukraine.

4. Dejli, G. (2002), Poza zrostanniam. Ekonomichna teoriia staloho rozvytku [Beyond Growth. Economic Theory of Sustainable Development], Intels-fera, Kyiv, Ukraine.

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "Some Issues of Ensuring the Achievement of the Sustainable Development Goals in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80#Text> (Accessed 25 March 2025).

6. Sokur, M.I. (2020), Ekolohichna bezpeka ta ekonomika [Environmental Security and Economics], PP Scherbatykh O.V., Kremenichuk, Ukraine.

7. Bazylevich, V.D. (2014), Ekonomichna teoriia: Politekonomiia [Economic Theory: Political Economy], Znannia, Kyiv, Ukraine.

8. UN (2025), "Conventions and Agreements", available at: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21.shtml (Accessed 25 March 2025).

9. Lelechenko, A.P. (2020), Svitovyj dosvid formuvannia rehional'noi polityky staloho rozvytku [World Experience in Forming Regional Sustainable Development Policy], MAUP, Kyiv, Ukraine.

10. Matseliukh, N. and Korzh, M. (2021), "Sustainable economic development of Ukraine: conceptual fundamentals, security mechanisms and development drivers", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/7.pdf (Accessed 25 March 2025).

11. Mykolajchuk, M. Kuspliak, H. and Kuspliak, I. (2022), "Sustainable development and tools for stimulating the achievement of its goals at the local level", Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia, vol. 27, pp. 116—127. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276521>

12. Palijchuk, T. and Myronenko O. (2024), Ohliad biudzhetu 2025. Analitychna zapyska [Budget Review 2025. Analytical Note], Tsentru ekonomichnoi stratehii, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/budget-2025.pdf> (Accessed 25 March 2025).

13. UN (2015), "Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development", available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennia-nashoho-svitu-poryadok-dennyj-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku> (Accessed 25 March 2025).

14. UN (2000), Prohrama dij "Poriadok dennij na XXI stolittia": Ukhvalena konferentsiieiu OON z navkolyshn'oho seredovyscha i rozvytku v Rio-de-Zhaneiro (Samit "Planeta Zemlia", 1992 r.) [Agenda for Action for the 21st Century: Adopted by the UN Conference on Environment and Development in Rio de Janeiro (Earth Summit, 1992)], Intelsfera, Kyiv, Ukraine.

15. Kharazishvili, Yu.M. (2019), Systemna bezpeka staloho rozvytku: instrumentarij otsinky, rezervy ta stratehichni stsennarii realizatsii [System security of sustainable development: assessment tools, reserves and strategic implementation scenarios], IIE of NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

16. OECD (2024), "OECD Economic Prospects 2024. Issue 2: Ukraine", available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_839ef1cf-en/ukraine_f33c279e-en.html (Accessed 25 March 2025).

17. Butlin, J. (1989), "Our common future. By World commission on environment and development", Journal of International Development, vol. 2, no. 1, pp. 284—287. doi:10.1002/jid.3380010208. ISSN 1099-1328.

18. Filatova, N. Vasylieva, T. Vynnychenko, N. Ballova, M. and Gedeon, M. (2022), "Accounting support for sustainability reporting: theoretical foundations and bibliometric analysis", Accounting and Financial Control, vol. 4 (1), pp. 1—13. doi:10.21511/afc.04(1).2023.01

19. Meadows, H., Meadows, L., Randers, J. and Behrens, III W. (1972), The Limits to Growth, Universe Books, New York, USA, available at: <https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/> (Accessed 25 March 2025).

20. OECD (2025), available at: <https://www.oecd.org/> (Accessed 25 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.04.2025 р.

І. А. Сазонець,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8032-3675>

В. В. Джинджоян,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0296-4092>

Н. Г. Яковлева-Мельник,

*старший викладач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1266-1813>

О. В. Седлецка,

*старший викладач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"*

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.42

ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДИЗАЙНУ В МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

I. Sazonets,

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

V. Dzhyndzhoyan,

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

N. Yakovleva-Mel'nik,

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

O. Sedletska,

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

POSITIONING OF DESIGN IN MARKETING STRATEGIES OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

В статті доведено, що маркетинг у готельному, ресторанному та туристичному секторі передбачає розробку, просування та продаж продуктів гостинності, спрямованих на виявлення та задоволення конкретних потреб клієнтів. Основна мета маркетингу в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі — допомогти клієнтам оцінити компанію та її продукти.

Доведено, що маркетингова діяльність в індустрії гостинності та туризму має специфічні характеристики, які відрізняють її від інших форм виробництва і розподілу продукції.

В статті узагальнено традиційні, соціальні та сучасні маркетингові підходи (дизайн) в готельно-ресторанній індустрії. Визначено, що крім традиційних методів, видів маркетингу в готельному та ресторанному бізнесі все більшу роль відіграє соціальний маркетинг, який ґрунтується на запровадженні корпоративної соціальної відповідальності в діяльність готельних та ресторанних підприємств. Також все більшу роль у маркетингових стратегіях відіграє дизайн інтер'єру.

It has been determined that the hospitality industry is a highly competitive sector that strives to maximize customer satisfaction, provide the most comfortable environment and meet the diverse household, economic and cultural needs of its guests. The requirements for the level of service are growing every year.

The article proves that marketing in the hotel, restaurant and tourism sector involves the development, promotion and sale of hospitality products aimed at identifying and meeting specific customer needs. The main purpose of marketing in the hotel, restaurant and tourism business is to help customers evaluate the company and its products.

It is proved that marketing activities in the hospitality and tourism industry have specific characteristics that distinguish them from other forms of production and distribution of products.

The article summarizes traditional, social and modern marketing approaches (design) in the hotel and restaurant industry. It is determined that, in addition to traditional methods and types of marketing in the hotel and restaurant business, social marketing is playing an increasingly important role, which is based on the introduction of corporate social responsibility in the activities of hotel and restaurant enterprises. Of great importance today are socio-economic trends and features of marketing activities in the hotel and restaurant industry, social marketing in the hotel and restaurant industry, principles of socio-ethical marketing, social marketing and corporate social responsibility, features of social marketing in the hotel industry, charitable and holistic marketing, holistic marketing tools, incentives, regulation.

It is emphasized that interior design is playing an increasingly important role in marketing strategies, in particular such areas as interior design as a competitive advantage of hotels and restaurants, design design of hotels, tourist and entertainment complexes, design as part of the marketing strategy of hotels and restaurants, planning of hotel marketing and hotel design, achievements of artificial intelligence in the field of design, modern styles of interior design.

Ключові слова: маркетинг, стратегії, готельно-ресторанний, бізнес, соціальний, дизайн.

Key words: marketing, strategy, hotel and restaurant, business, social, design.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Послуги гостинності є індикатором туристичної привабливості країни та відображають її розвиток і людський капітал. Вважається, що цей сектор має високий інвестиційний потенціал і конкурентне середовище, але, з іншого боку, він дуже чутливий до державного регулювання та коливань у країні. Сфера гостинності є дуже важливим і дуже чутливим сектором економіки. Водночас він продовжує стикатися з щоденним податковим тиском, нескінченним регуляторним наглядом, заплутаними законами про захист прав споживачів, застарілими національними стандартами та специфічними класифікаціями й обмеженнями, відносинами з клієнтами, питаннями безпеки, управлінням та розподілом фінансових ресурсів. Одним з найбільших викликів для розвитку готельно-ресторанного сектору є військова операція в Україні. Важливим є впровадження сучасних маркетингових підходів у готельно-ресторанний бізнес. Маркетинг — це спеціалізований спосіб організації та здійснення обміну товарами та послугами, тобто торгівлі. Маркетинг — це особливий спосіб управління діловими відносинами, який передбачає виявлення, створення, розвиток і задоволення попиту. Це організований процес, спрямований на залучення та утримання клієнтів. Обмін товарами та послугами — один з найдавніших видів людської діяльності, завдяки якому вони вступають в контакт з іншими людьми. Він розпочався як простий обмін продуктами харчування, але з часом значно еволюціонував і поширився на сферу послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед науковців, що досліджували проблеми маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі слід визначити таких як: Джинджоян В.В. [4, 5], Зайцева В.М. [2], Коротун, С.І. [10], Коротун, О.П. [10], Кукліна Т.С. [2], Окландер М.А. [8], Сазонець І.Л. [1, 3, 7], Сазонець О.М. [1, 3, 6], Скорина Т.М. [10], Цвілій С.М. [2], Конарівська, О.Б. [10]. В своїх працях вони проаналізували комплексні підходи до маркетингу, цінову політику маркетингу, конкурентоспроможність готельних підприємств України, економіку сфери гостинності в цілому, вплив зв'язків з громадськістю та реклами на маркетингову діяльність готельно-ресторанних підприємств, управління проектами в готельно-ресторанному бізнесі, розвиток сфери послуг в сучасній державі. Стрімкі зміни економічної та політичної ситуації в Україні створюють нові виклики для сфери гостинності України, що зумовлюють розробку нових напрямів досліджень готельно-ресторанного бізнесу.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Для того, щоб готельно-ресторанний бізнес став висококонкурентним сектором, який в змозі максимально задовольнити потреби клієнтів, забезпечити максимально комфортне середовище і задовольнити різноманітні побутові, економічні та культурні потреби своїх

гостей є доцільним провести дослідження сучасних тенденцій маркетингу в готельному та ресторанному бізнесі. Відповідне дослідження проведено в представленій статті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Щоб визначити свою позицію на ринку, компанія повинна сформулювати свою пропозицію: набір переваг або цінностей, які компанія обіцяє надати своїм клієнтам, щоб задовольнити їхні потреби. Пропозиція — це те, що відрізняє різні бренди. Чітка та обгрунтована пропозиція дозволяє компанії отримати конкурентну перевагу на ринку, пропонуючи продукт чи послугу, яких немає в жодній іншій компанії, або пропонуючи той самий продукт чи послугу в інший спосіб. Маркетингова стратегія компанії передбачає визначення цільових клієнтів і того, як компанія буде створювати цінність для них. Після визначення стратегії маркетингологи розробляють маркетингову програму або план, який втілює стратегію в життя. Для реалізації плану вони використовують інструменти комплексу маркетингу. Ці інструменти відомі як чотири "Р" маркетингу (продукт, ціна, позиціонування та просування).

Маркетингові інструменти реалізують найголовніші функції маркетингу. До таких функцій відносяться наступні:

1. аналіз (функція аналізу і синтезу) — аналіз зовнішнього середовища і різних товарних ринків, споживачів і конкурентів;
2. виробництво — створення нових продуктів (товарів і послуг) та організація виробництва, підвищення конкурентоспроможності існуючих продуктів;
3. розподіл (функція збуту) — розробка продуктової лінійки, гнучке ціноутворення, організація системи розподілу товарів, організація послуг;
4. дизайн (функція переконання і просування) — створення попиту і стимулювання збуту;
5. планування, управління і контроль — аналіз, планування маркетингової діяльності, інформаційно-аналітична підтримка керівництва, організація системи контролю маркетингу.

Принципи маркетингу визначають загальний напрямок маркетингових цілей і стратегій компанії. До найважливіших принципів маркетингу належать орієнтація на клієнта; комплексність; гнучкість та адаптивність; зосередженість на тому, що має найбільше значення для компанії; орієнтація на майбутнє; поєднання гнучкості та впливу на клієнта; проектно-орієнтований підхід.

Маркетинг лежить в основі кожного бізнесу, і ландшафт постійно змінюється. Йдеться не лише про продаж продукту чи послуги, а й про створення бренду, який резонує з цільовою аудиторією. У цьому світі можливостей ефективні маркетингові послуги можуть допомогти виділитися, налагодити зв'язки та досягти успіху. У сучасному конкурентному діловому світі маркетинг — це вже не необов'язковий вибір, а необхідність. Він сприяє успіху бізнесу, допомагаючи отримати впізнаваність бренду, налагодити зв'язок з цільовою аудиторією і, зрештою, досягти успіху на ринку. Основними позитивними аспектами активного використання маркетингу є:

відомість бренду: маркетинг — це міст між компанією та аудиторією. Він допомагає підвищити унікальність бренду і робить його легко впізнаваним;

залучення клієнтів: маркетинг дозволяє компанії налагодити зв'язок зі своїми клієнтами на більш глибокому рівні;

дослідження ринку: маркетинг означає розуміння вашої цільової аудиторії;

конкурентна перевага: у конкурентному світі маркетинг диференціює компанії.

Індустрія гостинності — це висококонкурентний сектор, який прагне максимально задовольнити потреби клієнтів, забезпечити максимально комфортне середовище і задовольнити різноманітні побутові, економічні та культурні потреби своїх гостей. Вимоги до рівня обслуговування зростають з кожним роком. Чим вища культура та якість обслуговування клієнтів, тим кращий імідж готелів та ресторанів і тим привабливіші вони для клієнтів. Індустрія гостинності націлена на надання послуг, які відповідають і перевершують очікування клієнтів.

Основним завданням професіоналів, які працюють в сучасних готелях і ресторанах, є розробка і впровадження новітніх маркетингових методів. Це вимагає спільних зусиль працівників усіх відділів, постійного та ефективного контролю, вдосконалення дизайну та методів обслуговування, дослідження та впровадження передового досвіду, розробки нового обладнання та технологій.

Невід'ємною частиною маркетингу в індустрії гостинності та туризму є підвищення ефективності бізнес-структури галузі, що включає:

— прогнозування та передбачення попиту, що може бути досягнуто лише шляхом постійного аналізу потреб туристичного ринку;

— заохочення споживачів до придбання продуктів, що пропонуються ресторанами чи готелями;

— задоволення потреб з точки зору функціональних характеристик готельних продуктів, а також з точки зору безпеки та обслуговування клієнтів.

Маркетинг у готельному, ресторанному та туристичному секторі передбачає розробку, просування та продаж продуктів гостинності, спрямованих на виявлення та задоволення конкретних потреб клієнтів. Основна мета маркетингу в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі — допомогти клієнтам оцінити компанію та її продукти.

Маркетингова діяльність в індустрії гостинності та туризму має специфічні характеристики, які відрізняють її від інших форм виробництва і розподілу продукції. Вони пов'язані з маркетингом послуг і специфікою споживання на місці виробництва, де продуктом є послуга або кінцевий продукт, який задовольняє конкретні потреби мандрівника і оплачується ним. Крім загальних характеристик послуг, продукти в індустрії гостинності мають наступні особливості:

— попит на готельні продукти є дуже еластичним з точки зору прибутку та ціни і також сильно залежить від політичної та соціальної ситуації;

— сезонні коливання попиту призводять до появи ознак насичення, що може викликати проблеми дистрибуції в окремих регіонах індустрії гостинності;

— пропозиція готельних продуктів характеризується нееластичним виробництвом; продукти можуть бути спожиті тільки безпосередньо в місці виробництва; готелі, аеропорти або центри відпочинку не можуть бути переміщені в інші регіони в кінці пікового сезону; і не можуть повністю адаптуватися до змін попиту в просторі та часі;

— продукти сектору гостинності є результатом об'єднаних зусиль багатьох компаній, кожна з яких має різні методи роботи, спеціалізовані потреби та бізнес-цілі;

— висока якість готельного продукту не може бути досягнута за наявності дрібних дефектів, оскільки саме з дрібниць складається враження від подорожі.

Дослідники багатьох країн вивчали проблему готельного продукту та його структури. Деякі автори запропонували власну методологію класифікації складових готельного продукту і виділили шість груп елементів: транспорт до місця призначення; транспортні засоби до місця розміщення; тип розміщення; тривалість відпочинку; маршрут; показники мобільності.

Елементи готельного продукту поділяються на первинні (базові), вторинні та третинні (додаткові). Первинні — основні: транспорт, спосіб доставки, розміщення, харчування, гостинність, дозвілля, доступ до готельних продуктів тощо. Вторинні: об'єкти, обладнання та зручності для відпочинку та туризму. Третинні (додаткові): театри, магазини, музеї, екскурсійні послуги, ігрові та розважальні заклади тощо.

Застосування традиційної сфери маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі виявляє три маркетингові підходи в ГРС. До положень традиційної сфери маркетингу, які фактично не змінюють її теоретичного інструментарію і повністю переносять ресурси маркетингу як інструменту бізнес-аналізу на готельно-ресторанну індустрію, можна віднести наступні: сутність маркетингу, комплекс маркетингу, маркетингові характеристики готельно-ресторанного комплексу, характеристика маркетингового середовища, маркетингові дослідження в готельно-ресторанному господарстві, поведінка споживачів у готельно-ресторанному господарстві, товарна політика підприємств готельно-ресторанного господарства, збут тощо.

Водночас більш унікальними є такі напрями маркетингу, що застосовуються в готельно-ресторанному господарстві: соціально-економічні тенденції та особливості маркетингової діяльності в готельно-ресторанному господарстві, соціальний маркетинг в готельно-ресторанному господарстві, принципи соціально-етичного маркетингу, соціальний маркетинг та корпоративна соціальна відповідальність, особливості соціального маркетингу в готельному господарстві, благодійний та холістичний маркетинг, інструменти холістичного маркетингу, стимулювання, регулювання.

Сучасні науковці майже не досліджують таку цікаву сферу, як підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу на основі використання дизайну як інструменту маркетингу. Необхідно підкреслити нові напрями маркетингових досліджень та маркетингової діяльності, що з'явилися на сучасному ринку готельно-ресторанних послуг, такі як: дизайн інтер'єру як конкурентна перевага готелів і ресторанів, дизайн-проекування готелів, туристичних і розважальних комплексів, дизайн як частина маркетингової стратегії готелів і ресторанів, планування готельного маркетингу і дизайну готелів, досягнення штучного інтелекту в сфері дизайну, сучасні стилі дизайну інтер'єру. У таблиці 1 ми узагальнили традиційні, соціальні та сучасні маркетингові підходи (дизайн) в готельно-ресторанній індустрії (табл. 1).

Таблиця 1. Традиційні, соціальні та новітні маркетингові підходи в готельному та ресторанному бізнесі

ТРАДИЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ
сутність маркетингу, маркетинговий комплекс
характеристика маркетингового середовища
маркетингові дослідження
поведінка споживачів
товарна політика
маркетингова цінова політика
маркетингова політика розподілу (дистрибуції)
планування, організація та контроль маркетингової діяльності
СОЦІАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ
соціальний маркетинг
принципи соціально-етичного маркетингу
соціальний маркетинг та корпоративна соціальна відповідальність
благодійний та холістичний маркетинг
заходи циркулярної економіки
програми UNWTO зі Сталого розвитку
інклюзивний маркетинг в сфері гостинності
НОВІТНІ МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ (ДИЗАЙН), ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ
дизайн інтер'єру як конкурентна перевага
дизайн як частина маркетингової стратегії
досягнення штучного інтелекту у сфері дизайну
сучасні стилі дизайну інтер'єру

В процесі формування бачення розвитку готельно-ресторанного підприємства та його існування на ринку — розробляється маркетингова стратегія. Сьогодні під маркетинговою стратегією розуміють комплексний документ з елементами планування та прогнозування, який орієнтований на конкуренту ринкову ситуацію. Для готельно-ресторанних підприємств є важливим в маркетинговій стратегії вдало визначитися з дизайном та інтер'єром будівлі та приміщення. Необхідно визначити певні елементи позиціонування дизайну як частини маркетингової стратегії готельно-ресторанного закладу.

1. Дизайн закладів гостинності є невід'ємною частиною маркетингової стратегії, яка спрямована на створення позитивного іміджу та впізнання бренду. Він часто є основою для рекламних кампаній і підкреслює унікальність готелів та туристично-відпочинкових комплексів.

2. Унікальні просторові та стилістичні рішення, такі як тематичні кімнати або інноваційний дизайн загальних приміщень, не тільки додають цінності продукту, але й сприяють створенню конкурентної переваги.

3. Економічна ефективність привабливого дизайну. Дизайн тісно пов'язаний з економічною ефективністю готельної індустрії. Інвестиції в сучасні дизайнерські рішення, такі як інтеграція новітніх технологій або дотримання екологічних стандартів, можуть підвищити прибутковість за рахунок збільшення середнього показника заселення та залучення нових клієнтів.

4 Вплив на споживчий вибір. Дизайн готелю чи туристично-рекреаційного комплексу має значний вплив на споживчий вибір, лояльність та маркетингову привабливість закладу. Привабливий внутрішній простір підвищує ймовірність бронювань, рекомендацій, позитивних відгуків і спонукає гостей ділитися враженнями в со-

ціальних мережах, створюючи ефективну безкоштовну рекламу.

5. Створення унікального іміджу та індивідуальності. Унікальний імідж допомагає виділитися серед конкурентів і створює неповторну атмосферу, яку запам'ятають гості. Сюди входить вибір стилю, концепції та теми інтер'єру, які відповідають цінностям та очікуванням цільової аудиторії, а також відображають унікальні характеристики готелю та його місцезнаходження.

6. Залучення цільової аудиторії через дизайн. Дизайн повинен бути адаптований до потреб і вподобань цільової аудиторії та відображати її стиль життя, інтереси і цінності. Наприклад, якщо готель орієнтований на молодих, активних мандрівників, дизайн повинен бути сучасним, яскравим та енергійним. З іншого боку, якщо ваш готель орієнтований на ділових людей, дизайн повинен бути стильним, функціональним і представницьким.

ВИСНОВКИ

Сьогодні традиційний маркетинг є невід'ємною частиною економічного процесу. Рівень маркетингових зусиль компаній зростає з кожним роком, а громадськість постійно отримує нову інформацію про різні товари, послуги та компанії. Компанії постійно вдосконалюють свої маркетингові стратегії, щоб привернути та утримати увагу якомога більшої кількості людей. Оскільки туризм, готельна та ресторанна справа базується на соціокультурних факторах соціальний маркетинг є органічною частиною туризму. Слід визначити, що крім традиційних методів, видів маркетингу в готельному та ресторанному бізнесі все більшу роль відіграє соціальний маркетинг, який ґрунтується на запровадженні корпоративної соціальної відповідальності в діяльність готельних та ресторанних підприємств.

Також все більшу роль у маркетингових стратегіях відіграє дизайн інтер'єру. Виразний стиль допоможе закладу виділитися серед конкурентів і створити унікальну атмосферу, яку запам'ятають гості. Сюди входить вибір стилю, концепції або теми інтер'єру, що відповідає цінностям та очікуванням цільової аудиторії закладу, а також відображає унікальні характеристики готелю (ресторану) та його місцезнаходження.

Література:

1. Сазонець О.М., Сазонець І.Л. Міжнародний бізнес і логістика: понятійно-термінологічний словник. Київ, "Центр учбової літератури", 2021 р. 264 с.
2. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві: навчальний посібник. / С.М. Цвілій, Т.С. Кукліна, В.М. Зайцева. Запоріжжя: НУ "Запорізька політехніка", 2023. 260 с.
3. Сазонець І.Л. Сазонець О.М. Управління проектами та ризиками в туризмі: навч. посіб. Київ: Вид-во "Центр учбової літератури", 2023. 220 с.
4. Сардак С.Е., Джинджоян В.В. Маркетинг: навч. посібник. Дніпро: ДГУ, 2018. 242 с. С. 159.
5. Джинджоян В.В., Саленко А.С., Сазонець І.Л. Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства. Рівне. Волин. береги, 2021 р. 208 с.

6. Сазонець О.М., Тесленко Т.В., Гакова М.В., Лучанська Ю.Г. Економіка гостинності: понятійно-термінологічний словник. Київ: Вид-во "Каравелла", 2024. 168 с.

7. Сазонець І. Л., Зінкевич С. Р. PR та реклама в маркетинговому середовищі в умовах глобальних тенденцій функціонування готельного бізнесу. Агросвіт. 2024. № 17. С. 49—54.

8. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ: ЦУЛ, 2020. 284.

9. Роль дизайну інтер'єру у створенні унікального образу готелю та залученні гостей URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/the-role-of-interior-design-in-creating-a-unique-hotel-image-and-attracting-guests> (дата звернення: 15.01.2025).

10. Скорина, Т.М. Коротун, С.І. Коротун, О.П. Конарівська, О.Б. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств на ринку України: монографія: Рівне: Вид. О. Зень, Рівне. 2019. 170 с.

References:

1. Sazonets', O.M. and Sazonets', I.L. (2021), *Mizhnarodnyj biznes i lohistyka: poniatijno-terminologichnyj slovnyk* [International Business and Logistics: A Glossary], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Tsvilyj, S.M. Kuklina, T.S. and Zajtseva, V.M. (2023), *Marketynh v hotel'no-restorannomu hospodarstvi* [Marketing in the Hotel and Restaurant Industry], NU "Zaporiz'ka politekhnik", Zaporizhzhia, Ukraine.
 3. Sazonets', I.L. and Sazonets', O.M. (2023), *Upravlinnia proektamy ta ryzykamy v turyzmi* [Project and Risk Management in Tourism], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 4. Sardak, S.E. and Dzhyndzhoian, V.V. (2018), *Marketynh* [Marketing], DHU, Dnipro, Ukraine.
 5. Dzhyndzhoian, V.V. Salenko, A.S. and Sazonets', I.L. (2021), *Sotsial'ni determinanty rozvytku sfery posluh v kontseptsii formuvannia postindustrial'noho suspil'stva* [Social determinants of development of the service sector in the concept of formation of post-industrial society], Volyn. oberehy, Rivne, Ukraine.
 6. Sazonets', O.M. Teslenko, T.V. Hakova, M.V. and Luchans'ka, Yu.H. (2024), *Ekonomika hostynnosti: poniatijno-terminologichnyj slovnyk* [Hospitality Economics: Conceptual and Terminological Dictionary], Karavella, Kyiv, Ukraine.
 7. Sazonets', I.L. and Zinkevych, S.R. (2024), "PR and Advertising in the Marketing Environment in the Context of Global Trends in the Hotel Business", *Ahrosvit*, vol. 17, pp. 49—54.
 8. Oklander, M.A. and Chukurna, O.P. (2020), *Marketynhova tsinova polityka* [Marketing Pricing Policy], TsUL, Kyiv, Ukraine.
 9. Hotel Solution (2025), "The Role of Interior Design in Creating a Unique Hotel Image and Attracting Guests", available at: <https://hotel-solution.com.ua/news/the-role-of-interior-design-in-creating-a-unique-hotel-image-and-attracting-guests> (Accessed 15.01.2025).
 10. Skoryna, T.M. Korotun, S.I. Korotun, O.P. and Konarivs'ka, O.B. (2019), *Mizhnarodna konkurentospromozhnist' hotel'nykh pidpriemstv na rynku Ukrainy* [International Competitiveness of Hotel Enterprises in the Ukrainian Market], Vyd. O. Zen', Rivne, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 23.03.2025 р.*

П. І. Коренюк,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Дніпровський державний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8321-3199>
М. В. Зось-Кіор,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>
М. Є. Зайцев,
аспірант, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0101-0323-1497>
Р. В. Демченко,
аспірант, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0202-0514-1579>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.47

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ІННОВАЦІЙНІ СТАРТАПИ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

P. Koreniuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Dniprovsky State Technical University
M. Zos-Kior,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of I. Markina Department of Management, Poltava State Agrarian University
M. Zaitsev,
PhD student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
R. Demchenko,
PhD student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

FINANCIAL MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT
OF DIGITALIZATION: INNOVATIVE STARTUPS TO INCREASE
SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY

У статті розглядається фінансове управління в закладах охорони здоров'я як ключовий інструмент забезпечення ефективного функціонування медичної системи в умовах трансформації й модернізації. Автори підкреслюють значення фінансової автономії медичних установ, що дозволяє формувати гнучку політику управління ресурсами, приймати обґрунтовані рішення та відповідати за кінцеві результати діяльності. Увага зосереджена на нових підходах до управління фінансами в контексті впровадження контрактної моделі фінансування через Національну службу здоров'я України, яка потребує високого рівня фінан-

сової дисципліни, прозорості витрат і орієнтації на досягнення вимірюваних результатів. Важливим аспектом сучасного фінансового управління виступає диджиталізація, яка охоплює впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем управління фінансами, цифрових платформ для планування та моніторингу витрат. Цифрові рішення дозволяють підвищити прозорість, пришвидшити управлінські процеси, зменшити вплив людського чинника та забезпечити доступ до аналітичної інформації в режимі реального часу. Диджиталізація стає основою для посилення інституційної спроможності медичних закладів і підвищення їхньої соціально-економічної ефективності, зокрема завдяки зниженню транзакційних витрат, підвищенню якості послуг та зміцненню довіри пацієнтів. Окремо висвітлено роль інновацій у сфері фінансового управління, які сприяють переходу до принципово нових моделей організації медичних послуг. Йдеться не лише про технічні оновлення, а й про концептуальні зміни — запровадження проєктного фінансування, використання *big data*, штучного інтелекту, блокчейн-технологій для аудиту витрат і забезпечення прозорості. Значну увагу приділено розвитку співпраці з медичними стартапами, які пропонують інноваційні продукти й сервіси для автоматизації управлінських функцій, покращення взаємодії з пацієнтами та аналітики ефективності використання фінансових ресурсів. Такі партнерства дають змогу не лише знижувати навантаження на бюджет, а й формувати гнучке інноваційне середовище у медичній сфері. У статті аналізуються актуальні проблеми фінансування медичних установ, зокрема хронічну нестачу коштів, залежність від бюджетних асигнувань, обмеженість інвестицій і неефективність управлінських рішень. Обґрунтовано необхідність удосконалення нормативно-правової бази, підвищення фінансової грамотності керівників і залучення додаткових ресурсів через грантові програми, благодійні проєкти та державно-приватне партнерство. Автори доходять висновку, що лише поєднання сучасних фінансових стратегій, цифрових інструментів, інноваційних рішень і підприємницьких підходів забезпечить довгострокову соціально-економічну ефективність і конкурентоспроможність системи охорони здоров'я України.

The article considers financial management in healthcare institutions as a key tool for ensuring the effective functioning of the medical system in the context of transformation and modernization. The authors emphasize the importance of financial autonomy of medical institutions, which allows them to form a flexible resource management policy, make informed decisions and be responsible for the final results of their activities. Attention is focused on new approaches to financial management in the context of the implementation of a contractual financing model through the National Health Service of Ukraine, which requires a high level of financial discipline, transparency of costs and an orientation towards achieving measurable results. An important aspect of modern financial management is digitalization, which includes the implementation of electronic document management, automated financial management systems, digital platforms for planning and monitoring costs. Digital solutions allow for increased transparency, accelerated management processes, reduced human intervention and access to analytical information in real time. Digitalization is becoming the basis for strengthening the institutional capacity of medical institutions and increasing their socio-economic efficiency, in particular by reducing transaction costs, improving the quality of services and strengthening patient trust. The role of innovations in the field of financial management, which contribute to the transition to fundamentally new models of organizing medical services, is separately highlighted. This concerns not only technical updates, but also conceptual changes — the introduction of project financing, the use of big data, artificial intelligence, blockchain technologies for cost auditing and ensuring transparency. Considerable attention is paid to the development of cooperation with medical startups that offer innovative products and services for automating management functions, improving interaction with patients and analytics of the efficiency of using financial resources. Such partnerships make it possible not only to reduce the burden on the budget, but also to form a flexible innovative environment in the medical sector. The article analyzes the current problems of financing medical institutions, in particular, chronic lack of funds, dependence on budget allocations, limited investments and ineffective management decisions. The need to improve the regulatory framework, increase the financial literacy of managers and attract additional resources through grant programs, charitable projects and public-private partnerships is

substantiated. The authors conclude that only a combination of modern financial strategies, digital tools, innovative solutions and entrepreneurial approaches will ensure long-term socio-economic efficiency and competitiveness of the Ukrainian healthcare system.

Ключові слова: інформаційний менеджмент, фінансове управління, заклади охорони здоров'я, інновації, стартапи, соціально-економічна ефективність, цифровізація, медичні послуги.
Key words: information management, financial management, healthcare institutions, innovation, startups, socio-economic efficiency, digitalization, medical services.

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

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації особливого значення набуває ефективне фінансове управління у сфері охорони здоров'я. Заклади охорони здоров'я стикаються з необхідністю оперативно адаптуватися до нових викликів, зокрема — впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів, забезпечення прозорості фінансових потоків і підвищення якості послуг. У цьому контексті важливою складовою стають інноваційні стартапи, які пропонують нові рішення в управлінні ресурсами, аналітиці даних, плануванні бюджету, телемедицині та взаємодії з пацієнтами.

**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**

Фінансове управління в медичних закладах потребує адаптації до нових цифрових інструментів, таких як блокчейн для прозорості транзакцій, штучний інтелект для прогнозування витрат і потреб, мобільні платформи для контролю над бюджетом. Водночас, інноваційні

стартапи в галузі HealthTech створюють значні можливості для підвищення соціально-економічної ефективності системи охорони здоров'я, зменшуючи витрати, оптимізуючи процеси та підвищуючи доступність медичних послуг [3; 5— 10]. Таким чином, дослідження фінансового управління в умовах диджиталізації є надзвичайно актуальним у світлі сучасних економічних реалій, зростання потреб населення у якісних медичних послугах, а також потреби в інноваційних підходах до фінансової стійкості та ефективності медичних установ.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити фінансове управління в закладах охорони здоров'я в умовах диджиталізації в контексті розвитку інноваційних стартапів підвищення соціально-економічної ефективності.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ
ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ
НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Деталізуємо, проводимо аналіз основних показників діяльності медичних закладів м. Полтава, м. Київ та м. Тернопіль. Для дослідження, вивчення, аналізу, порівняння, моделювання та прогнозування обрано медичні заклади: комунальне підприємство "Полтавська обласна клінічна лікарня ім. М. В. Скліфосовського Полтавської обласної ради", комунальне некомерційне

Таблиця 1. Динаміка основних показників діяльності досліджуваних медичних закладів, 2019—2023, 2024 рр.

Комунальне підприємство «Полтавська обласна клінічна лікарня ім. М.В. Скліфосовського Полтавської обласної ради»						
Показники	2019	2020	2021	2022	2023	В середньому 2019-2023 рр.
Основні засоби	273986,00	362275,00	672606,00	915151,00	1080124,00	660828,40
Оборотні активи	107640,00	136129,00	159955,00	304432,00	322244,00	206080,00
Цільове фінансування	255863,00	59067,00	108011,00	193122,00	193338,00	161880,20
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	132102,00	283351,00	343265,00	513194,00	671830,00	388748,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	335553,00	386969,00	528390,00	724748,00	975903,00	590312,60
Чистий фінансовий результат:						
прибуток	25569,00	45585,00		21814,00	8870,00	25459,50
збиток			41888,00			41888,00
Середня чисельність працівників, осіб	1617	1623	1649	1826	2 154	1774
Коефіцієнт плинності персоналу, %	1,01	1,00	1,02	1,11	1,18	1,06

Елементи операційних витрат								
Стаття витрат	2019	2020	2021	2022	2023	В середньому 2019- 2023 рр.	Частка операційних витрат в загальних витратах, 2019-2023 рр.	
Витрати на оплату праці	181211,00	167044,00	198782,00	233998,00	322431,00	220693,20	35,02%	
Відрахування на соціальні заходи	121676,00	164697,00	210960,00	333739,00	450716,00	256357,60	40,68%	
Матеріальні витрати	27219,00	36681,00	46426,00	71940,00	96685,00	55790,20	8,85%	
Амортизація	16169,00	22513,00	68383,00	77442,00	98241,00	56549,60	8,97%	
Інші витрати	17853,00	27121,00	34749,00	52355,00	72144,00	40844,40	6,48%	
Всього	364128,00	418056,00	559300,00	769474,00	1040217,00	630235,00	100,00%	
Комунальне некомерційне підприємство Київської обласної ради «Київська обласна клінічна лікарня»								
Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	В середньому 2019-2024 рр.	
Основні засоби	116874,00	153448,00	596493,00	558352,00	474074,00	635360,00	422433,50	
Оборотні активи	50971,00	131960,00	107820,00	147865,00	145095,00	203601,00	131218,67	
Цільове фінансування	11332,00	69005,00	37749,00	106251,00	125509,00	209557,00	93233,83	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	234202,00	309918,00	394452,00	404437,00	413042,00	491082,00	374522,17	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	289619,00	260191,00	502317,00	562084,00	601209,00	586779,00	467033,17	
Чистий фінансовий результат:								
прибуток		44298,00	17625,00	17048,00		37062,00	29008,25	
збиток	15932,00				36729,00		26330,50	
Середня чисельність працівників, осіб	1289	1321	1353	1180	1 139	1 427	1285	
Коефіцієнт плинності персоналу, %	1,01	1,02	1,02	0,87	0,97	1,25	0,98	
Елементи операційних витрат								
Стаття витрат	2019	2020	2021	2022	2023	2024	В середньому 2019- 2024 рр.	Частка операційних витрат в загальних витратах, 2019-2024 рр.
Витрати на оплату праці	72937,00	92437,00	132963,0	135805,0	201033,0	181325,0	136083,33	27,47%
Відрахування на соціальні заходи	148885,0	154687,0	197886,0	249626,0	238029,0	244033,0	205524,33	41,49%
Матеріальні витрати	32297,00	34635,00	43679,00	53703,00	51911,00	52874,00	44849,83	9,05%
Амортизація	15883,00	30212,00	117591,0	140268,0	112055,0	89344,00	84225,50	17,00%
Інші витрати	189,00	4,00	39375,00	13419,00	36133,00	59167,00	24714,50	4,99%
Всього	270191,0	311975,0	531494,0	592821,0	639161,0	626743,0	495397,50	100,00%
Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради								
Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	В середньому 2019-2024 рр.	
Основні засоби	99785,00	99741,00	122914,00	150771,00	190197,00	324725,00	164688,83	
Оборотні активи	42692,00	98501,00	96413,00	169415,00	177282,00	159374,00	123946,17	
Цільове фінансування	43357,00	58092,00	88076,00	100067,00	119367,00	89769,00	83121,33	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1398,00	172548,00	218610,00	326729,00	353121,00	418600,00	248501,00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	183228,00	192820,00	277384,00	329970,00	461123,00	516201,00	326787,67	
Чистий фінансовий результат:								
прибуток		55428,00		34896,00	158,00	17757,00	27059,75	
збиток	16163,00		11739,00				13951,00	
Середня чисельність працівників, осіб	1118	1112	1065	1059	1 060	1 077	1082	
Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,88	0,99	0,96	0,99	1,00	1,02	0,97	

Елементи операційних витрат								
Стаття витрат	2019	2020	2021	2022	2023	2024	В середньому 2019-2024 рр.	Частка операційних витрат в загальних витратах, 2019-2024 рр.
Витрати на оплату праці	117010,0	120345,0	172631,0	145028,0	236821,0	274617,0	177742,00	47,25%
Відрахування на соціальні заходи	75418,00	89162,00	167843,0	126928,0	204319,0	216710,0	146730,00	39,01%
Матеріальні витрати	16355,00	19308,00	35820,00	27156,00	38143,00	41226,00	29668,00	7,89%
Амортизація	6965,00	7745,00	17018,00	9638,00	20293,00	28532,00	15031,83	4,00%
Інші витрати	15704,00	2121,00	4614,00	2910,00	6833,00	9740,00	6987,00	1,86%
Всього	231452,0	238681,0	397926,0	311660,0	506409,0	570825,0	376158,83	100,00%

Джерело: на основі [4].

підприємство Київської обласної ради "Київська обласна клінічна лікарня" та комунальне некомерційне підприємство "Тернопільська обласна клінічна лікарня" Тернопільської обласної ради, які є провідними в своєму регіоні, державними медичними закладами та в реєстрі діяльності лікарняних закладів значаться як комунальні підприємства.

На основі відкритої публічної інформації проведемо аналіз основних показників діяльності досліджуваних медичних закладів за останній період (Табл. 1).

Як бачимо динаміка основних показників діяльності досліджуваних медичних закладів за останній період зростає під впливом економічних, соціальних процесів.

Для порівняння згрупуємо отримані показники діяльності означених медичних закладів (Табл. 2—3).

Графічно показники діяльності означених медичних закладів за останній період представимо Рис. 1—3.

На наступному етапі спробуємо провести дослідження, порівняння, ранжування, моделювання, прогнозування та графічне представлення результативних ознак, що визначають стратегічні вектори вдосконалення державних управління й регулювання сфери охорони здоров'я за допомогою економіко-математичних методів та моделей.

Використання економіко-математичних методів та моделей ефективно використовується фахівцями аналітиками в різних галузях діяльності. Їх різноманітність

Таблиця 2. Основні показники діяльності медичних закладів, 2019—2023, 2024 рр.

Лікарняні заклади	Основні засоби	Оборотні активи	Цільове фінансування
	В середньому 2019-2023, 2024 рр.	В середньому 2019-2023, 2024 рр.	В середньому 2019-2023, 2024 рр.
Комунальне підприємство «Полтавська обласна клінічна лікарня ім. М.В. Скліфосовського Полтавської обласної ради»	660828,40	206080,00	161880,20
Комунальне некомерційне підприємство Київської обласної ради «Київська обласна клінічна лікарня»	422433,50	131218,67	93233,83
Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради	164688,83	123946,17	83121,33

Джерело: на основі [4].

дозволяє вибрати найзручніших та оптимальний метод економіко-математичного дослідження: кореляційно-регресійний аналіз, методи лінійного програмування та їх види, використовуючи сучасний інструментарій для обчислення та аналізу.

В нашому дослідженні результативних ознак, що визначають стратегічні вектори вдосконалення та ефективності державних управління і регулювання сфери охорони здоров'я використовуємо функцію бажаності (переваги) Харрінгтона, який є універсальним показни-

Таблиця 3. Основні показники управління персоналом медичних закладів, 2019—2023, 2024 рр.

Лікарняні заклади	Середня чисельність працівників, осіб	Коефіцієнт плинності персоналу, %
	В середньому 2019-2023, 2024 рр.	В середньому 2019-2023, 2024 рр.
Комунальне підприємство «Полтавська обласна клінічна лікарня ім. М.В. Скліфосовського Полтавської обласної ради»	1774	1,06
Комунальне некомерційне підприємство Київської обласної ради «Київська обласна клінічна лікарня»	1285	0,98
Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради	1082	0,97

Джерело: на основі [4].

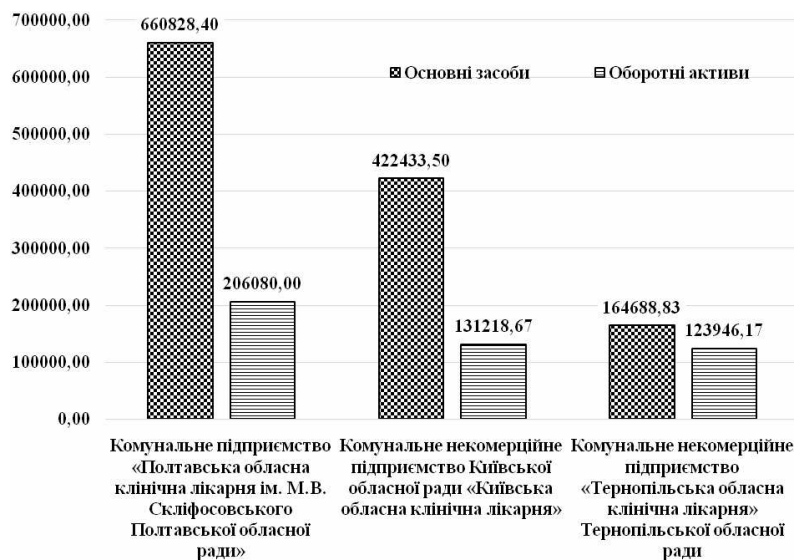


Рис. 1. Вартість основних та оборотних активів досліджуваних лікарняних закладів України, 2019–2024 рр.

Джерело: на основі [4].



Рис. 2. Цільове фінансування досліджуваних лікарняних закладів України, 2019–2024 рр.

Джерело: на основі [4].

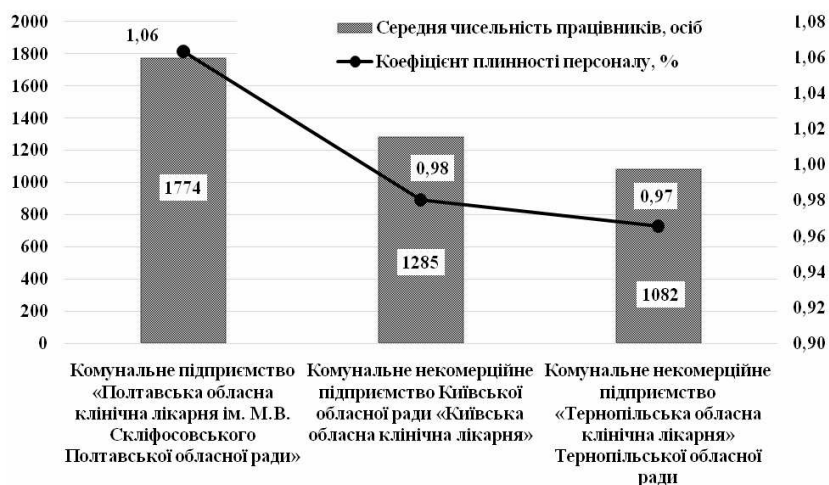


Рис. 3. Чисельність працівників та коефіцієнт плинності персоналу досліджуваних лікарняних закладів України, 2019–2024 рр.

Джерело: на основі [4].

ком ефективності діяльності та управління, в даному разі управління діяльністю медичними закладами.

Проведемо коротку характеристику обраного економіко-математичних методу.

Функція бажаності (переваги) Харрінгтона — функція є кількісним, однозначним, єдиним і універсальним показником якості досліджуваного об'єкта, характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність і статистична чутливість, що дозволяє використовувати її як критерій оптимізації.

Нормована функція бажаності встановлює відповідність між різними за змістом і шкалами вимірами показників процесів і шкалою варіантів вирішення задачі загального стану об'єкта. Значення окремого показника, яке переведене у безрозмірну шкалу бажаності, визначається через du ($u=1, 2, \dots, n$) і називається окремою бажаністю (перевагою). Шкала бажаності має інтервал від 0 до 1. Значення $du=0$ відповідає абсолютно неприйнятному рівню даного об'єкта, а значення $du=1$ — найкращому значенню об'єкта. Поняттю "дуже добре" відповідають значення на шкалі бажаності $1 > du > 0,8$, а поняттю "дуже погано" $0 > du > 0,2$ тощо. Вибір відміток на шкалі бажаності 0,63 і 0,37 пояснюється розрахунковими перевагами: $0,63 \approx 1 - (1/e)$, $0,37 \approx 1/e$. Значення $du=0,37$ відповідає межі припустимих значень [1; 3].

Отже, переходимо до практичної оцінки ефективності діяльності означених попередньо медичних закладів з використанням вибраного економіко-математичних методу.

Шкала Харрінгтона, як зазначалось, є кількісним, однозначним, єдиним і універсальним показником і визначається формулою.

$$D = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i} \quad (1),$$

де n — кількість показників, що використовуються для оцінки ефективності діяльності;

d_i — часткова функція, яка визначається відповідно до шкали Харрінгтона.

При дослідженні з використанням функції бажаності (переваги) Харрінгтона система показників має відповідати певним вимогам. По можливості її компоненти мають утворювати динамічний ряд, щоб поточні їх значення прямо або опосередковано впливали на значення інших показників. Обрана система має

Таблиця 4. Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності державного управління та регулювання сфери охорони здоров'я, 2019–2023 рр.

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності державного управління та регулювання сфери охорони здоров'я					
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість лікарняних закладів, тис. об'єктів	0,69	0,69	0,62	0,66	0,66
Чисельність лікарів, осіб	0,68	0,67	0,66	0,69	0,69
Чисельність середнього медичного персоналу, осіб	0,69	0,67	0,66	0,67	0,66
Основні засоби, грн	0,50	0,56	0,60	0,65	0,69
Інвестиційна нерухомість, грн	0,61	0,63	0,62	0,69	0,68
Доходи, грн	0,69	0,63	0,68	0,69	0,68
Видатки бюджету (кошторису) на охорону здоров'я, грн	0,62	0,63	0,66	0,69	0,68
Функція Харрінгтона	0,64	0,64	0,64	0,68	0,68
<i>Характеристика</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>

Джерело: на основі [4].

Таблиця 5. Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності державного управління та регулювання медичних закладів, 2019–2023 рр.

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності державного управління та регулювання медичного закладу Комунальне підприємство «Полтавська обласна клінічна лікарня ім. М.В. Скліфосовського Полтавської обласної ради»					
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Середня чисельність працівників, осіб	0,62	0,62	0,63	0,65	0,69
Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,65	0,65	0,66	0,68	0,69
Основні засоби, тис. грн	0,46	0,49	0,58	0,65	0,69
Оборотні активи, тис. грн	0,49	0,52	0,54	0,68	0,69
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	0,44	0,52	0,55	0,63	0,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	0,49	0,51	0,56	0,62	0,69
Чистий фінансовий результат: прибуток /збиток, грн	0,57	0,69	0,08	0,54	0,44
Функція Харрінгтона	0,53	0,57	0,51	0,63	0,66
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності державного управління та регулювання медичного закладу Комунальне некомерційне підприємство Київської обласної ради «Київська обласна клінічна лікарня»					
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Середня чисельність працівників, осіб	0,68	0,69	0,69	0,66	0,65
Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,69	0,69	0,69	0,65	0,68
Основні засоби, тис. грн	0,44	0,46	0,69	0,68	0,64
Оборотні активи, тис. грн	0,49	0,66	0,62	0,69	0,69
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	0,57	0,62	0,68	0,69	0,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	0,54	0,52	0,65	0,68	0,69
Чистий фінансовий результат: прибуток /збиток, тис. грн	0,24	0,69	0,51	0,51	0,10
Функція Харрінгтона	0,52	0,62	0,65	0,65	0,59
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>задовільно</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності державного управління та регулювання медичного закладу Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради					
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Середня чисельність працівників, осіб	0,69	0,69	0,68	0,68	0,68
Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,66	0,69	0,68	0,69	0,69
Основні засоби, тис. грн	0,55	0,55	0,59	0,64	0,69
Оборотні активи, тис. грн	0,46	0,56	0,56	0,68	0,69
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	0,37	0,54	0,58	0,67	0,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	0,51	0,52	0,58	0,61	0,69
Чистий фінансовий результат: прибуток /збиток, тис. грн	0,26	0,69	0,29	0,59	0,37
Функція Харрінгтона	0,50	0,61	0,57	0,65	0,64
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>

Джерело: на основі [4].

Таблиця 6. Фактичні та прогнозні показники ефективності державного управління та регулювання сфери охорони здоров'я за шкалою Харрінгтона, 2019–2023, 2025–2027 рр.

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності державного управління та регулювання сфери охорони здоров'я								
Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2025	2026	2027
Кількість лікарняних закладів, тис. об'єктів	0,69	0,69	0,62	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66
Чисельність лікарів, осіб	0,67	0,66	0,65	0,68	0,68	0,68	0,69	0,69
Чисельність середнього медичного персоналу, осіб	0,69	0,67	0,66	0,67	0,66	0,66	0,66	0,66
Основні засоби, грн	0,45	0,49	0,52	0,55	0,58	0,64	0,67	0,69
Інвестиційна нерухомість, грн	0,55	0,57	0,57	0,63	0,62	0,66	0,68	0,69
Доходи, грн	0,69	0,63	0,67	0,69	0,67	0,69	0,69	0,69
Видатки бюджету (кошторису) на охорону здоров'я, грн	0,58	0,58	0,61	0,64	0,63	0,66	0,68	0,69
Функція Харрінгтона	0,64	0,64	0,64	0,68	0,68	0,66	0,67	0,68
<i>Характеристика</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
Роки	2019	2020	2021	2022	2023	2025	2026	2027

Джерело: на основі [4].

дозволити оцінити не лише кінцевий результат, але й запропонувати комплекс заходів із поліпшення визначальних показників. Усі показники мають піддаватися нормуванню, тобто для кожного з них можна представити нормативні значення і коефіцієнти. Також їх слід підбирати таким чином, щоб вони могли варіюватися у максимально можливому допустимому діапазоні [1; 3].

Слідуючи описаній методиці визначено показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності державного управління та регулювання сфери охорони здоров'я за останній період (Табл. 4).

Спостерігаємо за розрахунком за частинною функцією бажаності Харрінгтона, вони характеризують ефективність державного управління та регулювання сфери охорони здоров'я з показником "добре", але розуміємо що даний висновок ґрунтується на обчисленнях вибраного економіко-математичних методу.

Далі визначено показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності державного управління та регулювання досліджуваних медичних закладів за останній період (Табл. 5).

З проведеного розрахунку ефективності державного управління та регулювання медичних закладів за шкалою Харрінгтона за останній період спостерігаємо різні оцінки їх роботи, що може свідчити про динамічні процеси діяльності державного управління та регулю-

вання сфери охорони здоров'я, враховуючи стратегічних напрямків, особливості та векторність даної галузі.

Власним доробком автора є прогнозування ефективності державного управління та регулювання, як на державному рівні, так і на рівні досліджуваних медичних закладів за шкалою Харрінгтона на наступні 2025–2027 рр.

Слід відмітити, що прогнозні значення ознак діяльності медичної сфери обчислено з використанням вбудованої статистичної функції TREND, яка є лінійною та чітко моделює статистичні дані в динаміці, зрозуміло, що існує ряд факторів, які впливають на динамічний ряд чинника, але використовуємо цю функцію в межах нашого вивчення та дослідження.

Прогнозування ефективності державного управління та регулювання сфери охорони здоров'я за шкалою Харрінгтона на наступне трьохріччя представлено Табл. 6.

Графічно представлено прогнозування ефективності державного управління та регулювання сфери охорони здоров'я за шкалою Харрінгтона та її характеристика на наступне трьохріччя представлено Рис. 4.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансове управління є фундаментальним елементом функціонування та розвитку закладів охорони здоров'я в

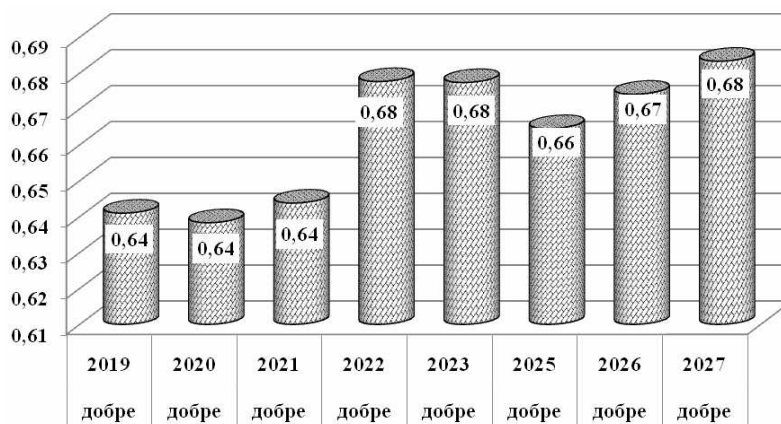


Рис. 4. Шкала Харрінгтона в динаміці та прогнозуванні ефективності державного управління та регулювання сфери охорони здоров'я, 2019–2023, 2025–2027 рр.

Джерело: на основі [4].

умовах трансформації системи медичного забезпечення в Україні. У процесі аналізу було виявлено, що традиційна модель фінансування, яка довгий час базувалася переважно на бюджетних асигнуваннях, вже не відповідає сучасним викликам і потребує комплексного оновлення.

Сучасні реформи, зокрема впровадження принципів автономізації медичних закладів і перехід до контрактної моделі фінансування через Національну службу здоров'я України, створюють нові можливості для підвищення ефективності фінансового управління. Однак ці процеси також вимагають високого рівня фінансової грамотності керівників, здатності стратегічно планувати витрати, забезпечувати прозорість використання коштів та залучати додаткові джерела фінансування — як з державного, так і з недержавного сектору.

Одним із ключових завдань сучасного фінансового менеджменту в охороні здоров'я є досягнення фінансової стабільності при збереженні якості та доступності медичних послуг. Це можливо завдяки впровадженню сучасних інструментів управління, таких як бюджетування на основі результатів, економічний аналіз, внутрішній аудит, оцінка ефективності витрат, а також автоматизація облікових процесів.

У статті також підкреслюється важливість інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази закладів, кадрового потенціалу та інноваційних технологій, що є основою для довготривалого розвитку. Крім того, доцільним є розширення партнерства з приватним сектором та міжнародними донорами для реалізації спільних проєктів, спрямованих на підвищення якості медичного обслуговування. Отже, ефективне фінансове управління в закладах охорони здоров'я — це не лише питання виживання у нових економічних умовах, але й стратегічна передумова для сталого розвитку системи охорони здоров'я загалом.

Література:

1. Баєва О. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 640 с.
2. Овчаренко Є. І., Овчаренко П. Є. Класифікація життєво важливих послуг у територіальній громаді в аспекті визначення заходів підвищення стійкості надавачів послуг. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія "Публічне управління та адміністрування"). 2024. Випуск 2. С. 68—76.
3. Семігіна Т. Аналіз політики охорони здоров'я. К.: ВПЦ НАУКМА, 2012. 479 с.
4. Фінансова та бюджетна звітність по Міністерству охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/finansova-ta-bjudzhethna-zvitnist-po-ministerstvu-ohoroni-zdorovja-ukraini> (дата звернення 4.04.2025).
5. Balasubramanian S., Shukla V., Sethi J. S., Islam N., Saloum R. A readiness assessment framework for Blockchain adoption: A healthcare case study. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 165. pp. 120536.
6. Hussien H. M., Yasin S. M., Udzir N. I., Ninggal M. I. H., Salman S. Blockchain technology in the healthcare industry: Trends and opportunities. *Journal of Industrial Information Integration*. 2021. Vol. 22. pp. 100217.
7. Mazur N., Khrystenko L., Pasztorova J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, Issue 4. pp. 1605—1609.

8. Popa E. O., van Hilten M., Oosterkamp E., Bogaardt M. J. The use of digital twins in healthcare: socio-ethical benefits and socio-ethical risks. *Life sciences, society and policy*. 2021. Vol. 17. pp. 1—25.

9. Puska A., Stevic Z., Pamucar D. Evaluation and selection of healthcare waste incinerators using extended sustainability criteria and multi-criteria analysis methods. *Environment, Development and Sustainability*. 2022. Vol. 4. pp. 1—31.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. pp. 259—269.

References:

1. Baeva, O. (2008), *Menedzhment u haluzi okhorony zdorov'ya* [Management in the field of health care], Tsentr navchal'noyi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Ovcharenko, E. I. and Ovcharenko, P. Ye. (2024), "Classification of vital services in the territorial community in terms of determining measures to increase the sustainability of service providers", *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series "Public Management and Administration")*, vol. 2, pp. 68—76.
3. Semigina, T. (2012), *Analiz polityky okhorony zdorov'ya* [Analysis of health care policy], VPC NaUKMA, Kyiv, Ukraine.
4. Ministry of Health of Ukraine (2025), "Financial and budget reporting", available at: <https://moz.gov.ua/uk/finansova-ta-bjudzhethna-zvitnist-po-ministerstvu-ohoroni-zdorovja-ukraini> (Accessed 4 April 2025).
5. Balasubramanian, S., Shukla, V., Sethi, J. S., Islam, N. and Saloum, R. (2021), "A readiness assessment framework for Blockchain adoption: A healthcare case study", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 165, pp. 120536.
6. Hussien, H. M., Yasin, S. M., Udzir, N. I., Ninggal, M. I. H. and Salman, S. (2021), "Blockchain technology in the healthcare industry: Trends and opportunities", *Journal of Industrial Information Integration*, vol. 22, pp. 100217.
7. Mazur, N., Khrystenko, L., Pasztorova, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Puzyrova, P. and Rubezhanska, V. (2021), "Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises", *TEM Journal*, vol. 10.4, pp. 1605—1609.
8. Popa, E. O., van Hilten, M., Oosterkamp, E. and Bogaardt, M. J. (2021), "The use of digital twins in healthcare: socio-ethical benefits and socio-ethical risks", *Life sciences, society and policy*, vol. 17, pp. 1—25.
9. Puska, A., Stevic, Z. and Pamucar, D. (2022), "Evaluation and selection of healthcare waste incinerators using extended sustainability criteria and multi-criteria analysis methods", *Environment, Development and Sustainability*, vol. 4, pp. 1—31.
10. Zhyvko, Z., Nikolashyn, A., Semenets, I., Karpenko, Y., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Klymenchukova, N. and Krakhmalova, N. (2022), "Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 39, pp. 259—269.

Стаття надійшла до редакції 09.04.2025 р.

Т. В. Черничко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки та фінансів,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0498-9130>
Є. І. Лукачина,
аспірант, Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5019-8786>
Д. Б. Кузяк,
аспірант, Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8982-2255>
Ю. М. Морека,
аспірант, Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3903-8944>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.56

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ

T. Chernychko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Accounting, Taxation, and Marketing, Mukachevo State University
Y. Lukachyna,
PhD student, Mukachevo State University
D. Kuzyak,
PhD student, Mukachevo State University
Y. Moreka,
PhD student, Mukachevo State University

INVESTMENT SUPPORT FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT
OF DECENTRALIZATION AND INTEGRATION INTO THE EUROPEAN AREA

У статті розглянуто актуальні проблеми та перспективи інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад України в умовах децентралізації та європейської інтеграції. Мета статті полягає у комплексному дослідженні проблем та перспектив інвестиційного забезпечення розвитку територій України в умовах децентралізації та інтеграції до європейського простору, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення інвестиційної привабливості об'єднаних територіальних громад. Акцент зроблено на систематизації джерел фінансування проєктів розвитку, включаючи державні субвенції, місцеві бюджети, приватні інвестиції, міжнародні гранти та донорські програми. Виявлено основні бар'єри, які обмежують ефективне залучення інвестицій та запропоновано шляхи їх мінімізації. У дослідженні підкреслено важливість формування проєктної спроможності, стратегічного планування на місцевому рівні та міжсекторальної співпраці. Зроблено висновки щодо необхідності комплексного підходу до управління інвестиційними ресурсами задля підвищення інвестиційної привабливості громад у післякризовий період.

The article explores the challenges and opportunities related to investment support for the development of territorial communities in Ukraine under the conditions of decentralization and European integration. The research highlights the importance of establishing a diversified and resilient investment system at the local level to ensure sustainable regional development amid ongoing socio-political transformations and post-crisis recovery. The study systematizes the key sources of development project financing, including state subsidies, local development budgets, public-private partnerships, international grant programs, and donor initiatives. Particular attention is paid to analyzing active funding programs available to Ukrainian communities in 2024-2025, many of which target humanitarian response, integration of internally displaced persons (IDPs), and institutional strengthening.

The article identifies key institutional, regulatory, managerial, and reputational barriers that hinder the efficient use of investment resources. It emphasizes the need for building local project capacities, transparent budgeting, and the implementation of strategic plans tailored to local contexts. Proposed solutions include the creation of project offices, staff training, advocacy for stable policy environments, and the use of digital tools for governance. The study also stresses the importance of developing partnerships with international donors and the private sector to enhance the investment attractiveness of communities.

The conclusions highlight the necessity of an integrated financing strategy based on a combination of funding sources, institutional reforms, and inter-municipal cooperation. The article calls for further research into adaptive investment models in times of instability, the long-term impact of grants, and innovative financial instruments such as green bonds and social impact investments. The findings are relevant for policymakers, local governments, development agencies, and donor organizations engaged in Ukraine's recovery and sustainable territorial development.

Ключові слова: інвестиційне забезпечення, територіальні громади, децентралізація, європейська інтеграція, проєктна спроможність, джерела фінансування, публічне управління, партнерство.

Key words: investment support, territorial communities, decentralization, European integration, project capacity, funding sources, public administration, partnership.

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

В умовах трансформаційних змін в Україні, спричинених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, зокрема повномасштабною агресією російської федерації, питання інвестиційного забезпечення розвитку територій набуває особливої актуальності. Децентралізація влади, що реалізується протягом останнього десятиліття, сформувала нову архітектуру публічного управління на місцевому рівні, в межах якої територіальні громади отримали розширені повноваження щодо залучення та використання інвестиційних ресурсів. Одночасно, стратегічний курс України на європейську інтеграцію відкриває нові можливості для фінансування проєктів розвитку за рахунок інструментів зовнішньої технічної допомоги, транскордонного співробітництва, а також участі у європейських фінансових ініціативах.

У той же час, на практиці спостерігається нерівномірність інвестиційної активності між громадами, обмеженість інституційних механізмів управління інвестиціями, нестача фахової підготовки кадрів на місцях, а також відсутність комплексних стратегій розвитку з урахуванням євроінтеграційного вектора. Все це зумовлює необхідність наукового дослідження передумов, ме-

ханізмів та інструментів інвестиційного забезпечення розвитку територій в умовах децентралізації та європейської інтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні наукові та практичні дослідження розглядають або конкретизують виклики і можливості для забезпечення інвестиційного розвитку територіальних громад, зумовлені реформою децентралізації та прагненням України до глибшої інтеграції з Європейським Союзом.

Шебанін В. С., Уманська В. В. та Решетілов Г. О. у статті "Розвиток територій у системі державної регіональної політики" (2021) [1] аналізують, як децентралізація впливає на здатність місцевих органів влади залучати і використовувати інвестиції. Підкреслюється, що євроінтеграційний курс стимулює формування сприятливого інвестиційного середовища на регіональному рівні. Інвестиційне забезпечення розглядається як ключова умова реалізації стратегічних програм розвитку територій, адже децентралізація відкриває більше можливостей для фінансування проєктів шляхом залучення іноземного капіталу та державно-приватного партнерства.

У праці "Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації" (2022) [2], О. Крайник та

Таблиця 1. Систематизований аналіз доступних джерел фінансування для проєктів розвитку територіальних громад в Україні

Категорія	Джерело	Опис
Державні субвенції та цільові фонди	Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР)	Основний інструмент фінансування регіонального розвитку згідно з Державною стратегією регіонального розвитку.
	Субвенція на соціально-економічний розвиток окремих територій	Цільове фінансування для реалізації конкретних інфраструктурних ініціатив у громадах.
	Субвенція на формування інфраструктури ОТГ (до 2021 року)	Була спрямована на підтримку новостворених ОТГ. Зараз частково інтегрована в інші механізми.
	Фонд ліквідації наслідків збройної агресії	Новий інструмент фінансування проєктів відновлення у постраждалих громадах.
Місцеві бюджети розвитку	Бюджети розвитку територіальних громад	Частина місцевого бюджету, яка формується з податків (ПДФО, акциз, єдиний податок) та власних надходжень.
	Цільові програми місцевого значення	Програми соціально-економічного розвитку, екології, енергоефективності, прийняті місцевими радами.
Приватні партнерські інвестиції	Державно-приватне партнерство (ДПП)	Інструмент співпраці між громадами та бізнесом. Регламентується Законом України "Про державно-приватне партнерство".
	Соціально відповідальний бізнес	Добровільні інвестиції бізнесу в розвиток інфраструктури чи соціальних ініціатив.
Гранти міжнародних організацій та фондів	Програма «U-LEAD з Європою»	Підтримка децентралізації, розвиток місцевого самоврядування.
	UNDP (ПРООН)	Розвиток стійких громад, енергоефективність, гендерна рівність.
	USAID	Широкий спектр підтримки — від енергетики до місцевого економічного розвитку.
	EBRD, EIB	Фінансування інфраструктурних проєктів через кредити та технічну допомогу.
	Фонди ЄС (ENI, INTERREG, Horizon Europe)	Міжнародні програми співпраці та інноваційного розвитку.
Донорські програми, благодійні та філантропічні фонди	Гуманітарні фонди (OCHA, UNICEF, Save the Children)	Підтримка у сфері освіти, медицини, захисту прав людини.
	Фонд Східна Європа, ISAR "Єднання"	Гранти на громадські ініціативи, розвиток місцевої демократії.

Джерело: сформовано на основі [8—12].

О. Федорчак наголошують, що головною запорукою успішного розвитку громад є наявність фінансових ресурсів на місцях, зокрема шляхом залучення інвестицій. Окреслено основні джерела інвестиційного забезпечення: надходження до місцевих бюджетів, міжбюджетні трансферти, міжнародна грантова підтримка та співпраця з приватним сектором. Децентралізація підсилює роль місцевої влади у формуванні інвестиційної привабливості, спонукаючи громади конкурувати за внутрішніх та іноземних інвесторів.

І. В. Томашук (2021) [3] зроблено акцент на особливостях інвестиційного забезпечення у сільській місцевості. Авторка доводить, що реформа децентралізації не лише надала громадам додаткові фінансові ресурси, а й спростила процедури для залучення зовнішніх інвестицій. Проте брак адміністративних та управлінських навичок на місцях часто гальмує ефективне використання можливостей, наданих децентралізацією, і потребує цільової підтримки з боку держави та європейських донорів.

У дисертаційному дослідженні В. І. Мельничук на тему "Регіональні особливості реформування місцевого самоврядування в процесі децентралізації та європейської інтеграції України" (2023) [4] показано, як ре-

форма місцевого самоврядування створює сприятливі умови для інвестиційної діяльності на рівні регіонів і громад. Євроінтеграційні процеси розглядаються як каталізатор "іміджевого" покращення України у світі, що спонукає міжнародних інвесторів придивлятися до українських регіонів. Однак автор підкреслює, що успішне інвестиційне забезпечення залежить і від ефективності місцевої влади — як у формуванні стратегій розвитку, так і у прозорості бюджетних процесів.

В аналітичному звіті "Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік" (портал "Децентралізація") [5] йдеться про те, що навіть під час воєнного стану громадам вдалося зберегти відносно стабільність у питанні фінансування розвитку територій, зокрема завдяки раніше впровадженій децентралізації. Автор відзначає, що державна підтримка (у формі субвенцій і проєктів регіонального розвитку) відіграла значну роль у підтримці інвестиційної спроможності громад.

Т. Кравченко у статті "Ukraine's Decentralisation Reforms and the Path to Reconstruction, Recovery and European Integration" (2023) [6] висвітлює критичне значення інвестицій для відбудови регіонів, особливо в контексті післявоєнного періоду. Вона зазначає, що децентралізація посилює роль місцевих органів влади в інвес-

Таблиця 2. Активні грантові програми для територіальних громад України (2024–2025)

Донор / Програма	Опис	Розмір фінансування	Напрямки підтримки
Програма малих грантів ICMP в Україні	Підтримка громадських організацій та асоціацій сімей зниклих безвісти для реалізації проєктів, що сприяють участі в процесі пошуку зниклих осіб.	Відсутня інформація	Адвокація, правова та психосоціальна підтримка сімей зниклих осіб
Грантова програма Razom Grants	Підтримка місцевих українських волонтерських організацій для надання негайної гуманітарної допомоги постраждалим від війни.	Відсутня інформація	Гуманітарна допомога, розвиток громад
Фонд WPHF для місцевих організацій в Україні	Фінансування місцевих організацій, що працюють над реалізацією порядку денного "Жінки, мир, безпека".	Інституційне фінансування: \$2,500–\$30,000; Програмне фінансування: \$30,000–\$250,000	Гендерна рівність, миробудівництво
Український об'єднаний фонд (UPF)	Сталий механізм фінансування для підтримки місцевих гуманітарних та відновлювальних проєктів в Україні, керований консорціумом українських організацій.	Відсутня інформація	Гуманітарна допомога, відновлення інфраструктури
Програма малих грантів NextWorldNow Community Investments (NWN)	Надання ресурсів для проєктів, визначених місцевими лідерами, з метою покращення життя та добробуту громади.	Відсутня інформація	Розвиток громад, соціальні ініціативи
Програма "Culture Helps"	Підтримка інтеграції людей, які були змушені залишити свої домівки через війну, через культурні ініціативи.	До €5,000	Культурні проєкти, інтеграція ВПО
Програма малих грантів Zagoriy Foundation	Підтримка проєктів, спрямованих на розвиток культури благодійності в Україні.	Відсутня інформація	Благодійність, соціальні ініціативи

Джерело: сформовано на основі [13–18].

туванні: громади можуть більш оперативніше розподіляти бюджети та залучати приватний капітал. Європейська інтеграція, зі свого боку, відкриває доступ до додаткових джерел фінансування (європейські фонди й програми), за умови імплементації вітчизняного законодавства відповідно до стандартів ЄС.

У статті "The impact of decentralization on regional development in Ukraine: challenges and opportunities in the post-war era" [7] автори наголошують на взаємозв'язку між децентралізаційними реформами, інтеграцією до ЄС і залученням прямих іноземних інвестицій. На їхню думку, передання повноважень на місця сприяє швидшому втіленню інвестпроєктів і дає громадам гнучкість у використанні коштів. Утім, відзначаються й ризики: непослідовна нормативно-правова база та відсутність чіткої координації на національному рівні можуть уповільнити процес ефективного інвестиційного забезпечення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у комплексному дослідженні проблем та перспектив інвестиційного забезпечення розвитку територій України в умовах децентралі-

зації та інтеграції до європейського простору, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення інвестиційної привабливості об'єднаних територіальних громад. Завданнями дослідження є: дослідити основні інструменти та механізми залучення інвестицій у громади (зокрема державна підтримка, приватні інвестиції, грантові й донорські проєкти); виявити бар'єри та ризики, які стримують ефективне використання інвестиційних ресурсів у територіальних громадах, і запропонувати шляхи їх мінімізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Територіальні громади, на сьогоднішній день, мають широкий спектр джерел фінансування, однак їх ефективне використання потребує наявності стратегічного бачення, підготовлених кадрів і проєктної спроможності. У таблиці 1 подано систематизований аналіз доступних джерел фінансування для проєктів розвитку територіальних громад в Україні. Аналіз охоплює як внутрішні (державні та місцеві), так і зовнішні (міжнародні та приватні) джерела, що можуть бути використані для реалізації інфраструктурних, соціально-еконо-

Таблиця 3. Основні бар'єри та ризики, які стримують ефективне використання інвестиційних ресурсів у територіальних громадах та шляхи їх мінімізації

Категорія бар'єру	Конкретний прояв	Шляхи мінімізації
Інституційний	Нестача кваліфікованих кадрів, слабка проєктна спроможність	Проведення тренінгів, створення проєктних офісів, залучення зовнішніх експертів
Нормативний	Часті зміни законодавства, непрозорі механізми розподілу коштів	Адвокація стабільності політик, впровадження прозорих регламентів
Управлінський	Відсутність стратегічного бачення, слабка міжрівнева координація	Розробка і реалізація стратегій розвитку, формування партнерств
Репутаційний	Низька довіра інвесторів і донорів до місцевої влади	Відкритість у прийнятті рішень, прозорість у використанні коштів
Інфраструктурний	Відсутність технічної документації, підготовлених майданчиків	Проведення інвентаризації активів, підготовка інвестпаспортів

Джерело: сформовано авторами.

мічних, екологічних та інноваційних проєктів у громадах.

Наведена класифікація джерел фінансування проєктів розвитку територіальних громад в Україні охоплює широкий спектр можливостей, які можна умовно згрупувати за походженням коштів: державні, місцеві, приватні, міжнародні та донорські. Кожна з категорій виконує специфічну функцію: державні субвенції та фонди — інструменти стратегічного регулювання розвитку через національні політики та програми, що визначають пріоритети на рівні країни; місцеві бюджети розвитку забезпечують реалізацію ініціатив, що мають локальну важливість і спрямовані на задоволення нагальних потреб громади; приватні партнерські інвестиції дозволяють залучити додаткові ресурси через державно-приватне партнерство чи корпоративну соціальну відповідальність.

Міжнародні гранти та донорські програми відіграють особливо важливу роль у посткризовий період, забезпечуючи не лише фінансову, а й експертну підтримку громадам у питаннях інституційного розвитку, цифровізації, сталого управління ресурсами, партисипації. Програми таких організацій, як U-LEAD, USAID, ПРООН, а також фондів ЄС, відкривають доступ до найкращих практик та інновацій, водночас вимагаючи високої проєктної спроможності від бенефіціарів. Донорські та благодійні фонди (наприклад, UNICEF, Save the Children, ISAR "Єднання") спрямовані переважно на підтримку вразливих груп населення, відновлення соціальних послуг та активізацію громадських ініціатив, що забезпечує комплексний підхід до розвитку громад.

Отже, ефективна стратегія фінансування розвитку громади має передбачати комбінацію цих джерел, адаптовану до локального контексту, а також системну роботу з формування якісних проєктних заявок, управління ризиками й забезпечення прозорості використання коштів.

Активні грантові програми для територіальних громад України (2024—2025) узагальнено у таблиці 2. Значна частина з них фокусується на гуманітарному реагуванні, інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), підтримці вразливих груп, а також розвитку місцевих

ініціатив і спроможності. Ці джерела фінансування мають критичне значення для післякризового відновлення, соціальної згуртованості та посилення ролі громадських організацій на місцевому рівні.

Окремо слід відзначити програми, орієнтовані на інституційну сталість громадських організацій (як-от WPHF), підтримку місцевих волонтерських мереж (Razom Grants, UPF) та залучення культури як засобу інтеграції і соціального відновлення (Culture Helps). Частина програм має чітко визначену цільову аудиторію (сім'ї зниклих осіб, жінки, ВПО), що дозволяє адресно вирішувати проблеми окремих груп. Водночас більшість з них не мають фіксованого обсягу фінансування, що відкриває можливість гнучкого планування, але вимагає ретельно обґрунтованих проєктних заявок.

Для територіальних громад і місцевих НУО участь у таких програмах — не лише фінансовий ресурс, а й інструмент зміцнення локальної довіри, побудови партнерств та формування нової моделі взаємодії між громадою, державою і міжнародною спільнотою. Успішна участь залежить від готовності до стратегічного планування, здатності документально обґрунтовувати потреби та ефективно звітувати про досягнуті результати.

Незважаючи на наявність широкого спектра інвестиційних ресурсів — як внутрішніх, так і зовнішніх, — територіальні громади України часто стикаються з низкою бар'єрів, які стримують ефективне їх використання. Серед основних викликів можна виділити інституційну неспроможність на місцях: брак кваліфікованих фахівців, недосконале стратегічне планування, відсутність належної проєктної документації та досвіду реалізації складних інвестиційних проєктів. Унаслідок цього громади або не подаються на наявні програми, або не проходять конкурсний відбір.

Додатковим фактором ризику є слабка координація між органами місцевого самоврядування, центральною владою та донорами, що ускладнює узгодженість дій у межах регіонального чи галузевого розвитку. Також істотним бар'єром виступає нестабільність нормативно-правового середовища, зокрема часті зміни у бюджетному законодавстві, механізмах субвенцій та процедурі доступу до міжнародного фінансування. Ці

чинники знижують інвестиційну привабливість територій і породжують невизначеність для потенційних партнерів.

Не менш важливою проблемою є низький рівень довіри до органів влади та обмеженість механізмів громадської участі в прийнятті рішень, що стримує залучення приватного капіталу через партнерські моделі. Крім того, на багатьох територіях досі відсутні або не функціонують агенції місцевого розвитку, які могли б виступати драйверами інвестиційної активності та аналітичної підтримки управлінських рішень.

Для мінімізації вказаних бар'єрів доцільно застосувати комплексний підхід: поєднання навчання персоналу громад з розробкою локальних стратегій розвитку, створенням інституцій підтримки (агенції, проєктні офіси), впровадженням електронних інструментів управління та розширенням механізмів співпраці з бізнесом. Важливими залишаються також правова стабільність, прозорість процедур і формування довіри між усіма учасниками інвестиційного процесу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз джерел фінансування проєктів розвитку територіальних громад в Україні свідчить про наявність широкого спектра можливостей для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів. Державні субвенції, місцеві бюджети розвитку, грантові програми міжнародних організацій та донорських фондів створюють умови для реалізації різнопланових ініціатив — від інфраструктурних до соціально-економічних, екологічних і цифрових. Водночас існує низка бар'єрів, що стримують ефективну імплементацію інвестицій — інституційних, нормативно-правових, управлінських і комунікаційних.

Ефективне використання інвестиційного потенціалу територіальних громад потребує комплексного підходу, що передбачає розвиток проєктної спроможності, формування локальних стратегій, вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства, а також посилення прозорості та підзвітності. Важливим також є розширення горизонтальної кооперації між громадами та створення платформ для обміну досвідом у сфері залучення фінансування.

У перспективі подальші наукові розвідки доцільно зосередити на таких напрямках: розробка адаптивних моделей фінансування проєктів розвитку в умовах нестабільності; оцінка ефективності грантової підтримки на рівні громад з урахуванням довгострокових соціально-економічних результатів; дослідження інноваційних фінансових інструментів, зокрема зелених облігацій, соціального впливу та інвестицій у сталість; порівняльний аналіз інституційної спроможності громад до залучення зовнішнього фінансування в регіональному розрізі.

Література:

1. Шебанін, В. С., Уманська, В. В., & Решетілов, Г. О. (2021). Розвиток територій у системі державної регіональної політики. *Регіональна економіка*, (3), 45—53. URL: https://re.gov.ua/re202103/re202103_028_-ShebaninVS,UmanskaVV,ReshetilovHO.pdf

2. Крайник, О., & Федорчак, О. (2022). Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 2 (43), 21—28. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.43.2022.3558>

3. Томашук, І. В. (2021). Розвиток сільських територій в умовах децентралізації влади в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 32 (71) (4), 15—23. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-4-15>

4. Мельничук, В. І. (2023). Регіональні особливості реформування місцевого самоврядування в процесі децентралізації та європейської інтеграції України [Дисертація на здобуття ступеня д-ра філософії]. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. URL: https://vad.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/156/2023/04/dysertatsiia_melnychuk-vasyl-ivanovych-2023.pdf#:~:text=%D1%94%D0%B2%D1%80%D0%BE%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B8%20%D1%94%20%D0%B7%D0%B0%BF%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D1%8E%20%D0%B7%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F,201

5. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/19387>

6. Krawchenko, T. (2023). Ukraine's decentralisation reforms and the path to reconstruction, recovery and European integration. *LSE Public Policy Review*, 3. URL: <https://ppr.lse.ac.uk/articles/10.31389/lseppr.87>

7. Orel, Y., Kulinich, O., Korniiievskyi, S., Serohina, S., & Gryshko, L. (2024). The impact of decentralization on regional development in Ukraine: challenges and opportunities in the post-war era. *Amazonia Investiga*, 13 (80), 35—43. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.80.08.9>

8. Кабінет Міністрів України. (2023). Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки. Постанова № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>

9. Міністерство фінансів України. (2024). Бюджетний кодекс України [Офіційна редакція станом на 2024 р.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

10. Державний фонд регіонального розвитку. (2024). Державна фінансова підтримка громад через ДФРР. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35640.html>

11. U-LEAD with Europe. (2024). Support to improved administrative service delivery and local development in Ukraine. URL: <https://u-lead.org.ua/en>

12. USAID. (2024). Programs in Ukraine. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine>

13. FundsforNGOs. (2025). Active grant opportunities for Ukraine (2024-2025). URL: <https://www2.fundsforngos.org/tag/ukraine/>

14. ICMP. (2024, February). Small Grants Program Booklet — Ukraine. Retrieved from https://icmp.int/wp-content/uploads/2025/03/250224_ICMP_UKR-SMALL-GRANTS-BOOKLET-2024_DEF.pdf

15. Razom for Ukraine. (2025). Razom Grants Program. Retrieved from <https://www.razomforukraine.org/category/project/grants/>

16. Philanthropy for Impact. (2025). Ukraine Pooled Fund (UPF). Retrieved from <https://www.philanthropy.com.ua/en/projects/ukraine-pooled-fund/>

17. Eurodiaconia. (2025). Calls for proposals for Ukraine. Retrieved from <https://eurodiaconia.org/four-calls-for-proposals-for-funding-activities-for-ukraine/>

18. Zagoriy Foundation. (2025). Грантова програма фонду. Retrieved from <https://zagoriy.foundation/>

References:

1. Shebanin, V. S., Umanska, V. V., & Reshetilov, H. O. (2021), "Development of territories in the system of state regional policy", *Regional Economy*, vol. (3), pp. 45—53, available at: https://re.gov.ua/re202103/re202103_028_ShebaninVS,UmanskaVV,ReshetilovHO.pdf (Accessed 6 April 2025).

2. Kraynyk, O. & Fedorchak, O. (2022), "Financing of territorial communities' development in the context of decentralization", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Vol. 2 (43), pp. 21—28. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.43.2022.3558>.

3. Tomashuk, I. V. (2021), "Development of rural areas in the context of decentralization of power in Ukraine", *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, Vol. 32 (71) (4), pp. 15—23. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-4-15>.

4. Melnychuk, V. I. (2023), "Regional features of the reform of local self-government in the process of decentralization and European integration of Ukraine", PhD Thesis, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine, available at: https://vad.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/156/2023/04/dysertatsiia_melnichuk-vasyl-ivanovych-2023.pdf (Accessed 6 April 2025).

5. Decentralization. (2024), "Analysis of the execution of local budgets for 2024", available at: <https://decentralization.ua/news/19387> (Accessed 6 April 2025).

6. Krawchenko, T. (2023), "Ukraine's decentralisation reforms and the path to reconstruction, recovery and European integration", *LSE Public Policy Review*, Vol. 3, available at: <https://ppr.lse.ac.uk/articles/10.31389/lseppr.87> (Accessed 6 April 2025).

7. Orel, Y., Kulinich, O., Korniiievskiy, S., Serohina, S. & Gryshko, L. (2024), "The impact of decentralization on regional development in Ukraine: challenges and opportunities in the post-war era", *Amazonia Investiga*, Vol. 13 (80), pp. 35—43, available at: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.80.08.9> (Accessed 6 April 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023), Resolution "On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (Accessed 6 April 2025).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Accessed 6 April 2025).

10. State Regional Development Fund. (2024), "State financial support for communities through SRDF", available

at: <https://mtu.gov.ua/news/35640.html> (Accessed 6 April 2025).

11. U-LEAD with Europe. (2024), "Support to improved administrative service delivery and local development in Ukraine", available at: <https://u-lead.org.ua/en> (Accessed 6 April 2025).

12. USAID. (2024), "Programs in Ukraine", available at: <https://www.usaid.gov/ukraine> (Accessed 6 April 2025).

13. FundsforNGOs. (2025), "Active grant opportunities for Ukraine (2024-2025)", available at: <https://www2.fundsforngos.org/tag/ukraine/> (Accessed 6 April 2025).

14. ICMP. (2024, February), "Small Grants Program Booklet — Ukraine", available at: https://icmp.int/wp-content/uploads/2025/03/250224_ICMP_UKR-SMALL-GRANTS-BOOKLET-2024_DEF.pdf (Accessed 6 April 2025).

15. Razom for Ukraine. (2025), "Razom Grants Program", available at: <https://www.razomforukraine.org/category/project/grants/> (Accessed 6 April 2025).

16. Philanthropy for Impact. (2025), "Ukraine Pooled Fund (UPF)", available at: <https://www.philanthropy.com.ua/en/projects/ukraine-pooled-fund/> (Accessed 6 April 2025).

17. Eurodiaconia. (2025), "Calls for proposals for Ukraine", available at: <https://eurodiaconia.org/four-calls-for-proposals-for-funding-activities-for-ukraine/> (Accessed 6 April 2025).

18. Zagoriy Foundation. (2025), "Grant Program", available at: <https://zagoriy.foundation/> (Accessed 6 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025 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 621.324-007.5

*О. І. Дребот,**д. е. н., професор, академік НААН,**Інститут агроекології і природокористування НААН**ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2681-1074>**В. О. Герасимчук,**магістр, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2894-2799>**П. П. Мельник,**д. е. н., с. н. с., Інститут агроекології та природокористування НААН**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6083-677X>**Н. В. Зіновчук,**д. е. н., професор, Інститут агроекології і природокористування НААН**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3221-8173>**Н. В. Палапа,**д. с.-г. н., професор, Інститут агроекології і природокористування НААН**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3748-6414>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.63

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РОЗПОДІЛЕНІ СИСТЕМИ АГРОМОНІТОРИНГУ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ

O. Drebot,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of NAAS,

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

V. Herasymchuk,

Master, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

P. Melnyk,

Doctor of Economics Sciences, Senior Research Fellow, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS,

N. Zinovchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

N. Palapa,

Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

INTELLIGENT DISTRIBUTED AGROMONITORING SYSTEMS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE INTERNET OF THINGS

У статті розглянуто питання підвищення ефективності та достовірності функціонування інтелектуальних систем агромоніторингу з використанням штучного інтелекту та інтернету речей. Розглянуто доцільність реалізувати агромоніторинг параметрів ґрунту на основі методів експрес-аналізу із застосуванням портативних аналізаторів ґрунту DS LOGGER 500, які дозволяють вимірювати температуру ґрунту, вологість ґрунту, щільність, водневий показник в режимі експрес-аналізу (без взяття проб). Впровадження інтелектуальної системи агромоніторингу ста-

ну ґрунтів має забезпечити основу для прийняття рішень щодо автоматичного моніторингу, автоматичного контролю, інформатизації та наукового управління сільськогосподарським виробництвом та сприяти розвитку сільськогосподарського виробництва в напрямку інтелектуального (розумного) та точного.

Розглянуто алгоритм роботи системи агромоніторингу на основі методу екстраполяції з використанням фреймової моделі подання знань. Проаналізовано досвід закордонних практиків агромоніторингу з використання інтернету речей та його ключових компонентів: платформи IoT, сенсорні мережі (WSN) та структура IoT.

The article deals with the issue of improving the efficiency and reliability of intelligent agromonitoring systems using artificial intelligence and the Internet of Things. The expediency of implementing agro-monitoring of soil parameters based on express analysis methods using portable soil analyzers DS LOGGER 500, which allow measuring soil temperature, soil moisture, density, hydrogen index in express analysis mode (without sampling), is considered. The implementation of an intelligent agromonitoring system for soil condition should provide a basis for decision-making on automatic monitoring, control, informatization and scientific management of agricultural production and to promote the development of agricultural production towards intelligent (smart) and precise production.

The algorithm of the agromonitoring system based on the method of extrapolation using a frame model of knowledge representation is considered. The experience of foreign agromonitoring practitioners in using the Internet of Things and its key components (IoT platforms, sensor networks (WSN) and IoT structure) is analyzed.

The implementation of intelligent agromonitoring systems using artificial intelligence (AI) and the Internet of Things (IoT) significantly increases the efficiency of agricultural resource management. The use of portable analyzers, such as the DS LOGGER 500, allows you to obtain accurate data on the state of the soil in real time without laborious sampling. This provides operational analysis of key parameters (moisture, pH, temperature, etc.), which is critical for making timely agrotechnical decisions, such as watering or fertilizing.

The use of a frame model of knowledge representation and the extrapolation method in the system algorithms allows predicting changes in soil conditions based on historical data and current measurements. This reduces the likelihood of errors and increases the reliability of recommendations. The experience of foreign countries shows that IoT platforms and wireless sensor networks (WSN) provide scalability and flexibility of systems, which is especially important for large farms with different soil types and climatic conditions.

Ключові слова: інтернет речей, експрес аналіз, захист інформації, агромоніторинг, розподілена інформаційно-вимірювальна система, моделювання, прогнозування.

Key words: Internet of Things, express analysis, information protection, agromonitoring, distributed information and measurement system, modeling, forecasting.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Зміна клімату, деградація ґрунтів та обмеженість земельних і водних ресурсів поставили під сумнів здатність забезпечувати продовольством швидко зростаюче населення. Щоб розв'язати цю проблему, сучасні сільськогосподарські системи спираються на нові технології, такі як Інтернет речей (IoT), аби підвищити продуктивність сільського господарства та ефективність використання ресурсів. Незважаючи на зростаючий інтерес аграріїв до інтеграції пристроїв з підтримкою IoT у виробництво, на сьогоднішній день такі технології не набули широкого поширення серед виробників через занепокоєння щодо ціни [1].

Результати вчасного і якісного агромоніторингу є важливою і необхідною складовою інформаційного забезпечення сучасного сільськогосподарського виробництва. Планування, підготовка та реалізація завдань агромоніторингу є складною багатофакторною проблемою, під час розв'язання якої на перше місце виходить необхідність забезпечення високих метрологічних характеристик агромоніторингу, технологічної доскона-

лості, надійності та економічних характеристик агромоніторингу.

Розробка недорогої інтелектуальної системи агромоніторингу стану ґрунтів є важливим показником рівня розвитку модернізації сільського господарства. Вона допоможе, насамперед, підвищити якість та достовірність моніторингу в еколого-економічному управлінні, який являє собою системне спостереження за поточними процесами стосовно розвитку і змін у природокористуванні проблемних ситуацій, оцінки та прогнозу використання, відтворення й збереження природних ресурсів, а також прогнозування стану навколишнього природного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Системи розумного сільського господарства з'явилися в середині 1980-х років, коли в Японії, Європі та США розпочалися дослідження автоматизованих систем збору врогуктів. З того часу було досягнуто вражаючих успіхів у розробці систем для використання в сучасному сільському господарстві. На сьогоднішній день сільськогосподарські системи використовують різні технології, такі як точне землеробство, гідропоніка, аквапоніка, роботи, датчики температури і вологості, аерофотозображення, GPS-технології та вертикальне землеробство. Найпопулярніші застосування штучного інтелекту в сільському господарстві можна поділити на три основні категорії: сільськогосподарські роботи, предиктивна аналітика та моніторинг сільськогосподарських культур і ґрунтів. Комп'ютерний зір і алгоритми глибокого навчання використовуються для обробки даних, зібраних дронами та/або програмними технологіями для моніторингу посівів. Фермери використовують технології щодня. Автоматизовані дрони вже здійснюють моніторинг полів та збирають дані про посіви. Для виконання польових робіт розробляються сільськогосподарські роботи. Роботи успішно висаджують, доглядають та збирають врожай. Метод управління сільським господарством, що підтримується технологіями, відстежує, аналізує та оцінює потреби конкретних полів і культур. Основна увага у світі приділяється робототехніці, яка включає в себе датчики, аерофотознімки і складні місцеві прогнози погоди, а також великі дані і розширені аналітичні можливості. Це призводить до зменшення впливу на навколишнє середовище, фінансової економії та оптимізації використання добрив. Використання даних та інформаційних технологій для оптимізації складних сільськогосподарських систем відоме як "розумне землеробство" [2].

Міжнародне товариство точного землеробства визначає розумне землеробство як "стратегію управління, яка збирає, обробляє та аналізує часові, просторові та індивідуальні дані і поєднує їх з іншою інформацією для підтримки управлінських рішень відповідно до передбачуваної мінливості для підвищення ефективності використання ресурсів, продуктивності, якості, прибутковості сільськогосподарського виробництва". Розумне сільське господарство — це сільське господарство з використанням програмного забезпечення, датчиків, автоматизації та технологій обробки даних.

Ключовими компонентами Інтернету речей є платформи IoT, сенсорні мережі (WSN) та структура IoT. Платформа IoT може бути визначена як локальний програмний пакет або хмарний сервіс (платформа IoT як послуга [PaaS]), який здійснює і може керувати різними типами кінцевих точок, як правило, за допомогою додатків, встановлених на платформі. Платформи IoT надають пропрієтарний або відкритий набір програм для управління пристроями та даними в системі IoT. Наразі у світі доступні різні платформи IoT, як пропрієтарні, так і з відкритим кодом, для обробки даних з різних джерел за допомогою різних пристроїв. Вони виконують такі функції, як прийом, фільтрація, агрегація, зберігання та обчислення даних. Ці платформи підтримують певні мікроконтролери, приймачі, пам'ять даних і розширення, а також програмування [1].

Найбільш відомі сучасні IoT платформи для сільського господарства:

FarmBot — це платформа для точного землеробства з відкритим кодом, яка складається з сільськогосподарської машини, програмного забезпечення та сховища сільськогосподарських даних. Три основні компоненти FarmBot включають механізми для посадки насіння, систему доставки поживних речовин та універсальну систему кріплення інструментів. FarmBot зазвичай використовується в міському сільському господарстві для моніторингу параметрів росту рослин і прогнозування відповідної дати збору врожаю в майбутньому.

Raspberry Pi — це невеликий, недорогий комп'ютерний чіп, який можна використовувати з монітором, мишкою та клавіатурою. Базова структура Raspberry Pi включає оперативну пам'ять (ОЗП), процесор, порти USB, універсальні контакти вводу/виводу, порт Ethernet, повноцінний порт HDMI, інтерфейс відеорекамери, інтерфейс дисплея та слот для карт пам'яті micro SD. Raspberry Pi використовується в широкому спектрі застосувань в сільськогосподарських системах. Зростаюча доступність Raspberry Pi з високою обчислювальною потужністю уможливила вирішення багатьох завдань дистанційного зондування в сільському господарстві, включаючи візуалізацію посівів, визначення родючості ґрунту.

Node MicroController Unit (NodeMCU) — це IoT-платформа з відкритим вихідним кодом з мікроконтролером ESP8266 і системою Wi-Fi на кристалі (SoC) від Expressif Systems, а також апаратним забезпеченням, яке працює на модулі ESP-12. Ця прошивка працює на мові сценаріїв Lua. Вона функціонує так само, як Raspberry Pi, і може бути підключена до різних датчиків для моніторингу вологості ґрунту, відносної вологості та повітря в реальному часі [1].

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ОБГРУНТУВАННЯ

Агромоніторинг є важливою складовою системи управління якістю та ефективністю агровиробництва [3, 4]. Традиційні технології реалізації агромоніторингу, які передбачають відбір проб ґрунту, транспортування цих проб до стаціонарної лабораторії із наступним дослідженням параметрів ґрунту сьогодні не є ефективним,

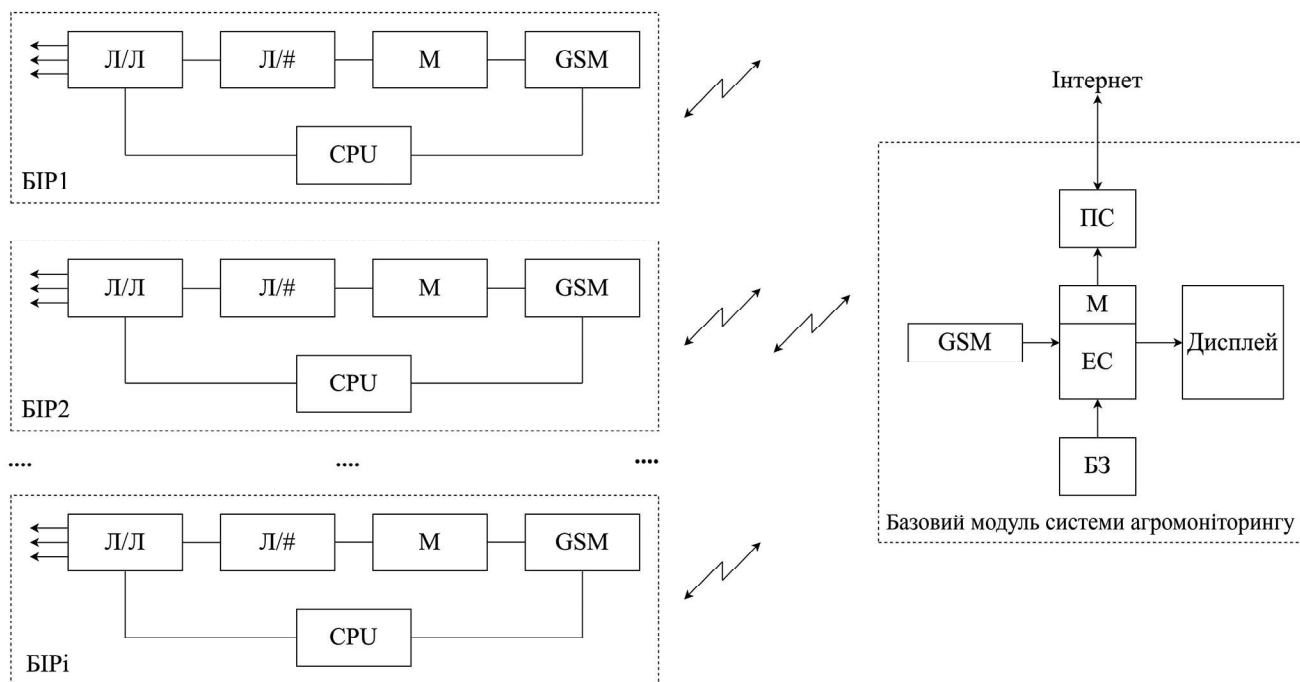


Рис. 1. Структура системи агромоніторингу

оскільки вимагають значних матеріальних, інтелектуальних та часових витрат.

Як відомо, повний цикл агромоніторингу вимагає:

- Планування процесів реалізації агромоніторингу.

- Вимірювання необхідної сукупності параметрів ресурсного забезпечення агровиробництва (перш за все ґрунту).

- Аналіз отриманих результатів вимірювання і спостережень.

- Прогнозування можливих змін стану агроресурсного забезпечення в короткостроковій перспективі.

Порівнюючи біосферний (екологічний) моніторинг і агромоніторинг, можна констатувати, що агромоніторинг відіграє важливу роль на локальному і регіональному рівнях, коли біосферний моніторинг є більш результативним на глобальному і регіональному рівнях.

Сьогодні керівнику агропідприємства для ухвалення рішень недостатньо статистичних даних за попередні періоди та його особистого досвіду. Йому необхідно "зазирнути" у майбутнє, тобто мати у своєму розпорядженні прогнозовану інформацію про можливі зміни та динаміку змін стану усіх видів агроресурсного забезпечення. Саме таку інформацію можливо отримати на основі системного використання результатів агромоніторингу, здобутих на локальному і на регіональному рівнях з подальшим аналізом і прогнозуванням можливих змін основних складових ресурсного забезпечення сільгоспвиробництва [5].

Прогнозування змін на локальному рівні буде мати вищу достовірність результатів, якщо для такого прогнозування будуть братися до уваги результати агромоніторингу, отриманих як на локальному рівні, так і на регіональному.

Інформаційно-метрологічне і технічне забезпечення сучасного ефективного агромоніторингу — це склад-

ний системний ресурс, вартість якого є все ще високою. Одним із шляхів скорочення витрат на агромоніторинг може бути використання розподілених інтелектуальних систем агромоніторингу з використанням Інтернет речей. (IoT). [5].

У широкому розумінні Інтернет речей — це концепція розподіленої інформаційної мережі, яка складається із сукупності фізично відокремлених, але інформаційно взаємопов'язаних фізичних пристроїв, які мають у своєму складі вбудовані сенсори (давачі), а також включають в себе програмне забезпечення, що дозволяє здійснювати обмін даними між фізичним світом (довкіллям) і комп'ютерними системами з використанням стандартних протоколів зв'язку. Прикладами використання IoT є використання бездротових польових датчиків для покращення відстеження тварин; супутники, безпілотні літальні апарати (БПЛА) та нові підходи до дистанційного зондування (наприклад, PlanetLab); оцінка висоти рослин, оцінка біомаси, виявлення бур'янів, управління ґрунтовим азотом, виявлення хвороб сільськогосподарських культур, оцінка індексу листової поверхні, вимірювання вологості повітря і ґрунту, а також їхньої температури, електропровідності ґрунту, водневого показника Ph, концентрації CO₂ та інших.

За прогнозами аналітиків у 2025 році на Землі буде близько 50 млрд різноманітних сенсорів, які, безумовно, внесуть багато змін у всі види діяльності людини, і технологія IoT набуватиме все більш широкого застосування. У завданнях агромоніторингу IoT має ряд переваг, а саме — можливість спостереження за станом ресурсного забезпечення та вимірювання його основних параметрів в режимі on-line і, практично, безперервно. Це сприятиме оптимізації рішень щодо практики управління сільським господарством, перехід його на рівень точного та розумного сільськогосподарства.

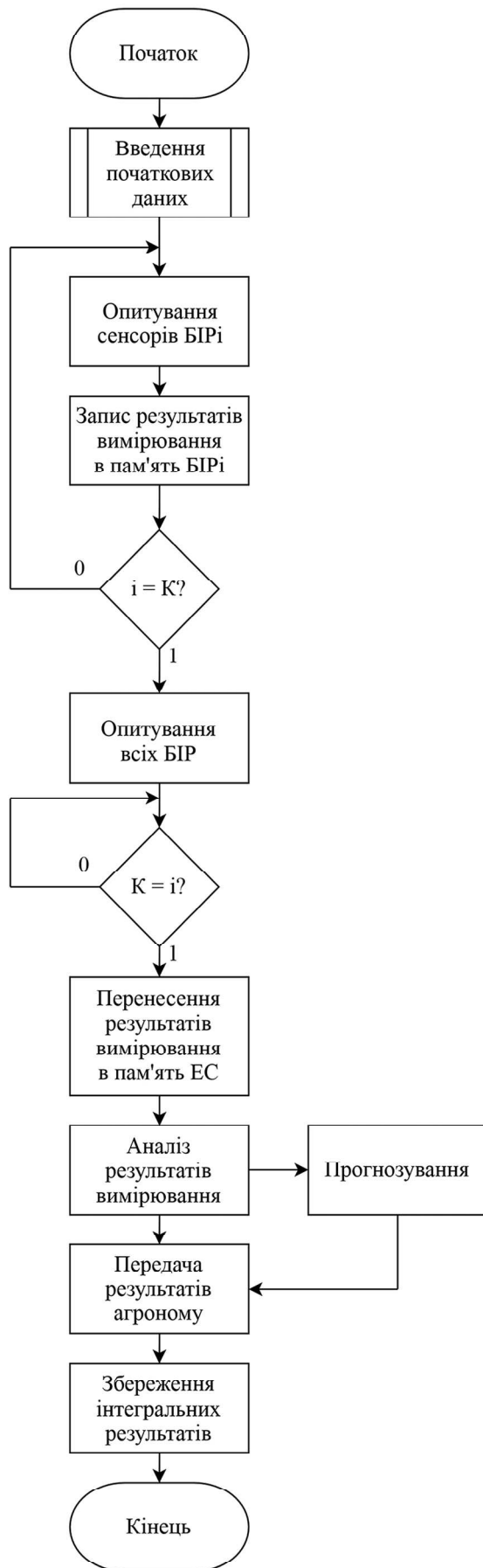


Рис. 2. Алгоритм роботи системи моніторингу

Агромоніторинг стану ґрунтів. Практичні рекомендації виробникам

На нашу думку, доцільно реалізувати агромоніторинг параметрів ґрунту на основі методів експрес-аналізу [3, 6].

Для цього пропонується використати систему агромоніторингу, структура якої наведена на рис 1.

BIP1, BIP2,..., BIPi — моделі інтернету речей, які дозволяють реалізувати методи експрес-аналізу основних параметрів ґрунту. В якості таких модулів доцільно використати портативні аналізатори ґрунту DS LOGGER 500, які дозволяють вимірювати температуру ґрунту, вологість ґрунту, щільність, водневий показник в режимі експрес аналізу (без взяття проб). Ці модулі дозволяють вимірювати не лише поточні значення параметрів ґрунту, але і динаміки їхніх змін, що є дуже важливим для достовірного прогнозування можливих змін характеристик і етапів цього забезпечення.

Модуль має внутрішню пам'ять на 5000 результатів вимірювання, що дозволяє вести моніторингові спостереження протягом тривалого часу. Також модуль має датчик GPS, що дозволяє автоматично визначати місце вимірювання параметрів ґрунту. Крім цього, модуль обладнаний блоком радіозв'язку, що дозволяє передавати результати вимірювання на відстань до 1000 метрів при зчитуванні цих результатів за допомогою дрона — цей варіант зв'язку є більш надійним та захищеним [7].

Базова версія запропонованого модуля системи агромоніторингу має приймач радіосигналів, експертну систему (ЕС), базу галузевих знань (БЗ), засоби зв'язку із мережею інтернет через додатковий проксі-сервер (для захисту інформації, що міститься у пам'яті пристрою). До базового модуля також входять засоби виводу інформації, такі як дисплей.

Система моніторингу працює у відповідності до алгоритму наведеному на рис. 2. Після введення початкової інформації (номер поля, координати, дата вимірювання та ін.) по команді оператора відбувається почергове опитування усіх сенсорів модуля інтернету речей з наступним записуванням результатів у пам'ять модуля. Після опитування усіх модулів відбувається передача отриманих результатів у пам'ять експертної системи (ЕС).

Після отримання всіх результатів вимірювання, ЕС розпочинає їхній аналіз і інтегральний результат передає безпосередньо агроному.

Паралельно всі результати вимірювання параметрів ґрунту та результати аналізу використовуються для прогнозування можливих змін стану ґрунту в коротко- та середньостроковій перспективі.

Інтелектуальна складова системи (ЕС, БЗ) — це технічно реалізовані засоби штучного інтелекту, що дозволяють реалізувати різні методи прогнозування. Наразі найбільше використовуються чотири методи [8, 9]:

1. Метод екстраполяції.
2. Метод найменших квадратів.
3. Метод експоненційного згладжування.
4. Метод ковзної середньої.

Звичайно, ці методи відрізняються своєю складністю і точністю прогнозування.

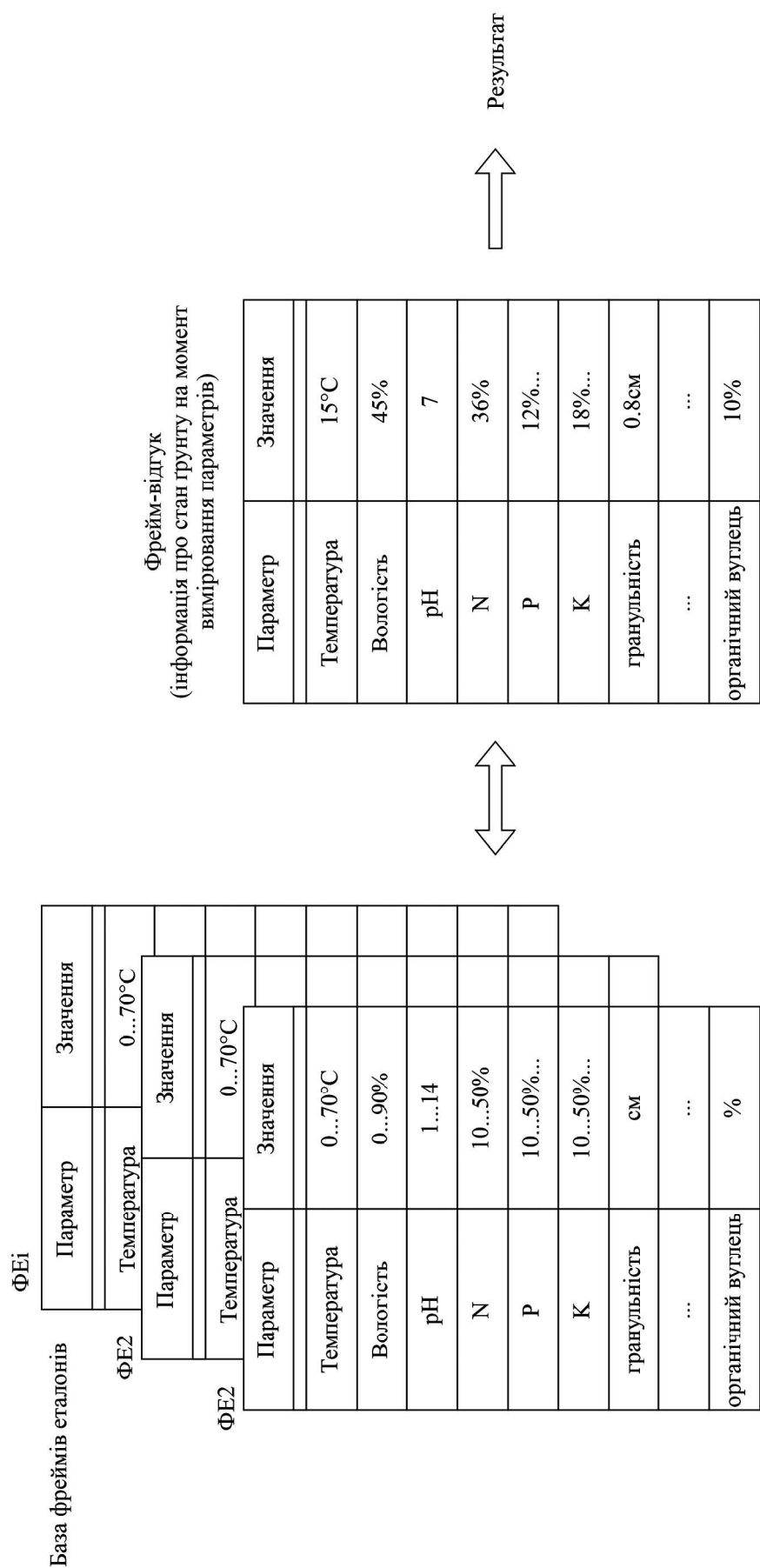


Рис. 3. Фрагмент бази знань на основі фреймів

Аналіз досвіду закордонних [4] та вітчизняних [9] практиків показує, що для завдань прогнозу в аграрній галузі можна успішно використовувати метод екстраполяції.

Необхідно зауважити, що ефективність та точність прогнозу в значній мірі залежить від наповнення бази знань експертної системи релевантними, точними та повними значеннями про об'єкт дослідження, які отримані у минулому та не містять протиріч [10].

Найчастіше в таких системах використовують наступні моделі подання знань [11]:

1. Семантичні мережі.
2. Фреймові структури.
3. Продукційні системи.
4. Логіку предикатів.

На практиці найчастіше використовують фреймові моделі. На рис.3 наведено приклад фрагменту бази знань на основі фреймів. Така база містить сукупність фреймів-еталонів, в яких зберігаються взірцеві значення параметрів ґрунту. При цьому фрейми-еталони можуть містити інформацію про найоптимальніші значення параметрів ґрунту для вирощування на ньому конкретної культури [8, 10, 11].

ВИСНОВКИ

Сучасні системи агромоніторингу доцільно будувати з використанням інтернету речей, сенсори яких здатні реалізувати методи експрес-аналізу ґрунту.

Такі системи агромоніторингу мають використовувати елементи штучного інтелекту, що дозволяє вести обробку та аналіз отриманих результатів вимірювань в масштабах реального часу та реалізувати прогнозування можливих змін параметрів ґрунту.

Використання внутрішньої пам'яті в модулях інтернету речей, мінімізація відстаней передачі інформації з них та використання проксі-сервера для зв'язку із зовнішніми мережами суттєво підвищують захист інформації в системі та надійність її функціонування.

Література:

1. Sambandh, D., Wyatt, B.M., Shikhadri, M., Bhattarai, N., Sharma, S., Rout, T., Saud, P., & Acharya, B.S. (2023). Internet of Things (IoT) in digital agriculture: An overview. *Agronomy Journal*. P. 1—20. doi:10.1002/agj2.21385.
2. Amerlet, S., Gebresenbet, G., & Alwan, H.M. (2024). Utilizing an Internet of Things (IoT) Device, Intelligent Control Design and Simulation for an Agricultural System. doi:10.20944/preprints202401.1505.v1.
3. Шикла, М.К., Гнатенко, О.Ф. (2004) Охорона ґрунтів: Підручник. 2-ге вид. випр. — К. Т-во "Знання" КОО. — 398 с.
4. Kinsey's, N. (2019). *Hands-on agronomy*. Greeley, Colorado: Acres USA, 450 с.
5. Павлишин, М., Павлишин, М.М., Гусар І. (2019). Розподілена інтелектуальна система агромоніторингу з використанням інтернет речей. Новітні технології в АПК: дослідження та управління. Випуск 24 (38). С. 214—219.
6. Національний стандарт України. ДСТУ 4362:2004 Якість ґрунту. Показники родючості ґрунтів. URL:

https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/norm-docs/dstu_4362_2004.pdf.

7. Бобало, Ю. Інформаційна безпека (2019). Навч. посібник. Львів. — 580 с.
8. Кравчук, В., Кушнарьов, А., Таргоня, В., Павлишин, М., Гусар, В. (2015) Біосфера і агротехнології: інженерні рішення. Укр НДІ ПВТ ім. Л. Погорілого. Дослідницьке. 228 с.
9. Кравчук, В., Сердюченко, Н. (2011) Прогнозування врожаїв в Україні. Техніка і технологія АПК. № 3. С. 12—21.
10. Мінський М. (2001). Фрейми для подання знань. Видавн. "Наука", 58с.
11. Лун, Ж. (2004). Системи штучного інтелекту. "Знання", 106 с.

References:

1. Sambandh, D., Wyatt, B.M., Shikhadri, M., Bhattarai, N., Sharma, S., Rout, T., Saud, P., and Acharya, B.S. (2023), "Internet of Things (IoT) in digital agriculture: An overview", *Agronomy Journal*, vol. 116 (3), pp. 1—20. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/agj2.21385>.
2. Amerlet, S., Gebresenbet, G., and Alwan, H.M. (2024), "Utilizing an internet of things (IoT) device, intelligent control design and simulation for an agricultural system", *IoT*, vol. 5 (1), pp. 58—78. DOI: <https://doi.org/10.3390/iot5010004>.
3. Shykula, M.K., and Hnatenko, O.F. (2004), *Okhorona gruntiv [Soil protection]*, 2nd ed, T-vo "Znannia" KOO, Kyiv, Ukraine.
4. Kinsey, N. (2019), *Hands-on agronomy*, Acres, Greeley, Colorado USA.
5. Pavlyshyn, M., Pavlyshyn, M.M., and Husar, I. (2019), "Distributed intellectual agromonitoring system with use of the network internet", *The latest technologies in the agroindustrial complex: research and management*, vol. 24 (38), pp. 214—219, available at: https://www.ndipvt.com.ua/zbirnyk_2019_22.html (Accessed 11 March 2025).
6. State standards of Ukraine (2005), "DSTU 4362:2004 "Soil quality. Indicators of soil fertility", available at: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_4362_2004.pdf (Accessed 11 March 2025)
7. Bobalo, Y. (2019), *Informatsiina bezpeka [Information security]*, Lviv, Ukraine.
8. Kravchuk, V., Kushnarev, A., Targonya, V., Pavlyshyn, M., and Husar, V. (2015), *Biosfera i ahrotekhnolohii: inzhenerni rishennia [Biosphere and agrotechnology: engineering solutions]*, UkrNDIPVT im. L. Pohoriloho, Doslidnytske, Ukraine.
9. Kravchuk, V., and Serdyuchenko, N. (2011), "Forecasting of crops in Ukraine", *Tekhnika i tekhnolohiia APK*, vol. 3, pp. 12—21.
10. Minsky, M. (2001), *Freimy dlia podannia znan [Frames for knowledge representation]*, Vydavn. "Nauka", Kyiv, Ukraine.
11. Lun, Zh. (2004), *Systemy shtuchnoho intelektu [Systems of artificial intelligence]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 09.04.2025 р.

Д. С. Божков,
доктор філософії, Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Харків, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0114-2516>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.70

КОМПАРАТИВНО-ДЕКОМПОЗИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ДЕФІНІЦІЇ "МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ"

D. Bozhkov,
PhD, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine

COMPARATIVE DECOMPOSITION ANALYSIS OF THE DEFINITION OF "MARKETING RISKS"

Стрімкі соціально-економічні трансформації, що відбуваються у світовому бізнес-середовищі, вимагають від господарюючих суб'єктів формування відповідного нового методологічного забезпечення діяльності, у т. ч. удосконаленого інструментарію управління ризиками, які необхідно чітко ідентифікувати, що актуалізує дослідження сутності маркетингових ризиків.

У статті проведено порівняльний аналіз визначень категорії "Маркетингові ризики" та визначено їх основні сутнісні ознаки.

Запропоновано під маркетинговими ризиками розуміти ймовірність негативного відхилення від запланованих результатів маркетингової діяльності підприємств, що пов'язана з загрозами часткової або повної втрати будь-яких ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових тощо).

Таке визначення окреслює маркетингову сферу виникнення ризиків, вказує на наслідки і дозволяє їх урахувати ще на етапі планування, а не на етапі оцінки результатів, коли події вже відбулись і мінімізувати їх вплив не можливо або надскладно.

В подальшому це дозволяє точніше класифікувати та оцінювати маркетингові ризики підприємств.

Rapid socio-economic transformations taking place in the global business environment require business entities to form an appropriate new methodological support for their activities, including an improved risk management toolkit that must be clearly identified, which makes the study of the essence of marketing risks relevant. One of the reasons for the decrease in the efficiency of modern business entities is the lack of understanding and disregard for the latest risks that appear with the spread of globalization, digitalization, informatization, Industry 4.0, etc.

The purpose of the article is to clarify the essence of the category "marketing risks". Research methods: comparative decomposition analysis, comparative analysis, logical analysis, generalization. The article reviews scientific sources devoted to clarifying the essence of the category "marketing risks", conducts a comparative analysis of definitions of the category "Marketing risks" and identifies their main essential features.

The main essential characteristics of marketing risks, which were identified by scientists, include: probability of occurrence, unpredictability, dependence on the flow of various factors, the possibility of deviations of the obtained results from the planned ones, threats, special characteristics inherent in marketing activities. It is noted that none of the existing definitions of the category "Marketing risks" refers to the consequences that arise in the marketing sphere, but affect other types of enterprise activities. It is proposed to understand marketing risks as the probability of negative deviation from the planned results of the marketing activities of enterprises, which is associated with the threat of partial or complete loss of any resources (financial, material, personnel, etc.). Such a definition outlines the marketing sphere of risk occurrence, indicates the consequences and allows them to be taken into account at the planning stage, and not at the stage of evaluating the results, when events have already occurred and minimizing their impact is impossible or extremely difficult.

This will allow for a more accurate classification and assessment of marketing risks of enterprises.

Ключові слова: маркетингові ризики, маркетингова діяльність, невизначеність, ймовірність, результат, відхилення.

Key words: marketing risks, marketing activities, uncertainty, probability, result, deviation.

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

Стрімкі соціально-економічні трансформації, що відбуваються у світовому бізнес-середовищі, вимагають від господарюючих суб'єктів формування відповідного нового методологічного забезпечення діяльності, у т. ч. удосконаленого інструментарію управління ризиками, які необхідно чітко ідентифікувати. Однією з причин зниження ефективності діяльності сучасних суб'єктів підприємництва є нерозуміння і неврахування новітніх ризиків, які з'являються з поширенням глобалізації, цифровізації, інформатизації, Індустрії 4.0 тощо.

Про важливість ризиків свідчить використання цієї категорії у текстах законодавчих і нормативних документів України. Так, у Законі України "Про підприємництво" у статті 1 зазначено, що "Підприємництво — це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку ..." [1]. Тобто, ризики визнано характерною ознакою діяльності, яку необхідно враховувати.

Кравченко М.О., Бояринова К.О. і Копішинська К.О. вказують, що китайський ієрогліф "ризик" складається з 2х компонентів: небезпека і можливість [2], що передбачає потребу захисту від непередбачуваних загроз та використання потенційних можливостей.

У сучасній науковій та юридичній літературі зустрічаємо різні визначення ризиків, які ґрунтуються на різних підходах, зокрема: у широкому чи вузькому змісті; з позицій математичної теорії, економіки, менеджменту чи маркетингу; дослівного тлумачення тощо.

Так, Кравченко М.О., Бояринова К.О. і Копішинська К.О. визначають ризик як невизначеність, пов'язану з можливістю відхилення від мети підприємства /проекту, для досягнення якої приймалось суб'єктивне рішення [2].

Міжнародний стандарт ISO 31000:2009 визначає "ризик" як вплив невизначеності на цілі організації [3].

Лабурцева О.І. до сутнісних характеристик ризиків відносить [4]:

- наслідки — негативні відхилення від встановлених цілей,
- необов'язковий характер настання негативних наслідків і незахищеність від них,
- виникнення через вплив контрольованих і неконтрольованих чинників,
- прояв у сфері діяльності підприємства.

Відтак, дослідження сутності маркетингових ризиків є актуальним, практично-орієнтованим науковим завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сутність маркетингових ризиків досліджували чисельні науковці, зокрема: Войчак А. [5], Кравченко В. [2] Окландер Т. [6], Лабурцева О.І. [4], Павленко А. [5], Старостіна А. [7], Беднарська О. [8], Івченко І. [9], Милько І. [10], Вітлінський В. [11], Великоіваненко Г. [12] та інші, які суттєво поглибили сучасну ризикологію та здійснили вагомий внесок у розвиток її категорійно-понятійного апарату.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є уточнення сутності категорії "маркетингові ризики". Для досягнення поставленої мети сформульовано комплекс таких завдань:

- провести огляд наукових джерел, присвячених уточненню сутності категорії "маркетингові ризики";
- здійснити порівняльний наявних визначень "маркетингових ризиків";
- сформулювати власне визначення категорії "маркетингові ризики".

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Науковці розділяють ризики за видами — маркетингові ризики є не достатньо дослідженими і конкретизованими.

Таблиця 1. Визначення категорії "маркетингові ризики"

Автор, джерело	Визначення	Сутнісна характеристика
Окландер Т. [6]	Маркетингові ризики – це категорія для відображення іманентної властивості маркетингової діяльності, що проявляється з об'єктивних чи суб'єктивних причин, має вимірний або невимірний характер і може викликати зменшення запланованого прибутку в процесі оптимізації збуту підприємств	Властивості маркетингової діяльності (сфера прояву)
Прус О. [16]	Ризик у маркетингу – загроза понесення збитків або недоотримання прибутків у результаті реалізації рішень чи видів виробничо-збутової діяльності, що спираються на рекомендації маркетингу	Загроза
Івченко І. Ю. [9, с. 49]	Ризик маркетингу – можливість відхилень у результатах діяльності через конкретний вибір інструментів досягнення поставлених цілей	Можливість відхилення результатів
Лабурцева О.І. [4]	Маркетингові ризики торговельного підприємства – сукупність ризиків, які виникають у процесі маркетингової діяльності підприємств торгівлі внаслідок впливу контрольованих і неконтрольованих чинників і несуть у собі можливість не досягти встановлених цілей цієї діяльності на її окремих етапах або в цілому	Вплив чинників
Лях Я. Ю. [17]	Маркетинговий ризик – ймовірність недосягнення маркетингових цілей під впливом зовнішнього середовища чи внутрішніх негативних факторів, наслідками чого є низький рівень обсягів продажу продукції порівняно з плановими показниками та зменшення запланованого прибутку (отримання збитку)	Імовірність
Ковальчук О. В., Лорві І. Ф. [18]	Маркетингові ризики в управлінні інноваційною діяльністю – ймовірність виникнення ризиків при реалізації інновацій у товарній, збутовій, ціновій, комунікаційній політиці, що спричинені конфліктами в середині підприємства та невизначеністю зовнішнього середовища	
Старостіна А., Кравченко В. [7]	Маркетингові ризики – це сукупність ризиків, властивих маркетинговій сфері діяльності компанії, які характеризуються ймовірністю виникнення певних подій та їх наслідками, що утруднюють чи унеможливають досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності чи цілком у сфері маркетингу	
Ковальчук С. [19], Коломицева О., Васильченко Л., Бурцева Т. [20]	Маркетингові ризики – це сукупність ризиків, які властиві маркетинговій діяльності компанії, тобто які характеризують ймовірність виникнення певних подій та їхніх наслідків, що обмежує або унеможливає досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або взагалі у сфері маркетингу	

Джерело: складено автором.

Беднарська О. Р. зазначає, що не всі науковці виділяють маркетингові ризики в окрему групу: низка вчених їх відносить до підприємницьких, комерційних або ризиків керування [8].

Взагалі ризики вчені визначають через призму їх властивостей та характеристик, до основних з яких можна віднести:

- невизначеність,
- альтернативність,
- можливість (втрат),
- збитки або негативні наслідки,
- якісне і кількісне оцінювання.

Івченко І. Ю. визначає ризик як ймовірність виникнення збитків чи неодолення доходів, порівняно з прогнозним варіантом [9, с. 18].

Милько І. вказує, що ризик є об'єктивно-суб'єктивним поняттям, яке через вплив чинників визначає появу

багатьох варіантів результатів господарської діяльності суб'єкта або бездіяльності в умовах високого ступеню невизначеності [10].

Павленко А. і Войчак А. визначають ризики як ймовірність пізнішої негативної оцінки людиною зробленої нею покупки [5].

Старостіна А. і Кравченко В. визначають ризик як можливий розкид результатів, можливе їх коливання навколо очікуваного значення. Вони характеризують ризики як комбінацію трьох елементів: деякої події, її ймовірності та наслідків [7, с. 22].

Окландер Т. визначає ризик як можливу небезпеку будь-якого несприятливого результату; поєднання ймовірності та наслідків настання несприятливої події; характеристику ситуації, що має невизначеність результату за обов'язкову наявність несприятливих наслідків; кількісну оцінку небезпек, що визначається як частота однієї події при настанні іншої [6].

Класик української ризикології Вітлінський В. В. визначає ризик як економічну категорію, що пов'язана з подоланням невизначеності, конфліктності в ситуаціях оцінювання, управління чи неминучого вибору [11, с. 41].

Вітлінський В. В. і Великоіваненко Г. І. визначають ризик як економічну категорію, котра відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями [12, с. 56].

У Законі України "Про об'єкти підвищеної небезпеки" ризик визначено як ступінь ймовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки і/або за його межами [13].

Клименко С. і Дуброва О. визначають господарський ризик як специфічну характеристику в господарській ситуації, яка не виключає ймовірність виникнення непередбачуваних наслідків (можливого відхилення від цілей, бажаного результату; втрати суб'єктом господарювання частини своїх прибутків тощо) [14, с. 145].

Донець Л. І. визначає ризик як діяльність, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якого є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі і відхилення від мети [15, с. 34]. Тобто на думку Донець Л. І. ризик є моделлю зняття суб'єктом невизначеності, способом практичного вирішення про-

тиріччя при неясному (альтернативному) розвитку протилежних тенденцій за конкретних обставин [15, с. 10].

Отже, під ризиком науковці розуміють ймовірність настання негативної події.

Через відсутність сталих визначень (одні науковці розуміють ризик як незадовільний результат, інші — як ймовірність відхиень) та розмиті межі різних видів господарської діяльності (одні вчені відносять комерційну діяльність до фінансово-господарської, інші — до маркетингової) відбувається нечітке розуміння сутності маркетингових ризиків та їх подальше не точне урахування.

Так, наприклад, Івченко І. Ю. виокремлює комерційні ризики, під якими розуміє можливість втрат у процесі фінансово-господарської діяльності, невизначеність результатів конкретної комерційної справи чи реалізації маркетингової стратегії; тобто ризик, який виникає у процесі реалізації товарів, вироблених чи куплених підприємцем [9, с. 45]. Фактично у цьому визначенні йдеться переважно (у т.ч.) про маркетингові ризики, хоча зазначена фінансово-господарська сфера діяльності.

У визначення саме маркетингових ризиків вчені включають, крім уточнення суті, і якісні характеристики маркетингової діяльності (проблеми просування, збуту, конкуренції, комунікацій тощо).

Розглянемо визначення, які вітчизняні науковці надають маркетинговим ризикам (табл. 1).

Отже, серед основних сутнісних характеристик маркетингових ризиків, які виокремлювали науковці, слід відзначити (рис. 1):

- ймовірність настання,
- непередбачуваність,
- залежність від впливу різних чинників,
- можливість відхилень отриманих результатів від запланованих,
- загрози,
- особливі, властиві саме маркетинговій діяльності, характеристики.

В жодному з наведених визначень не йдеться про наслідки, які виникають у сфері маркетингу, але впливають на інші види діяльності підприємства, що потребує, на нашу думку, уточнення. На наш погляд, маркетингові ризики характеризуються ймовірністю настання таких подій в маркетинговій сфері, які спричиняють негативні наслідки для діяльності підприємства в цілому (у т.ч. маркетингової).

Таким чином, за результатами проведеного компаративно-декомпозиційного аналізу дефініції відзначимо, що під маркетинговими ризиками підприємства ми розуміємо ймовірність негативного відхилення від запланованих результатів маркетингової діяльності підприємств, що пов'язана з загрозами часткової або повної втрати будь-яких ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових тощо).

Таке визначення окреслює маркетингову сферу виникнення ризиків, вказує на наслідки і дозволяє урахувати маркетингові ризики ще на етапі планування, а не на етапі оцінки результатів, коли події вже

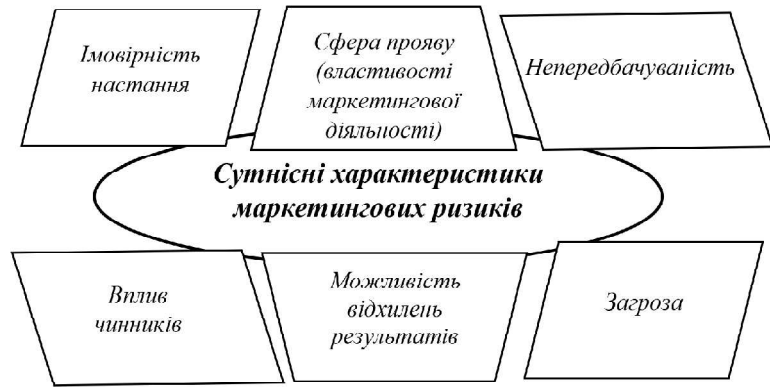


Рис. 1. Сутнісні характеристики маркетингових ризиків

Джерело: складено автором.

відбулись і мінімізувати їх вплив не можливо або надскладно.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження визначено сутнісні характеристики маркетингових ризиків та запропоновано під маркетинговими ризиками розуміти ймовірність негативного відхилення від запланованих результатів маркетингової діяльності підприємств, що дозволяє в подальшому їх точніше класифікувати та оцінювати.

Література:

1. Закон України "Про підприємництво" № 698-XII від 7 лютого 1991 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
2. Управління ризиками: Навчальний наочний посібник для студ. спеціальності 073 "Менеджмент" / М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
3. Міжнародний Стандарт ISO 31000. 2009. Ризик Менеджмент. URL: <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2017/07/ISO-31000-2009.pdf>
4. Лаборцева О.І. Управління маркетинговими ризиками торговельних підприємств. Економіка України. 2016. № 4. С. 79—91.
5. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг. Підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.
6. Окландер Т. О. Сутність і класифікація маркетингових ризиків промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 6. Т. 2. С. 89—93.
7. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. К.: ІВЦ "Видавництво "Політехніка"", 2004. 200 с.
8. Беднарська О. Р. (2011). Підходи до управління маркетинговими ризиками машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. № 6. Т. 2. С. 199—202. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/199-202.pdf
9. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

10. Милько І. П. Маркетингові ризики в системі макркетингового менеджменту підприємства. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18—20 жовтня 2024 р.). Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, С. 182—186.

11. Економічний ризик: ігрові моделі: Навч. Посібник / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, А. В. Сігал, Я. С. Наконечний; За ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Вітлінського. К.: КНЕУ, 2002. 446 с.

12. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.

13. Закон України "Про об'єкти підвищеної небезпеки" № 2245-III від 18 січня 2001 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2001. № 15. ст. 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text>

14. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006.

15. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

16. Прус О. (2017). Маркетингові ризики та необхідність їх врахування. ТНТУ. 20.12.2017. С. 31—32. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/24353/2/MTEMSTE_2017_Prus_O-Marketing_risks_and_their_necessity_31-32.pdf

17. Лях Я. Ю. (2013). Сутність маркетингових ризиків та їх класифікація. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/185.pdf>

18. Ковальчук О. В., Лорві І. Ф. Місце маркетингових ризиків в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. І Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". 23.04.2020. Київ. 2020. С. 172—173.

19. Маркетинг / С.В. Ковальчук та ін. Львів: Новий Світ. 2000, 2010. 679 с.

20. Коломицева О. В., Васильченко Л. С., Бурцева Т. І. Управління маркетинговими ризиками підприємств ритейлу. Інфраструктура ринку. Вип. № 50. 2020. С. 130—133.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "About Entrepreneurship", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (Accessed 9 April 2025).

2. Kravchenko, M. O. Boyarynova, K. O. and Koshynska, K. O. (2021), Upravlinnia ryzykamy [Risk management], Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine.

3. International Standard (2017), "ISO 31000. 2009. Risk Management", available at: <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2017/07/ISO-31000-2009.pdf> (Accessed 9 April 2025).

4. Laburtseva, O. I. (2016), "Management of marketing risks of trading enterprises", Economy of Ukraine, vol. 4, pp. 79—91.

5. Pavlenko, A. F. and Vojchak A. IN. (2003), Marketing [Marketing], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Oklander, T. O. (2011), "The essence and classification of marketing risks of industrial enterprises", Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences, vol. 6, no. 2, pp. 89—93.

7. Starostina, A. O. and Kravchenko, V. A. (2004), Ryzyk-menedzhment: teoriia ta praktyka [Risk Management: Theory and Practice], IVC "Polytechnica Publishing House", Kyiv, Ukraine.

8. Bednarska, O. R. (2011), "Approaches to managing marketing risks of machine-building enterprises", Bulletin of the Khmelnytskyi National University, vol. 6, no. 2, pp. 199—202.

9. Ivchenko, I. Yu. (2007), Modeliuvannia ekonomichnykh ryzykiv i ryzykovykh sytuatsij [Modeling of economic risks and risk situations], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

10. Milko, I. P. (2024), "Marketing risks in the marketing management system of an enterprise". Suchasni tekhnologii menedzhmentu [Modern management technologies], Lutsk, Ukraine, 18-20.10.2024, pp. 182—186.

11. Vitlinsky, V. V. Verchenko, P. I. Sigal, A. V. and Nakonechny Ya. S. (2002), Ekonomichnyy ryzyk: ihrovi modeli [Economic risk: game models], KNEU, Kyiv, Ukraine.

12. Vitlinsky, V. V. and Velikoivanenko, G. I. (2004), Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Riskology in Economics and Entrepreneurship], KNEU, Kyiv, Ukraine.

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On high-risk facilities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text> (Accessed 9 April 2025).

14. Klymenko, S. M. and Dubrova, O. S. (2006), Obgruntuvannia hospodars'kykh rishen' ta otsinka ryzykiv [Justification of business decisions and risk assessment], KNEU, Kyiv, Ukraine.

15. Donets, L. I. (2006), Ekonomichni ryzyky ta metody ikh vymiriuvannia [Economic risks and methods of their measurement], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

16. Prus, O. (2017), "Marketing risks and the need to take them into account", available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/24353/2/MTEMSTE_2017_Prus_O-Marketing_risks_and_their_necessity_31-32.pdf (Accessed 9 April 2025).

17. Lyakh, Ya. Yu. (2013), "The essence of marketing risks and their classification", available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/185.pdf> (Accessed 9 April 2025).

18. Kovalchuk, O. V. and Lorvi, I. F. (2020), "The place of marketing risks in the enterprise's innovation management system", I Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektvyv" [1st International Scientific and Practical Conference "Business, Innovation, Management: Problems and Prospects"], Kyiv, Ukraine, 23.04.2020. pp. 172—173.

19. Kovalchuk, S. V. (2000), Marketynh [Marketing], New World, Lviv, Ukraine.

20. Kolomytseva, O. V. Vasylichenko, L. S. and Burtseva, T. I. (2020), "Marketing Risk Management of Retail Enterprises", Market Infrastructure, vol. 50, pp. 130—133. *Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.*

М. В. Іващенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6078-1783>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.75

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРАХУНКОВО-КЛІРИНГОВИХ ОПЕРАЦІЙ

М. Ivashchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finances, Banking, and Insurance, V. N. Karazin Kharkiv National University

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE ORGANIZATION OF CLEARING AND SETTLEMENT OPERATIONS

Стаття присвячена аналізу міжнародного досвіду організації розрахунково-клірингових операцій на фінансових ринках. У роботі розглядаються основні принципи та механізми, що використовуються провідними міжнародними фінансовими інститутами для забезпечення ефективності клірингових та розрахункових процесів. Зокрема, акцент зроблено на аналізі діяльності таких організацій, як Depository Trust & Clearing Corporation, Clearstream, CLS Bank та LCH.Clearnet. Визначено ключові фактори, які сприяють зниженню ризиків, підвищенню прозорості фінансових транзакцій і забезпеченню стабільності ринків. Особлива увага приділяється адаптації цих міжнародних стандартів до національних умов, що є важливим для удосконалення фінансової інфраструктури та інтеграції країни у глобальну фінансову систему. Стаття має на меті не лише вивчення міжнародного досвіду, а й надання практичних рекомендацій для покращення клірингових операцій у національному контексті.

This article is dedicated to the analysis of international experience in the organization of clearing and settlement operations on financial markets. The paper explores the key principles and mechanisms used by leading international financial institutions to ensure the efficiency of clearing and settlement processes. Special attention is given to the analysis of the activities of organizations such as the Depository Trust & Clearing Corporation, Clearstream, CLS Bank, and LCH.Clearnet. These institutions play a crucial role in maintaining the stability and efficiency of global financial markets by facilitating the seamless execution of securities transactions and reducing counterparty risks.

The study highlights the importance of standardized processes and the integration of modern technologies to increase operational transparency, enhance security, and mitigate systemic risks. It is emphasized that the adoption of advanced financial technologies, including blockchain and automated trade matching systems, has significantly improved the speed and accuracy of clearing operations. The article also discusses the role of regulatory frameworks and governance structures in supporting the effectiveness of clearing systems and protecting market participants.

Furthermore, the article examines the transferability of international best practices to national financial systems, with a focus on the potential for adapting these mechanisms to the specific needs of emerging markets. The adoption of such best practices is critical for improving the operational infrastructure of financial markets and enhancing their integration into the global financial system. The author provides practical recommendations for policymakers and financial institutions in Ukraine, offering insights into how the country can modernize its clearing and settlement systems by leveraging global experiences and aligning with international standards.

This paper contributes to the understanding of clearing and settlement operations as a vital component of financial market infrastructure. It not only investigates the functioning of international clearinghouses but also offers valuable lessons for countries striving to enhance the resilience and efficiency of their financial markets. The findings presented in this study are of significant importance for financial market professionals, regulators, and academics working in the field of financial markets and financial infrastructure development.

By examining the operational frameworks, regulatory measures, and technological advancements of international clearing institutions, this article provides a comprehensive overview of how global practices can be adapted and applied to improve domestic financial market infrastructure, ultimately contributing to the stability and growth of national economies in an increasingly interconnected world.

Ключові слова: розрахунково-клірингові операції, міжнародний досвід, фінансова інфраструктура, зниження ризиків, стандарти фінансових ринків, інтеграція фінансових систем, ефективність ринків, глобальна фінансова система.

Key words: clearing and settlement operations, international experience, financial infrastructure, risk reduction, financial market standards, financial system integration, market efficiency, global financial system.

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

У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків організація розрахунково-клірингових операцій відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективності міжнародних фінансових відносин. Розрахунково-клірингова інфраструктура є основою функціонування ринків капіталу, забезпечуючи своєчасність виконання зобов'язань, зменшення фінансових ризиків та підвищення прозорості транзакцій. Досвід провідних країн світу свідчить про важливість впровадження інноваційних рішень та передових технологій у клірингову діяльність. Такі організації, як Depository Trust & Clearing Corporation, Clearstream, LCH.Clearnet, CLS Bank та інші, демонструють високі стандарти управління ризиками, автоматизації процесів та інтеграції з міжнародними фінансовими системами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання організації систем клірингу та розрахунків, а також системно важливих платіжних інфраструктур цікавить науковців, оскільки дослідження в цій сфері допомагають зрозуміти механізми управління ризиками, зокрема кредитними, ліквідними та операційними, які можуть вплинути на глобальні фінансові ринки.

Томпкінс М., Оліварес А. (Tompkins, M., & Olivares, A., 2016) представили огляд клірингових та розрахункових систем різних країн, зокрема Японії та Мексики, з акцентом на їхню еволюцію та впровадження інновацій для підвищення ефективності та управління ризиками.

Маринк М. (Marinc, M., 2016) аналізує конкурентне середовище в індустрії клірингу та розрахунків, використовуючи панельні дані для 46 організацій.

Мілн А. (Milne, A., 2007) розглядає літературу з питань індустріальної організації клірингу та розрахунків на ринках цінних паперів, охоплюючи інституційні, теоретичні та емпіричні аспекти.

Пірронг К. (Pirrong, C., 2008) досліджує структуру і функціонування індустрії клірингу та розрахунків, аналізує теоретичні основи, що визначають ефективність клірингових систем, зокрема роль централізації у зниженні ризиків і витрат. Автор також використовує емпіричні дані для оцінки впливу конкуренції та регулювання на продуктивність клірингових організацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз міжнародного досвіду організації розрахунково-клірингових операцій, визначення принципів їх ефективного функціонування, а також аналіз обсягів їх діяльності. Особливу увагу приділено розгляду механізмів, які сприяють зниженню ризиків і підвищенню довіри до фінансових ринків у глобальному масштабі.

Ця тема має значний науковий та практичний інтерес, оскільки розуміння міжнародного досвіду може стати основою для вдосконалення фінансової інфраструктури України, особливо в умовах зростання інтеграції з глобальними ринками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Провідні фінансові ринки світу розвинули ефективні системи розрахунково-клірингових операцій, які сприяють стабільності та безперебійному функціонуванню ринків капіталу [1]. Розглянемо практики США, Європейського Союзу та країн Азії.

У США діють кілька центральних контрагентів, зокрема CME Group Clearing — для ф'ючерсів та опціонів, а також Depository Trust & Clearing Corporation — для акцій та боргових інструментів.

CME Group Clearing є однією з провідних у світі центральних контрагентських клірингових установ, яка щодня обробляє мільйони транзакцій. У 2022 році середньодобовий обсяг клірингових контрактів (ADV) становив 23,3 мільйона контрактів.

У березні 2024 року CME Group повідомила про такі середньодобові обсяги за класами активів [2]:

- процентні ставки — 13,8 мільйона контрактів;
- фондові індекси — 6,9 мільйона контрактів;
- опціони — 5,9 мільйона контрактів;
- енергоносії — 2,4 мільйона контрактів;
- сільськогосподарські продукти — 1,6 мільйона контрактів;
- іноземна валюта — 984 тисячі контрактів.

Крім того, у 2024 році обсяги клірингу позабіржових процентних свопів (OTC Interest Rate Swaps) зросли, охоплюючи 24 валюти, включаючи провідні валюти ринків, що розвиваються.

Depository Trust & Clearing Corporation є провідною посттрейдовою інфраструктурою для глобальної фінансової індустрії, обробляючи значні обсяги транзакцій щодня. DTCC обробляє приблизно 10 трильйонів доларів США у вигляді операцій з цінними паперами щодня, з яких майже 7 трильйонів доларів припадає на кліринг казначейських облігацій США [3]. У 2023 році DTCC досягла рекордного доходу в 2,25 мільярда доларів США, що на 4% більше, ніж у 2022 році. Цей результат був зумовлений, зокрема, діяльністю підроз-

ділів The Depository Trust Company (DTC) та Government Securities Division (GSD) компанії FICC. У березні 2024 року DTCC повідомила про зростання обсягів клірингу казначейських облігацій на 31% порівняно з попереднім роком, досягнувши середньоденного обсягу в 7,019 трильйона доларів США. 3 вересня 2024 року Підрозділ державних цінних паперів компанії FICC досяг рекордного обсягу клірингу в 9,2 трильйона доларів США за день, що на 4,5% більше за попередній пік у 8,8 трильйона доларів, зафіксований 31 липня того ж року [4].

Ці дані підкреслюють важливу роль DTCC у забезпеченні стабільності та ефективності фінансових ринків через обробку значних обсягів транзакцій та постійне зростання своїх операцій.

Розрахунково-клірингові організації забезпечують виконання операцій для більшості фінансових продуктів, включаючи деривативи. Принципами управління ризиками є дотримання стандартів, визначених Законом Додда-Франка, використання маржинальних рахунків для зниження кредитного ризику, а також постійний моніторинг контрагентських ризиків. У США активно впроваджуються блокчейн-платформи, зокрема DTCC працює над системою, яка дозволяє вести розрахунки за деривативами через блокчейн. Для автоматизації процесів широко використовуються електронні платформи.

Європейський Союз має єдиний регуляторний підхід. Він зумовлений регламентом Regulation (EU) No 648/2012, який набрав чинності у 2012 році після світової фінансової кризи 2008 року та регулює торгівлю позабіржовими деривативами і встановлює правила для центрального клірингу, звітності та зменшення системних ризиків [5, с. 136]. Регламент EMIR зобов'язує використовувати централізований кліринг для позабіржових деривативів, а Європейське управління з цінних паперів та ринків координує діяльність центральних контрагентів. Європейські провідні клірингові організації включають LCH.Clearnet (Лондон), Eurex Clearing (Німеччина) та Clearstream. Особливістю є інтеграція ринків кількох країн, що потребує високого рівня координації між державами-членами, а також активний розвиток систем T2S (Target2-Securities), що об'єднує депозитарії та клірингові системи ЄС і підтримка автоматизованих систем моніторингу для зниження ризиків.

LCH.Clearnet Ltd — це міжнародна клірингова палата, що базується у Лондоні і є частиною групи London Stock Exchange Group. LCH виконує функції центрального контрагента, виступає посередником між покупцем і продавцем у фінансових угодах та гарантує виконання зобов'язань обох сторін, що значно зменшує ризик невиконання. LCH є глобальним гравцем, має учасників з понад 60 країн світу, працює з найбільшими банками, інвестфондами та трейдерами. Клірингова палата LCH є лідером у клірингу відсоткових свопів через платформу SwapClear, яка обробляє більшість таких операцій у світі та клірингує відсоткові свопи на суму понад 1 квадрильйон доларів щорічно. У 2023 році LCH обробила 1,1 мільярда контрактів, забезпечивши стабільність ринку навіть в умовах високої волатильності [6].

Eurex Clearing AG — це провідна центральна клірингова контрагентська установа, яка базується у Франк-

фурті-на-Майні (Німеччина) та є частиною Deutsche Börse Group — одного з найбільших біржових холдингів Європи. Eurex Clearing виконує функцію посередника між покупцем і продавцем на фінансових ринках, гарантуючи виконання зобов'язань обох сторін. Установа працює з деривативами (ф'ючерсами та опціонами) на індекси, акції, облігації, бондовими репо та грошовими ринками, казначейськими та процентними деривативами, форвардними процентними угодами та свопами. Щороку Eurex Clearing клірингує трильйони євро в деривативах, а в 2023 році обсяг клірингу деривативів перевищив 2 мільярди контрактів [7]. Постійно зростає роль Eurex Clearing у клірингу процентних свопів у євро.

Clearstream — провідний європейський постачальник послуг післяторговельного обслуговування, що є дочірньою компанією Deutsche Börse Group. Компанія забезпечує своєчасну та ефективну доставку грошових коштів і цінних паперів між сторонами угод, а також управляє, зберігає та адмініструє цінні папери від імені своїх клієнтів. На даний момент у Clearstream зберігається понад 300 000 внутрішніх та міжнародних облігацій, акцій та інвестиційних фондів [8].

В Японії кліринг та розрахунки координуються через Japan Securities Clearing Corporation (JSCC), яка обслуговує широкий спектр інструментів, включаючи акції, облігації та деривативи. Станом на 2024 рік, JSCC обробляла приблизно 60% глобальних угод з японськими процентними свопами JPY-IRS за номінальною вартістю. У жовтні 2024 року обсяг клірингу JPY-IRS досяг рекордних 456 трильйонів єн, а середньомісячний обсяг клірингу за період з січня по жовтень 2024 року становив 322 трильйони єн, що приблизно вдвічі більше, ніж у 2023 році [9].

JSCC відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективності японського фінансового ринку, надаючи надійні та ефективні клірингові послуги для широкого спектру фінансових та товарних інструментів. Спостерігається висока інтеграція із західними ринками через дотримання міжнародних стандартів Principles for Financial Market Infrastructures.

В Китаї операції на фондовому ринку забезпечує Центральна клірингова компанія China Securities Depository and Clearing Corporation. CSDC відповідає за ведення реєстрів власників цінних паперів та забезпечує їхнє безпечне зберігання, здійснює кліринг та розрахунки за угодами з цінними паперами, забезпечуючи ефективно та надійне завершення торговельних операцій, а також надає послуги, пов'язані з корпоративними подіями, такими як виплата дивідендів, емісія прав та інші дії емітентів. CSDC обслуговує понад 100 мільйонів індивідуальних інвесторів та 360 тисяч інституційних інвесторів. У 2023 році середньоденний обсяг розрахунків для акцій класу А та В становив 3,97 трильйона юанів, а для програми "Hong Kong Stock Connect" — 9,41 мільярда юанів [10]. Особливістю є централізація системи та контроль з боку Народного банку Китаю. Уряд Китаю активно підтримує розвиток блокчейн-рішень для клірингових операцій.

Сінгапур та Гонконг мають сучасну інфраструктуру, яка відповідає міжнародним стандартам. У Сінгапурі працює Singapore Exchange, провідна азійська біржа, що надає широкий спектр послуг на фінансових ринках,

включаючи торгівлю акціями, облігаціями, валютами та товарами, а також виконує функції лістингу, торгівлі, клірингу, розрахунків, депозитарію та надання ринкових даних. Singapore Exchange здійснює значну клірингову діяльність на фінансових ринках. У грудні 2024 року обсяг торгівлі деривативами зріс на 10% у порівнянні з попереднім роком, досягнувши 23,2 мільйона контрактів. За весь 2024 рік обсяг торгівлі деривативами склав 298,4 мільйона контрактів, що є рекордним показником для SGX [11].

Гонконгський кліринговий центр інтегрований із китайським ринком через програму Shanghai-Hong Kong Stock Connect. Усі провідні ринки працюють відповідно до рекомендацій Міжнародної організації комісій із цінних паперів (International Organization of Securities Commissions, IOSCO) та Банку міжнародних розрахунків (Bank for International Settlements, BIS), що забезпечує високий рівень прозорості та стабільності. Центральні контрагенти забезпечують зниження ризиків і підвищення ефективності. Блокчейн, смарт-контракти та автоматизація процесів стають ключовими факторами розвитку.

Практики провідних фінансових ринків показують, що інвестиції в сучасну інфраструктуру та впровадження інновацій є вирішальними для зростання стабільності та довіри учасників ринку.

Розрахунково-клірингові операції є важливим елементом глобального фінансового ринку, і їх ефективне функціонування підтримується провідними міжнародними організаціями [12]. Далі розглянуто роль SWIFT, CLS Bank і DTCC у цій сфері.

SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) є глобальною міжбанківською мережею передачі фінансових повідомлень, яка підтримує зв'язок між банками, фінансовими установами, депозитаріями та кліринговими центрами. SWIFT забезпечує стандартизовані формати повідомлень для здійснення міжнародних розрахунків і клірингу, використовує стандарти ISO 20022, які спрощують обмін даними між різними системами та забезпечує швидкість, безпеку та прозорість для транзакцій. Станом на грудень 2024 року, SWIFT обробляла в середньому 44,8 мільйона FIN-повідомлень на день, що на 6,6% більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року [13].

SWIFT працює над впровадженням технологій розподіленого реєстру для підвищення ефективності клірингових операцій та розробкою системи SWIFT GPI (Global Payments Innovation), яка дозволяє здійснювати міжнародні платежі в реальному часі. У вересні 2024 року SWIFT оновила вимоги до програми безпеки клієнтів, підкреслюючи важливість дотримання нових стандартів безпеки.

CLS Bank (Continuous Linked Settlement Bank) є спеціалізованою міжнародною організацією, яка займається клірингом і розрахунками валютних операцій та заснована у 2002 році для зменшення ризику розрахунків (settlement risk) при валютних операціях. CLS забезпечує принцип Delivery versus Payment, гарантує обмін валют лише тоді, коли обидві сторони виконують свої зобов'язання. CLS обслуговує понад 70 валют і тисячі фінансових установ по всьому світу.

У 2024 році CLS обробляла середньоденно понад 7 трильйонів доларів США, що підкреслює її критичну роль у глобальному валютному ринку. 20 червня 2024 року CLS досягла рекордного обсягу розрахунків за один день, обробивши платежі на суму 19,1 трильйона доларів США. Для здійснення цих розрахунків було потрібно лише 72 мільярди доларів США фінансування, що становить 0,38% від загальної суми, завдяки ефективному механізму багатостороннього заліку [14].

У четвертому кварталі 2024 року середньоденна неттована вартість у CLSNet зросла на 22% порівняно з аналогічним періодом 2023 року, досягнувши 162 мільярдів доларів США. 18 грудня 2024 року було зафіксовано рекордний денний показник у 620 мільярдів доларів США [15].

CLS є ключовим гравцем у мінімізації ризиків валютних операцій завдяки використанню системи єдиного глобального клірингового механізму. Організація працює у співпраці з центральними банками для забезпечення стабільності фінансових ринків.

DTCC (Depository Trust & Clearing Corporation) є однією з найбільших фінансових організацій у світі, яка обслуговує розрахунково-клірингові операції на фондових ринках США. Організація займається клірингом, розрахунками та зберіганням фінансових інструментів. DTCC підтримує операції з акціями, облігаціями, деривативами та іншими інструментами, гарантує виконання угод через центрального контрагента та управляє ризиками через маржинальні вимоги, а також забезпечує стандартизацію та автоматизацію операцій. Дохід організації у 2024 році становив \$2,25 млрд, що на 4% більше порівняно з 2023 роком, а чистий прибуток \$453 млн, що на 36% більше порівняно з \$333 млн у 2023 році. Це зростання зумовлене, зокрема, успішною діяльністю дочірніх компаній DTC та GSD. DTCC обробила транзакції на загальну суму понад \$2 квадрильйони протягом 2024 року [16].

DTCC впроваджує блокчейн-технології для вдосконалення процесів клірингу та розрахунків, а також розробляє платформу Trade Information Warehouse, яка покращує управління даними за деривативами.

Усі три організації відіграють ключову роль у зменшенні ризиків, підвищенні прозорості та забезпеченні стабільності фінансових ринків. Спільною рисою діяльності цих організацій є використання блокчейну, автоматизованих систем і сучасних комунікаційних протоколів. Організації працюють у тісній співпраці з центральними банками, регуляторами та фінансовими установами, що забезпечує єдиний підхід до регулювання та клірингу. Ці організації забезпечують ефективність, надійність і безпеку глобальної системи розрахунково-клірингових операцій, сприяючи розвитку світових фінансових ринків.

Глобалізація фінансових ринків значно посилила необхідність інтеграції та взаємодії національних систем клірингу, що зумовлено зростанням обсягу транскордонних операцій, ускладненням фінансових інструментів і потребою забезпечення ефективності, надійності та безпеки клірингових процесів.

Передумовами взаємодії національних систем клірингу є:

1. Транскордонний характер фінансових операцій. Інвестори та фінансові установи дедалі частіше здійснюють угоди на міжнародних ринках, що вимагає взаємодії між різними національними системами.

2. Ризики та потреба в стандартизації. Глобальні операції пов'язані з валютними, операційними, правовими та системними ризиками, в той час як стандартизація процедур і технологій зменшує ці ризики [17, с. 132].

3. Регуляторні вимоги. Різні країни мають унікальні законодавчі норми, які потребують гармонізації для полегшення співпраці.

Механізмами взаємодії національних систем клірингу є:

— багатосторонні угоди, коли національні клірингові системи укладають угоди для обміну інформацією, координації розрахунків і забезпечення прозорості операцій, наприклад, співпраця між Європейським центральним банком та системами TARGET2-Securities у ЄС [18];

— стандартизація процесів, оскільки міжнародні стандарти, наприклад ISO 20022, сприяють уніфікації формату даних для обміну інформацією між кліринговими системами, а рекомендації міжнародних організацій, таких як IOSCO і BIS, забезпечують загальні принципи клірингу [19];

— використання глобальних платформ, оскільки інтеграція через міжнародні організації, такі як SWIFT, CLS Bank і DTCC, які забезпечують єдину інфраструктуру для проведення транскордонних операцій.

Така взаємодія дозволяє скоротити час обробки операцій, особливо транскордонних, а спільні підходи до клірингу та розрахунків зменшують ризики, пов'язані з валютою, юрисдикцією та операціями. Уніфікація процесів дозволяє уникнути дублювання функцій і знизити операційні витрати.

Інтеграція національних систем клірингу є ключовим елементом розвитку глобального фінансового ринку. Попри існуючі виклики, стандартизація, інновації та міжнародне співробітництво сприяють створенню єдиного ефективного механізму клірингових операцій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, міжнародний досвід організації розрахунково-клірингових операцій свідчить про ключову роль цих процесів у забезпеченні стабільності та ефективності фінансових ринків. Провідні фінансові інститути, такі як Depository Trust & Clearing Corporation, Clearstream, CLS Bank та LCH.Clearnet, демонструють високі стандарти управління ризиками, інтеграції сучасних технологій та дотримання регуляторних вимог. Використання інноваційних рішень, таких як автоматизовані системи клірингу та розрахунків, блокчейн та інші цифрові технології, дозволяє значно підвищити швидкість і прозорість транзакцій, знижуючи при цьому операційні та системні ризики. Особливо важливим є впровадження чітких регуляторних стандартів і механізмів управління, які сприяють довірі до фінансової інфраструктури та збереженню стабільності ринків.

Аналіз міжнародного досвіду вказує на значний потенціал його адаптації до умов країн із розвиненими та перехідними економіками. Для України впровадження кращих міжнародних практик у сфері клірингу та розрахунків є важливим кроком до модернізації національної фінансової інфраструктури, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції у глобальну фінансову систему. Врахування досвіду провідних клірингових установ та його адаптація до місцевих умов дозволить знизити ризики, підвищити ефективність операцій і забезпечити сталий розвиток національних фінансових ринків, що сприятиме не лише зміцненню довіри до ринкових механізмів, а й підвищенню економічної стабільності в цілому.

Література:

1. Tompkins, M., & Olivares, A. (2016). Clearing and Settlement Systems from Around the World: A Qualitative Analysis. Bank of Canada Staff Discussion Paper No. 2016-14. <https://doi.org/10.34989/sdp-2016-14>
2. Cleared OTC Interest Rate Swaps. CME Group. URL: https://www.cmegroup.com/trading/interest-rates/cleared-otc.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.04.2025).
3. Steele Brian. DTCC: Delivering for the Industry. Focus. Apr 2024. URL: https://focus.world-exchanges.org/articles/dtcc-delivering-industry?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.04.2025).
4. FICC's Government Securities Division Clears Record-Setting USD\$9.2 Trillion in Daily Activity. DTCC. Sep 09, 2024. URL: https://www.dtcc.com/news/2024/sepember/09/ficcs-government-securities-division-clears-record-setting?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.04.2025).
5. Marinc, M. (2016). Competition in the Clearing and Settlement Industry. International Review of Financial Analysis, 40, 134—162. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2015.10.017>
6. LCH — The markets' partner. LSEG Post Trade. URL: https://www.lseg.com/en/post-trade/clearing?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.04.2025).
7. The role of Central Counterparties in a DLT environment. Eurex Clearing. 25 Feb 2025. URL: <https://www.eurex.com/ec-en/find/news/the-role-of-ccps-in-a-dlt-environment-4304180> (дата звернення: 01.04.2025).
8. Annual report 2024. Deutsche Borse Group: review and outlook. Deutsche Borse Group. URL: <https://www.deutsche-boerse.com/dbg-en/investor-relations/financial-reports/annual-report-2024> (дата звернення: 01.04.2025).
9. The Japan Securities Clearing Corporation's Exemptive Order from Registration as a Derivatives Clearing Organization (Joint Trades). SIFMA. December 19, 2024. URL: <https://www.sifma.org/wp-content/uploads/2024/12/Trades-Letter-on-JSCC-JPY-IRS-12.19.24.pdf> (дата звернення: 01.04.2025).
10. 2023 Shanghai Statistical Yearbook. Shanghai International Services. URL: <https://english.shanghai.gov.cn/en-StatisticalYearbooks/index.html> (дата звернення: 01.04.2025).
11. Chin May Nah. General Announcement. New Release: SGX Group Reports Market Statistics for December 2024. URL: https://links.sgx.com/1.0.0/corporate-announcements/AA0XRZ0VCVGKKF1W/e99515bfbfa295791bab231e45e5f6f6990895304476-d2c07642224924c1a0b2?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.04.2025).
12. Milne, A. (2007). The Industrial Organization of Post-Trade Clearing and Settlement. Journal of Banking & Finance, 31 (10), 2945—2961. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.03.010>
13. Monthly FIN traffic evolution. SWIFT. URL: https://www.swift.com/about-us/discover-swift/fin-traffic-figures?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.04.2025).
14. Jared Kirui. CLS Group Settles Record \$19.1 Trillion in FX Payment Instructions in a Day. Finance Magnates. Thursday, 20/06/2024. URL: https://www.financemagnates.com/institutional-forex/cls-group-settles-record-191-trillion-in-fx-payment-instructions-in-a-day/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.04.2025).
15. CLSNet growth Q4 2024. CLS. 10 January 2025. URL: https://www.cls-group.com/news/clsnet-growth-q4-2024/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.04.2025).
16. DTCC 2023 Annual Report: Financial Markets. Forward. DTCC. URL: <https://www.dtcc.com/about/annual-report> (дата звернення: 01.04.2025).
17. Іващенко М. Особливості функціонування ринку фінансових послуг з врахуванням гіпотези ефективного ринку та поведінкових ефектів. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. No 4 (15) 2024. С. 128—139. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-10>
18. Pirrong, C. (2008). The Industrial Organization of the Clearing and Settlement Industry: A Theoretical and Empirical Investigation. Journal of Banking & Finance, 32 (10), 2364—2374. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.02.001>
19. Bank for International Settlements (2024). Annual Economic Report. June 2024. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2024e.pdf> (дата звернення: 01.04.2025).

References:

1. Tompkins, M. and Olivares, A. (2016), "Clearing and Settlement Systems from Around the World: A Qualitative Analysis", Bank of Canada Staff Discussion Paper, vol. 14. <https://doi.org/10.34989/sdp-2016-14>
2. The official site of CME Group (2024), "Cleared OTC Interest Rate Swaps", available at: https://www.cme-group.com/trading/interest-rates/cleared-otc.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 1 April 2025).
3. Steele, B. (2024), "DTCC: Delivering for the Industry", Focus, Apr, available at: https://focus.world-exchanges.org/articles/dtcc-delivering-industry?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 1 April 2025).
4. The official site of DTCC (2024), "FICC's Government Securities Division Clears Record-Setting USD\$9.2 Trillion in Daily Activity", available at: https://www.dtcc.com/news/2024/sepember/09/ficcs-government-securities-division-clears-record-setting?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 1 April 2025).

5. Marinc, M. (2016), "Competition in the Clearing and Settlement Industry", *International Review of Financial Analysis*, vol. 40, pp. 134-162. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2015.10.017>

6. The official site of LSEG Post Trade (2024), "LCH — The markets' partner", available at: https://www.lseg.com/en/post-trade/clearing?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 1 April 2025).

7. The official site of Eurex Clearing (2025), "The role of Central Counterparties in a DLT environment", available at: <https://www.eurex.com/ec-en/find/news/the-role-of-ccps-in-a-dlt-environment-4304180> (Accessed: 1 April 2025).

8. The official site of Deutsche Borse Group (2024), "Annual report 2024. Deutsche Borse Group: review and outlook", available at: <https://www.deutsche-boerse.com/dbg-en/investor-relations/financial-reports/annual-report-2024> (Accessed: 1 April 2025).

9. The official site of SIFMA (2024), "The Japan Securities Clearing Corporation's Exemptive Order from Registration as a Derivatives Clearing Organization (Joint Trades)", available at: <https://www.sifma.org/wp-content/uploads/2024/12/Trades-Letter-on-JSCC-JPY-IRS-12.19.24.pdf> (Accessed: 1 April 2025).

10. The official site of Shanghai International Services (2023), "2023 Shanghai Statistical Yearbook", available at: <https://english.shanghai.gov.cn/en-Statistical-Yearbooks/index.html> (Accessed: 1 April 2025).

11. Chin, M. N. (2024), "General Announcement. New Release: SGX Group Reports Market Statistics for", SGX Group, December, available at: https://links.sgx.com/1.0.0/corporate-announcements/AA0XRZ0VCVGKKF-1W/e99515bfbfa295791bab231e45e5f6f699089530-4476d2c07642224924c1a0b2?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 1 April 2025).

12. Milne, A. (2007), "The Industrial Organization of Post-Trade Clearing and Settlement", *Journal of Banking & Finance*, vol. 31 (10), pp. 2945—2961. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.03.010>

13. The official site of SWIFT (2024), "Monthly FIN traffic evolution", available at: https://www.swift.com/about-us/discover-swift/fin-traffic-figures?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 1 April 2025).

14. Kirui, J. (2024), "CLS Group Settles Record \$19.1 Trillion in FX Payment Instructions in a Day", *Finance Magnates*, Thursday, 20/06, available at: https://www.financemagnates.com/institutional-forex/cls-group-settles-record-191-trillion-in-fx-payment-instructions-in-a-day/?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 1 April 2025).

15. The official site of CLS (2025), "CLNet growth Q4 2024", available at: https://www.cls-group.com/news/clsnet-growth-q4-2024/?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 1 April 2025).

16. The official site of DTCC (2023), "DTCC 2023 Annual Report: Financial Markets. Forward", available at: <https://www.dtcc.com/about/annual-report> (Accessed: 1 April 2025).

17. Ivashchenko, M. (2024), "Peculiarities of the functioning of the financial services market taking into account the efficient market hypothesis and behavioral effects", *Financial and credit systems: development*

prospects, vol. 4 (15), pp. 128—139. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-10>

18. Pirrong, C. (2008), "The Industrial Organization of the Clearing and Settlement Industry: A Theoretical and Empirical Investigation", *Journal of Banking & Finance*, vol. 32 (10), pp. 2364—2374. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.02.001>

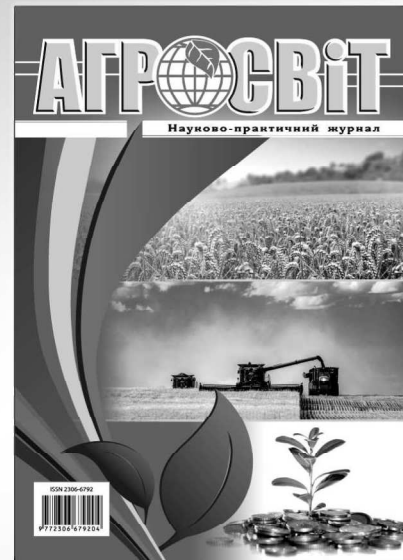
19. The official site of Bank for International Settlements (2024), "Annual Economic Report. June 2024", available at: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2024e.pdf> (Accessed: 1 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 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. С. Козак,
к. е. н., асистент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7690-2233>
Л. Д. Водянка,
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8153-2532>
Н. П. Стахова,
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0964-2734>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.82

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО МОНІТОРИНГУ ТА ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

*V. Kozak,
PhD in Economics, Assistant, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
L. Vodianka,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Human Resource Management,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University
N. Stakhova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Human Resource Management,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

A SYSTEMATIC APPROACH FOR MONITORING AND PLANNING BUSINESS PROFITS IN WARTIME

У статті розглянуто актуальні проблеми моніторингу та планування прибутку підприємницької діяльності в умовах війни, що характеризується високим рівнем нестабільності, ризиків та непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Встановлено, що традиційні моделі фінансового планування втрачають свою ефективність у кризових умовах, а тому потребують адаптації до нових реалій. Основна увага приділена системному підходу до управління прибутком, який включає аналіз фінансових показників, оцінку ризиків, прогнозування фінансових потоків і розробку стабілізаційних заходів.

Обґрунтовано доцільність використання цифрових інструментів бізнес-аналітики для своєчасного реагування на зміни в економічному середовищі. Описано антикризові принципи планування прибутку, зокрема сценарний підхід, оптимізацію витрат, збереження ліквідності та диверсифікацію діяльності. Запропоновано авторську методику рейтингової оцінки прибутковості окремих товарів і товарних груп на основі рентабельності та обсягів реалізації, що дозволяє здійснювати обґрунтоване фінансове планування і прийняття стратегічних рішень.

Зроблено висновок про необхідність глибокої інтеграції статистичних даних, адаптивного бюджетування та розробки антикризових стратегій як ключових умов забезпечення фінансової стабільності підприємств в умовах війни. Результати дослідження можуть бути використані як теоретичне підґрунтя для розробки нових підходів до управління фінансами в умовах високої турбулентності бізнес-середовища.

The article addresses the pressing issues of profit monitoring and planning in entrepreneurial activity under wartime conditions, which are marked by extremely high levels of uncertainty, economic disruption, elevated risks, and unpredictable fluctuations in both domestic and international markets. These challenges significantly affect business operations, leading to sharp declines in profitability, changes in consumer behavior, supply chain interruptions, and volatile financial conditions. It is established that traditional financial planning models, based on stable macroeconomic assumptions and predictable market behavior, lose their practical effectiveness in such turbulent environments. Therefore, they require considerable transformation and adaptation to new wartime realities.

The core of the study is a systemic approach to profit management that enables enterprises to operate more flexibly and rationally in response to crisis scenarios. This approach involves a comprehensive analysis of financial indicators, real-time risk assessment, forecasting of cash flows, planning for multiple scenarios, and the implementation of stabilization measures tailored to the scale and sectoral characteristics of the business. Special attention is given to the importance of continuous monitoring and the use of modern digital business analytics tools that allow for the detection of critical changes in financial performance and environmental factors in a timely manner.

The article also explores the strategic application of anti-crisis principles of profit planning, such as the scenario-based planning approach, cost and resource optimization, liquidity preservation, operational flexibility, and diversification of business activities and markets. These principles are vital for preserving enterprise solvency and ensuring resilience. Furthermore, an original methodological approach is proposed for rating the profitability of specific products and product groups by combining profitability margins with actual and forecasted sales volumes. This methodology enhances the quality of financial planning and supports data-driven strategic decision-making, especially in prioritizing product lines and allocating limited resources.

In conclusion, the study highlights that ensuring the financial stability of enterprises during wartime requires the deep integration of up-to-date statistical data, adaptive and rolling budgeting mechanisms, and the design of comprehensive anti-crisis strategies that reflect both internal capabilities and external risks. The results of this research can be used as a theoretical and practical foundation for developing innovative tools and models of financial management for businesses operating in environments characterized by high turbulence, instability, and ongoing external threats.

Ключові слова: моніторинг прибутку, фінансове планування, підприємницька діяльність, воєнний стан, економічна стабільність, адаптаційні механізми.

Key words: profit monitoring, financial planning, entrepreneurial activity, martial law, economic stability, adaptation mechanisms.

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

В умовах війни українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що значно ускладнюють фінансове планування та управління прибутком. Воєнні дії призводять до руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зменшення платоспроможності попиту, дефіциту робочої сили та нестабільності валютного курсу. Такі фактори значно ускладнюють прогнозування доходів і витрат, що, своєю чергою, впливає на фінансову стійкість підприємств.

Системний підхід до моніторингу та планування прибутку стає необхідною умовою ефективного управління підприємницькою діяльністю в нестабільному середовищі. Традиційні методи фінансового планування, які базуються на стабільних ринкових умовах, втрачають свою ефективність, що потребує розробки нових механізмів адаптації.

З наукової точки зору проблема моніторингу та планування прибутку підприємств у кризових умовах охоплює кілька важливих аспектів: розробка адаптивних моделей фінансового прогнозування, що враховують нестабільність макроекономічних показників, зміну вартості ресурсів та ризики воєнного часу; дослідження ме-

ханізмів гнучкого управління прибутком на основі аналізу поведінки підприємств у кризових умовах, їхньої здатності до швидкої реструктуризації та оптимізації витрат; розвиток методології оцінки фінансової стійкості бізнесу в умовах підвищених ризиків та невизначеності, що дозволить підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринку.

З практичного боку ефективне управління прибутком у воєнний час є критично важливим для виживання підприємств, їхньої конкурентоспроможності та відновлення економіки України. До ключових завдань у цій сфері належать: впровадження систем моніторингу фінансових показників, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі; оптимізація витрат та пошук нових джерел доходу шляхом диверсифікації виробництва, розвитку експортного потенціалу та адаптації бізнес-моделей до умов воєнного часу; розробка стратегій фінансової безпеки, що включають управління ліквідністю, інструментів і залучення зовнішнього фінансування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика планування та моніторингу прибутку суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах, особливо під час війни, набула особливої актуальності в наукових дослідженнях останніх років. У роботі В. В. Бугайчука розглянуто стратегічні аспекти розвитку підприємств в умовах війни. Автор наголошує на необхідності адаптації стратегій планування прибутку до високого рівня ризику та непередбачуваності, з урахуванням релокації, втрати ринків збуту та змін у логістиці. Стратегічне планування пропонується як інструмент подолання нестабільності за рахунок гнучкості та сценарного підходу [1].

І. О. Павлюк зосереджується на управлінні прибутком у складних економічних умовах. Автор зазначає, що ефективне планування прибутку передбачає використання багатофакторного аналізу, прогнозування попиту, варіантного бюджетування та розробки адаптивних фінансових стратегій [3].

Системний підхід до моніторингу, діагностики та контролю в рамках контролінгу розкрито у публікації Р. І. Сташківа та О. В. Петрука. Вчені акцентують увагу на важливості постійного збору, аналізу та інтерпретації ключових фінансових показників, серед яких прибуток займає провідне місце. Вони наголошують, що ефективний моніторинг дозволяє не лише виявляти поточні проблеми, але й формувати підґрунтя для обґрунтованого стратегічного та оперативного планування [4].

У підручнику за ред. В. М. Марченка висвітлюються базові принципи підприємницької діяльності, серед яких особлива увага приділяється плануванню прибутку як основі стабільності бізнесу. У публікації розглядаються інструменти фінансового планування, методи аналізу ефективності господарської діяльності та моделі оцінювання фінансових результатів [2].

Звіт Програми розвитку ООН акцентує увагу на тому, що понад 50% мікро-, малих і середніх підприємств втратили частину доходів або були змушені зупинити

діяльність через бойові дії. Це вказує на критичну необхідність формалізації та посилення моніторингових систем у бізнесі [6].

Звіт Національного банку України містить аналітичні оцінки щодо фінансової стабільності підприємств, що також охоплює аспекти прибутковості, ліквідності та фінансових ризиків. Зокрема, відзначається, що підприємства, які впровадили цифрові інструменти моніторингу та антикризового управління, демонструють вищу адаптивність [7].

Дані Міністерства економіки України щодо релокації підприємств є показовими для розуміння змін у структурі бізнес-середовища. Релоковані підприємства зіштовхуються з потребою у швидкому плануванні прибутку в нових умовах та з урахуванням змін витрат, попиту та податкових режимів [8].

Таким чином, аналіз сучасних джерел свідчить про зростання наукового та практичного інтересу до проблематики планування і моніторингу прибутку. Проте існує потреба у подальшому розвитку інтегрованих підходів, які поєднують стратегічне мислення, сучасні аналітичні інструменти та адаптивні моделі управління в умовах високої турбулентності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз особливостей моніторингу та планування прибутку підприємницької діяльності в умовах війни, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах війни економічна діяльність підприємств зазнає суттєвих змін через руйнування інфраструктури, втрату ринків збуту, проблеми з логістикою та дефіцит фінансових ресурсів. Тому особливо актуальним стає моніторинг і планування прибутку, що дозволяє оцінювати реальний фінансовий стан підприємств та розробляти стратегії виживання й адаптації до нових викликів.

Воєнний стан спричиняє значні економічні потрясіння, які негативно впливають на фінансові результати підприємств. Серед основних чинників, що впливають на прибутковість бізнесу, можна виділити:

— Порушення логістичних ланцюгів — складнощі із постачанням сировини, комплектуючих та готової продукції.

— Зниження платоспроможності попиту — скорочення внутрішнього ринку через втрату доходів населення та зменшення купівельної спроможності.

— Зростання витрат — підвищення витрат на безпеку, страхування ризиків, релокацію виробничих потужностей та оплату праці.

— Обмежений доступ до фінансових ресурсів — ускладнення процесу кредитування, зменшення інвестицій та обмеженість джерел фінансування.

У таких умовах підприємства змушені розробляти нові підходи до фінансового управління, що дозволить мінімізувати негативний вплив війни на їхню діяльність.

Системний підхід до моніторингу прибутку в умовах війни повинен бути комплексним та враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища. Основними етапами ефективного моніторингу є:

1. Аналіз фінансових показників — оцінка доходів, витрат, рентабельності, ліквідності, оборотності активів.

2. Оцінка ризиків — виявлення загроз, пов'язаних з ринковою нестабільністю, інфляцією, валютними коливаннями.

3. Прогнозування фінансових потоків — побудова можливих сценаріїв розвитку ситуації та оцінку впливу на прибутковість.

4. Розробка заходів стабілізації — створення стратегії щодо скорочення витрат, оптимізації податкового навантаження та підвищення операційної ефективності.

В умовах війни українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що впливають на їхню рентабельність та фінансову стабільність. Застосування системного підходу до моніторингу та планування прибутку є критично важливим для адаптації до динамічного середовища та забезпечення стійкості бізнесу.

З початку повномасштабної збройної агресії в Україні в лютому 2022 року підприємницький сектор зазнав масштабного впливу зовнішніх шоків, що істотно трансформувало фінансово-господарське середовище. За даними Державної служби статистики України, лише у 2022 році обсяги реалізованої продукції знизилися на 23,4% у порівнянні з попереднім роком, що прямо вплинуло на формування валового прибутку суб'єктів господарювання [5].

Водночас, відповідно до звіту Національного банку України за II півріччя 2023 року, частка прибуткових підприємств у загальній структурі зареєстрованих суб'єктів господарювання зменшилася з 72,8% у 2021 році до 59,3% у 2023 році. Це свідчить про посилення нестабільності та зростання фінансових ризиків, що зумовлює необхідність системного моніторингу прибутковості в режимі реального часу [7].

Значущим є також вплив релокації бізнесу: за даними Мінекономіки України, станом на початок 2024 року переміщено понад 850 підприємств, з яких лише 30% повністю відновили операційну діяльність. Це безпосередньо впливає на динаміку прибутковості та ускладнює процеси довгострокового планування [8].

Згідно з даними Державної служби статистики України, частка прибуткових підприємств у загальній структурі господарюючих суб'єктів зменшилась з 72,8% у 2021 році до 59,3% у 2023 році, що свідчить про посилення фінансових викликів внаслідок війни. Така динаміка демонструє необхідність впровадження нових механізмів моніторингу прибутку та більш гнучкого планування (Табл. 1).

Водночас обсяг реалізованої промислової продукції у 2023 році досяг 3776,7 млрд. грн, що перевищує показник 2022 року (2939,7 млрд. грн) та навіть до пандемічного рівня 2021 року (3041,1 млрд. грн), що можна інтерпретувати як ознаку адаптації частини підприємств до нових умов господарювання.

Таблиця 1. Динаміка прибутковості підприємств України за 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Частка прибуткових підприємств, %	72,8	63,4	59,3
Сума прибутку прибуткових підприємств, млрд грн	1021,3	756,5	823,1
Сума збитку збиткових підприємств, млрд грн	-400,6	-679,4	-596,2
Обсяг реалізованої промислової продукції, млрд грн	3041,1	2939,7	3776,7

Джерело: сформовано автором на основі [5].

На тлі цих викликів системний підхід до моніторингу та планування прибутку має базуватись на інтеграції статистичних даних, сценарного моделювання, а також регулярного коригування фінансових планів відповідно до змін макроекономічного середовища. В умовах підвищеної невизначеності ключовими індикаторами для оцінки прибутковості стають коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, динаміка чистого прибутку, а також рівень маржинального доходу у різних секторах економіки.

Для ефективного контролю фінансового стану підприємствам доцільно використовувати сучасні цифрові інструменти, зокрема системи бізнес-аналітики (BI-системи), які дозволяють швидко аналізувати великий обсяг даних та приймати оперативні управлінські рішення.

Фінансове планування в умовах війни повинно враховувати високий рівень економічної нестабільності та бути максимально адаптивним. До основних принципів антикризового планування прибутку можна віднести:

— Сценарний підхід — розробка кількох можливих варіантів розвитку ситуації, оптимістичного, реалістичного та песимістичного.

— Збереження ліквідності — контроль за грошовими потоками для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

— Диверсифікація бізнесу — розширення ринку збуту, розгляд нових сфер діяльності.

— Оптимізація витрат — впровадження заходів зі скорочення адміністративних витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів та автоматизації операцій.

Основним інструментом планування прибутку залишається бюджетування, що дозволяє підприємствам чітко розподіляти ресурси та контролювати їхнє використання відповідно до актуальних економічних умов.

Для підтримки фінансової стабільності підприємствам необхідно розробляти антикризові стратегії, серед яких найбільш ефективними є:

1. Залучення державної підтримки та грантових програм — отримання субсидій, кредитів із пільговими умовами, фінансування від міжнародних донорів.

2. Пошук альтернативних ринків збуту — розвиток експортних напрямів, співпраця з іноземними партнерами, освоєння нових географічних сегментів.

3. Інвестування у технологічні рішення — автоматизація виробничих процесів, використання цифрових технологій, впровадження інноваційних методів управління.

4. Гнучке ціноутворення — адаптація цінової політики відповідно до змін попиту, валютних ризиків та рівня конкуренції.

Окрім цього, важливим напрямом є цифрова трансформація бізнесу, яка дозволяє оптимізувати процеси, підвищити продуктивність та скоротити операційні витрати.

У процесі фінансового планування підприємницької діяльності можливе використання різноманітних методів залежно від обсягу та повноти наявної інформаційної бази, яка у більшості випадків є обмеженою. З огляду на це, а також задля формування ефективної стратегії розвитку виробництва, доцільним є впровадження системного моніторингу показників прибутковості (зокрема, рентабельності) щодо окремих видів продукції та товарних груп на основі даних попередніх періодів. Крім того, доцільно здійснювати моніторинг ключових чинників, що впливають на зростання фінансових результатів підприємств. Серед таких чинників варто виділити: обсяги реалізації продукції, обсяги виробництва, зменшення витрат, підвищення якості продукції, зростання цін тощо. Перелік таких показників може варіювати відповідно до особливостей фінансової політики підприємства та обсягу доступної інформації.

Основною метою моніторингу є побудова рейтингової оцінки продукції за ступенем її впливу на формування фінансових результатів, що є підґрунтям для подальшого планування виробничих програм. Формування таких рейтингів на основі статистичних даних за попередні роки дозволяє виявити тенденції розвитку виробництва та обміну, а також забезпечити поглиблення інформаційної бази для ефективного фінансового прогнозування.

Ранжування товарів або товарних груп доцільно здійснювати на основі співвідношення фактичної рентабельності та обсягів реалізації, що дозволяє обґрунтувати прийняття рішень стосовно доцільності випуску конкретного виду продукції. Оцінка здійснюється відносно максимальних і мінімальних значень зазначених показників, що були зафіксовані у минулих періодах. Розрахунок рейтингової оцінки здійснюється за формулою:

$$R_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{\max j} - x_{\min j}} + \frac{y_{ij}}{y_{\max j} - y_{\min j}} \quad (1),$$

де R_{ij} — рейтингова оцінка i -го товару, що входить до j -ї товарної групи, або в цілому до загального переліку;

x_{ij} — значення показника рентабельності i -го товару, j -ї товарної групи або в цілому;

y_{ij} — значення показника реалізації продукції i -го товару, j -ї товарної групи або в цілому;

$x_{\max j}; y_{\max j}$ — максимальні значення показників j -ї товарної групи або в цілому;

$x_{\min j}; y_{\min j}$ — мінімальні значення показників j -ї

товарної групи або в цілому.

Для того, щоб забезпечити порівнюваність рейтингів між різними товарами, запропоновано використання середнього арифметичного значення, що розраховується за формулою:

$$R_{cp.j} = \frac{\sum_{i=1}^n R_{ij}}{n} \quad (2),$$

де $R_{cp.j}$ — середнє арифметичне рейтингів j -ї групи, або в цілому;

n — перелік номенклатури товарів, за якими проводиться розрахунок.

Подібний аналіз дозволяє визначити внесок кожного товару у формування прибутку підприємства за попередні роки, що дає змогу здійснювати фінансове планування з урахуванням об'єктивних показників ефективності.

Наступним етапом планування є оцінювання рейтингів цілих груп продукції, які є спеціалізацією окремих виробничих підрозділів. Для цього застосовується формула:

$$I = \frac{\sum_{j=1}^m R_{cp.j}}{m} \quad (3),$$

де I — середнє арифметичне рейтингів за групами товарів;

m — кількість груп товарів, за якими проводиться розрахунок.

Запропонований підхід доцільно реалізовувати, спираючись на статистичну та фінансову звітність підприємств, що дозволяє здійснювати зіставлення позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. У разі використання прогнозних даних замість фактичних — методика може бути застосована для перспективного планування. Моніторинг динаміки рейтингових оцінок протягом кількох звітних періодів надає змогу приймати стратегічно виважені управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію виробництва, підвищення ефективності витрат, коригування обсягів випуску продукції або її заміну новими видами товарів.

Для підтримки фінансової стабільності підприємствам необхідно розробляти антикризові стратегії, серед яких найбільш ефективними є:

1. Залучення державної підтримки та грантових програм — отримання субсидій, кредитів із пільговими умовами, фінансування від міжнародних донорів.

2. Пошук альтернативних ринків збуту — розвиток експортних напрямів, співпраця з іноземними партнерами, освоєння нових географічних сегментів.

3. Інвестування у технологічні рішення — автоматизація виробничих процесів, використання цифрових технологій, впровадження інноваційних методів управління.

4. Гнучке ціноутворення — адаптація цінової політики відповідно до змін попиту, валютних ризиків та рівня конкуренції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У воєнних умовах підприємницька діяльність стикається з численними викликами, які суттєво впливають на прибутковість, фінансову стійкість та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Традиційні підходи до планування прибутку потребують перегляду та адаптації до нових економічних реалій. Системний підхід до моніторингу прибутку, що охоплює аналіз фінансових показників, оцінку ризиків, сценарне прогнозування та планування стабілізаційних заходів, дозволяє підвищити ефективність фінансового управління в умовах підвищеної невизначеності.

Запропоновано методику рейтингової оцінки прибутковості продукції, яка ґрунтується на зіставленні рівня рентабельності та обсягів реалізації. Це дозволяє здійснювати обґрунтоване планування виробничих програм, виявляти точки зростання та оптимізувати продуктову лінійку.

Застосування сучасних цифрових інструментів, зокрема систем бізнес-аналітики, є важливим елементом в процесі оперативного моніторингу та прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності підприємства.

Для підтримки фінансової стійкості в умовах війни необхідним є впровадження антикризових стратегій, що включають: залучення державної підтримки, розширення ринків збуту, інвестування в технологічні інновації та гнучке ціноутворення.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на удосконалення моделей адаптивного фінансового планування, розвиток інтегрованих систем моніторингу та оцінки прибутковості з урахуванням специфіки окремих галузей та регіонів України.

Література:

1. Бугайчук В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економічний простір. 2023. № 179. С. 25—32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>.
2. Марченко В. В. Основи підприємницької діяльності: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 432 с. URL: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/pdf>.
3. Павлюк І. О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 79. С. 132—136. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-16>.
4. Сташків Р. І., Петрук О. В. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Економіка та держава. 2023. № 2. С. 41—44. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/economy/index>.
5. Державна служба статистики України. Отримано з URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Програма розвитку ООН. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications> (дата звернення: 01.04.2025).

7. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2023 року. Київ: НБУ, 2023. 56 с. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2025).

8. Міністерство економіки України. Дані щодо релокації підприємств, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2025).

References:

1. Buhajchuk, V.V. (2023), "Formation of the strategy for the development of the enterprise in the conditions of war", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 179, pp. 25—32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>.
 2. Marchenko, V.V. (2021), *Osnovy pidpriemnyts'koi diial'nosti [Fundamentals of entrepreneurship]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/pdf> (Accessed 01.04.2025).
 3. Pavliuk, I.O. (2022), "Enterprise profit management in today's conditions", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 79, pp. 132—136. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-16>.
 4. Stashkiv, R.I. and Petruk, O.V. (2023), "Monitoring, diagnostics and control in the controlling system of business entities", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 41—44, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/economy/index> (Accessed 01.04.2025).
 5. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 01.04.2025).
 6. UNDP (2025), "Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine", available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications> (Accessed 01.04.2025).
 7. National Bank of Ukraine (2023), "Financial stability report, December 2023", available at: <https://bank.gov.ua> (Accessed 01.04.2025).
 8. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Data on the relocation of enterprises", available at: <https://www.me.gov.ua> (Accessed 01.04.2025).
- Стаття надійшла до редакції 08.04.2025 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

Р. В. Коробка,

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

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.88

ФІСКАЛЬНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ЯК БАЗОВА ПЕРЕДУМОВА ФІНАНСОВО- ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗШИРЕНОГО ВІДТВОРЕННЯ ТА ГОСПОДАРСЬКОГО ОСВОЄННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ: РЕГІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ

R. Korobka,

PhD in Economics, Candidate on Doctor Degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FISCAL REGULATION OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AS A BASIC PREREQUISITE FOR FINANCIAL AND INVESTMENT SUPPORT OF EXPANDED REPRODUCTION AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF NATURAL RESOURCE POTENTIAL: REGIONAL CONTEXT

Виявлено, що нинішня вітчизняна модель фіскального регулювання природокористування відзначається надмірною звуженістю податкових та неподаткових регуляторів та не забезпечує повною мірою еквівалентну ідентифікацію реальної бази утворення природно-ресурсної ренти, що призводить до недоотримання бюджетами різного таксономічного рівня додаткових надходжень. Встановлено, що для української моделі фіскального регулювання природокористування характерною є наявність такого інституційного розриву як відсутність прив'язки надходжень рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до публічних бюджетів до цільової спрямованості їх використання. Обґрунтовано, що територіальна асиметрія регіонів України, яка зумовлена природно-ресурсною неоднорідністю, вимагає побудови систем фіскального регулювання природокористування на регіональному та місцевому рівнях, щоб забезпечити результативне залучення природних ресурсів у господарський обіг та упорядкувати потоки виробничих, зокрема техногенних відходів. Дослідження показали, що ключовим аспектом трансформації фіскального регулювання природокористування в сучасних умовах виступає перегляд принципів вертикального та горизонтального розподілу природно-ресурсної ренти з метою підвищення частки відрахувань у бюджети територій, котрі виступають ареалом концентрації природних ресурсів, та формування спеціальних фондів, спрямуванням котрих виступить фінансово-інвестиційне забезпечення охорони навколишнього природного середовища. Встановлено, що Житомирська область має стати піонерним полігоном для транс-

формації моделі фіскального регулювання природокористування узв'язку з наявністю на її території великої кількості родовищ корисних копалин та значних запасів лісових ресурсів, що дасть змогу сформувати нові полюси соціально-економічного піднесення, які базуватимуться на вищому рівні капіталізації розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу. Обґрунтовано, що у місцевих бюджетах Житомирської області необхідно створити спеціальні фонди, спрямуванням котрих виступить фінансово-інвестиційне забезпечення розбудови інфраструктури поводження з вторинною мінеральною сировиною, що дасть змогу зменшити техногенний вплив звалищ вторинних мінеральних відходів на навколишнє природне середовище і забезпечити виробництво продукції з високою доданою вартістю.

It is found that the current domestic model of fiscal regulation of natural resource use is characterised by excessive narrowing of tax and non-tax regulators and does not provide a fully equivalent identification of the real basis for the formation of natural resource rent, which leads to a shortfall in additional revenues to budgets of different taxonomic levels. The author establishes that the Ukrainian model of fiscal regulation of natural resource use is characterised by such an institutional gap as the lack of linking the revenues from rent and fees for using other natural resources to public budgets to the targeted use of these resources. It is substantiated that the territorial asymmetry of Ukraine's regions, which is caused by natural resource heterogeneity, requires building systems of fiscal regulation of natural resources at the regional and local levels to ensure effective involvement of natural resources in economic circulation and to streamline the flows of industrial, including technogenic waste. The research has shown that a key aspect of the transformation of fiscal regulation of natural resources management in modern conditions is the revision of the principles of vertical and horizontal distribution of natural resource rents to increase the share of contributions to the budgets of territories that are the area of concentration of natural resources, and the formation of special funds, which will be directed to financial and investment support for environmental protection. It is established that the Zhytomyr region should become a pioneer testing ground for transforming the model of fiscal regulation of natural resources due to the presence of a large number of mineral deposits and significant reserves of forest resources on its territory, which will allow to form new poles of socio-economic growth based on a higher level of capitalization of the expanded reproduction and economic development of natural resource potential. It is substantiated that it is necessary to create special funds in the local budgets of Zhytomyr region, which will be directed to financial and investment support for the development of infrastructure for the management of secondary mineral raw materials, which will reduce the technogenic impact of secondary mineral waste dumps on the environment and ensure the production of products with high added value.

Ключові слова: фінансово-інвестиційне забезпечення, фіскальне регулювання, природно-ресурсний потенціал, місцеві бюджети, корисні копалини, лісові ресурси, регіон, публічні природоохоронні видатки.

Key words: financial and investment support, fiscal regulation, natural resource potential, local budgets, minerals, forest resources, region, public environmental expenditures.

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

Природні ресурси виступають одним з ключових чинників соціально-економічного піднесення країни в цілому, так і окремих регіонів зокрема. Дієвість впливу сфери природокористування на процеси сус-

пільного відтворення та бюджетну систему реалізується через інструментарій вилучення ренти, котра утворюється під дією природних чинників та внаслідок здійснення заходів по природооблаштуванню біогеоценозів. Інструментарій вилучення природно-ресурсної ренти є базовою ланкою системи фіскального регулювання природокористування. Надмірна звуженість фіскальних регуляторів не забезпечує іден-

тифікацію реальної бази утворення природно-ресурсної ренти, що призводить до недоотримання бюджетами різного таксономічного рівня додаткових надходжень. Нинішній формат системи фіскального регулювання природокористування також відзначається наявністю такого інституційного розриву як відсутність прив'язки надходжень рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до публічних бюджетів та цільовою спрямованістю їх використання. Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів, як правило, розчиняється у загальних фондах публічних бюджетів різного таксономічного рівня, що не дозволяє сформулювати на рівні держави та регіонів надійні джерела фінансово-інвестиційного забезпечення розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу. У регіональному розрізі показовою адміністративною областю виступає Житомирщина, котра характеризується великими запасами як вичерпних (мінерально-сировинні ресурси), так і відновних (лісові блага) ресурсів. Тому формат фіскального регулювання природокористування для даного регіону є базовим детермінантом його соціально-економічного піднесення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Переформатування світового політичного та економічного ландшафту, а також схвалення ООН Глобальних цілей сталого розвитку та пролонгація Нової кліматичної угоди детермінували дослідження в царині фіскального регулювання природокористування. Перераховані інституційні новації активізували обґрунтування авторських підходів стосовно забезпечення застосування фіскальних регуляторів результативнішого залучення природних ресурсів у відтворювальний процес. Першочергового значення набуло уточнення сутнісно-змістовної характеристики фіскального регулювання природокористування. Зокрема, В. Бардась розглядає фіскальне регулювання як комплекс цілеспрямованих заходів щодо застосування податкових і неподаткових важелів та інструментів стосовно використання, відтворення, перерозподілу й охорони природних ресурсів та інших елементів довкілля [1]. Виходячи з класичних лекал систематизації складових економічного механізму регулювання складового освоєння природно-ресурсного потенціалу та природоохоронної діяльності, доцільно поряд з поєднанням важелів та інструментів виокремити методи фіскального регулювання природокористування. Тим більше, що в межах відповідного методу можуть виокремлюватися декілька інструментів регуляторного впливу на природокористувачів.

В частині розкриття фундаментальних засад трансформації системи фіскального регулювання природокористування варто взяти на озброєння підхід, сформульований В. Голяном, Ю. Марчуком, Ю. Погуляйком, Д. Матрунчиком та О. Дзюбенком стосовно фіскального впливу на процеси розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу. У даному контексті вони розглядають фіскальне регу-

лювання лісогосподарювання як комплекс методів та інструментів податкового й неподаткового впливу на діяльність лісочористувачів у частині вилучення частини доданої вартості й частини рентних доходів, що утворюються внаслідок дії комплексу природно-кліматичних і природно-ресурсних чинників, а також форм перерозподілу такого роду фіскальних вилучень на користь публічних бюджетних і позабюджетних фондів [2, с. 140]. Такий підхід відзначається певною прогресивністю, оскільки фіскальні регулятори спрямовуються як на вилучення різноманітних форм рентних доходів, а також на вилучення частини доданої вартості, що передбачає вплив на суб'єкти природно-господарського підприємництва, котрі отримують надприбутки у зв'язку з використанням у господарському обігу унікальних природно-ресурсних активів.

Ключовим елементом архітектури фіскального регулювання природокористування О. Лабенко розглядає податкову систему. На його думку, сучасна податкова система спрямована на акумулювання коштів, отриманих від податкових платежів, та їх передачу до державного і місцевих бюджетів. Її елементи, пов'язані з навколишнім середовищем, використанням природних ресурсів і забрудненням екології, мають фіскальне спрямування й виконують ресурсозберігаючу та/або ресурсвідтворюючу функцію. Тобто можна зробити припущення, що податковий механізм природокористування, який необхідний податковій системі, має обмежене коло завдань і факторів впливу [5, с. 48]. Розширення кола завдань стане можливим за умови урізноманітнення методів, інструментів та важелів фіскального впливу на процеси розширеного відтворення і господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, розбудови мережі об'єктів природно-господарської та природоохоронної інфраструктури, відтворення навколишнього природного середовища. Активізація факторів відбудеться за умови розширення бази нарахування рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів за умови, коли фіскальне супроводження отримують додаткові трансакції з природними ресурсами, що були інституціоналізовані в останні роки.

У той же час певною методологічною та інституційною прогалиною фіскального регулювання природокористування виступає слабкий взаємозв'язок між надходженнями рентної плати і екологічних податків до бюджетів різного рівня та публічними природоохоронними видатками. Концепт М. Хвесика та І. Бистрякова передбачає інституціоналізацію фінансово-економічних механізмів раціонального використання природних ресурсів: фінансування ресурсо- й природоохоронних проектів за рахунок відрахувань із бюджетів різних рівнів; розвинену систему природоохоронних фондів [11, с. 42]. Поглиблення децентралізації влади та створення мережі укрупнених територіальних громад на даний момент не забезпечило формування ієрархії спеціальних фондів екологічного спрямування у публічних бюджетах, що не дозволяє повноцінно реалізовувати екологічну та природно-ресурсну політику на рівні адміністративної об-

ласті, а також на рівні територіальної громади базового рівня. Така ситуація й надалі консервує перманентний дефіцит коштів природоохоронного спрямування, що не дозволяє вчасно фінансувати заходи по локалізації природно-техногенних аварій і катастроф, а також упереджувати прояви розбалансованого та виснажливого використання природно-ресурсного потенціалу.

Виходячи з того, що регіони України відзначаються значною територіальною асиметрією щодо запасів окремих видів природної сировини та рівнем екологічної небезпеки визріла необхідність становлення регіональних систем фіскального регулювання природокористування, котрі функціонуватимуть на основі диференційованого підходу при підборі регуляторних методів, інструментів та важелів. Певною мірою унікальним регіоном щодо запасів відновних та вичерпних природних ресурсів, а також щодо можливостей прискорення темпів соціально-економічного піднесення за рахунок результативнішого вертикального розподілу природно-ресурсної ренти між публічними бюджетами виступає Житомирська область.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є визначення ключових напрямів становлення сучасної системи фіскального регулювання природокористування як базової передумови фінансово-інвестиційного забезпечення розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу з урахуванням запасів відновних та вичерпних природних ресурсів окремого регіону.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Активізація природно-ресурсних чинників соціально-економічного розвитку окремих регіонів значною мірою визначається не лише господарським освоєнням природно-ресурсного потенціалу, але і темпами і масштабами його розширеного відтворення, оскільки це нарощує ареал продукування природними біогеоценозами екосистемних послуг. В Україні показовим регіоном в частині значних запасів як вичерпних, так і відновних природних ресурсів є Житомирська область. Даний регіон концентрує великі запаси мінеральної сировини та відзначається високим рівнем лісистості і відповідно має значний потенціал в частині заготівлі деревини та комплексного лісогосподарювання.

Лісові ресурси для більшості адміністративних районів Житомирської області виступають ресурсною базою розширеного відтворення виробничого потенціалу та сільської зайнятості і самозайнятості. В першу чергу це ресурсна база розвитку переробних ланок регіонального лісовиробничого комплексу та ареал розвитку рекреаційного лісокористування. Означений регіон займає провідне місце в Україні за запасами лісових ресурсів. Загальний запас стовбурної деревини становить понад 200 млн куб. м. Площа лісів на душу населення в цій області рівна 0,7 га. Для порівняння в середньому по Україні цей показник ста-

новить 0,2 га. Прикметною рисою ведення лісового господарства у Житомирській області є те, що постійними лісокористувачами виступають державні лісові господарства, які внаслідок корпоратизації трансформувалися спочатку у філії, а потім і у надлісництва Державного підприємства "Ліси України", та дочірні підприємства комунального агролісогосподарського підприємства "Житомироблагроліс" Житомирської обласної ради [7, с. 207]. Тобто у регіоні функціонує розгалужена мережа постійних лісокористувачів, котрі мають на своїй базі спеціалізовані підрозділи для забезпечення наукового обґрунтованого ведення лісового господарства, зокрема здійснення всього комплексу необхідних лісогосподарських та лісоохоронних заходів. Це робить лісове господарство поряд з сільським господарством та сферою надрокористування базовою ланкою господарського комплексу Житомирської області. В останнє десятиліття постійні лісокористувачі даного регіону в середньому заготовляли ліквідної деревини більше 3 млн куб. м. (найвищий показник по Україні).

Ключовим детермінантом комплексотворення у Житомирській області виступають великі запаси корисних копалин. Регіон має понад 500 родовищ різноманітних корисних копалин, з яких активно розробляється близько 200. Рудні корисні копалини представлені в основному ільменітом — рудою титану, а також свинцем і цинком, берилієм, ванадієм, молібденом, цирконієм, скандієм. У регіоні величезна мінерально-сировинна база нерудної сировини, серед якої варто виділити унікальне облицювальне каміння (граніти лабрадорити, габро, вапняки). Розвідано близько 70 родовищ облицювального каменю та розробляється близько 40 родовищ. Обсяг видобутку становить 60% від всього видобутку цієї сировини в Україні [4]. Зменшення обсягів фінансування геологорозвідувальних робіт та переформатування регуляторного механізму платності господарського освоєння надр з метою видобутку корисних копалин створило вакуум фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення мінерально-сировинної бази, що консервувало недостатній рівень залучення інвестицій в освоєння нових родовищ корисних копалин [3, с. 117]. Збільшення кількості розробок родовищ корисних копалин напряму пов'язано з нарощенням інвестиційних вливань у розбудову мережі об'єктів надрокористування, створенням сучасних комплексів утилізації вторинних техногенних ресурсів, розширенням масштабів геологорозвідки. Ключового значення за таких умов набуває диверсифікація джерел фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення та господарського освоєння мінерально-сировинного потенціалу.

Невід'ємним наслідком щільної зосередженості гірничих і каменепереробних підприємств в окремих районах області є поступове накопичення техногенної твердої некондиційної мінеральної сировини та псування земель шламо-муловідами від переробки природного каменю. В переважній більшості вторинний ресурсний потенціал цих відходів практично не використовується. Водночас сьогодні необхідно розглядати як тверду неконди-

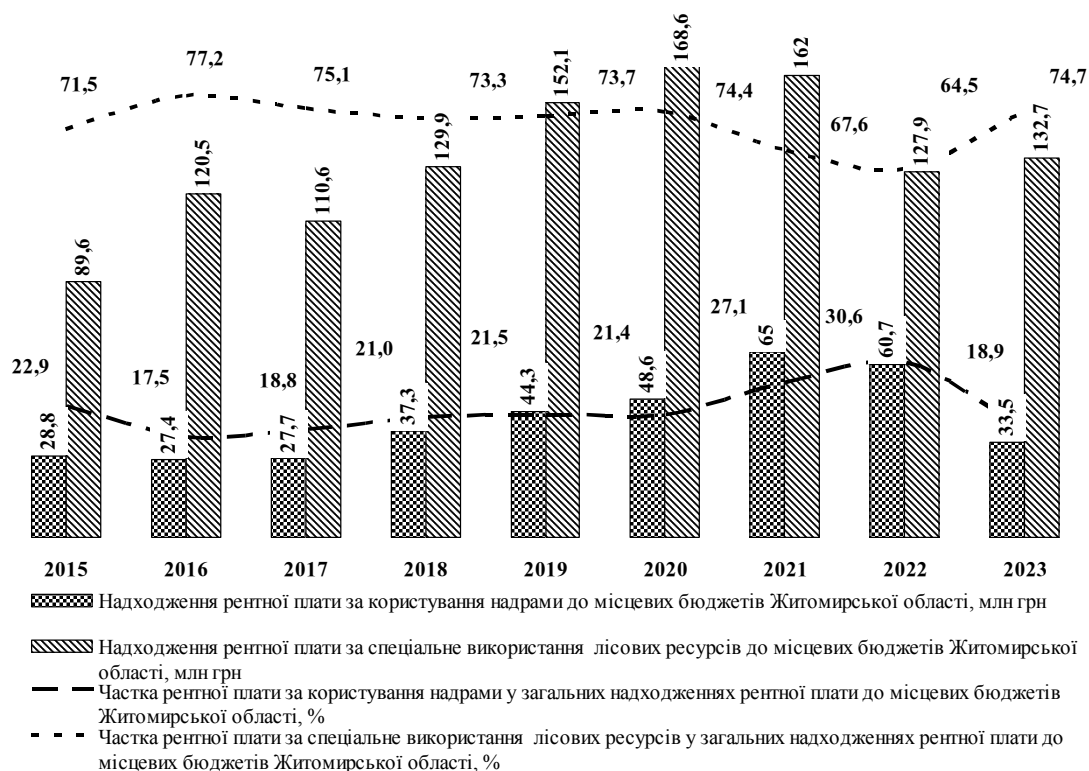


Рис. 1. Динаміка надходжень рентної плати за користування надрами та рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до місцевих бюджетів Житомирської області у 2015–2023 роках

Джерело: розраховано за оперативними даними Міністерства фінансів України.

ційну мінеральну сировину та шламо-муловіди від переробки природного каменю як вторинну ресурсозберігаючу сировину [9]. Результативне залучення такої сировини у відтворювальний процес потребує розбудови індустрії її утилізації, що дасть можливість нарощувати виробництво продукції з високою доданою вартістю та забезпечувати створення нових робочих місць у депресивних сільських та селищних територіальних громадах. Одним з джерел фінансово-інвестиційного забезпечення формування мережі об'єктів по утилізації вторинної мінеральної сировини виступають кошти публічних бюджетів, зокрема обласні бюджети та бюджети місцевого самоврядування за умови створення в них спеціальних фондів.

Перспективи розвитку гірничої галузі регіону пов'язані із залученням до розробок розвіданих корінних комплексних родовищ титано-апатитових руд. ТОВ "Валки-Ільменіт" запущено розробку першої черги інвестиційного проекту з будівництва Стремигородського гірничо-збагачувального комбінату, яка передбачає реалізацію підготовчих заходів для початку освоєння Стремигородського родовища титанов-апатитових руд. Введення в експлуатацію даного родовища дасть змогу отримувати за сучасними економічно ефективними та енергозберігаючими технологіями з дотриманням санітарних та природоохоронних заходів дефіцитний для держави апатитовий концентрат, рідкісноземельні метали, ванадій і скандій, а також зменшить дефіцит у забезпеченні ільменітовим концентратом діючих заводів України з виробництва титанових пігментів, який відчувається протя-

гом останніх років. Вагомого значення в Україні в умовах сьогодення набуває формування та розвиток рідкіснометалевої та рідкісноземельної сировинної бази. Серед попередньо детально вивчених об'єктів слід відмітити перспективну Суцано-Пержанську рудну зону [8]. Рідкісноземельна сировинна база України в останній час набула стратегічного значення для зміцнення національної безпеки та господарської самодостатності країни, що на порядки підвищує її інвестиційну привабливість та визначає базовим чинником структурної перебудови господарського комплексу Житомирської області.

Водночас великі запаси лісових ресурсів та корисних копалин на сьогодні не здійснюють дієвого впливу на темпи соціально-економічного піднесення означеного регіону. Це, в першу чергу, пов'язано з наявністю інституційних перешкод та інституційних розривів у фіскальному регулюванні природокористування. Інструментарій фіскального регулювання спеціального використання лісових ресурсів та користування надрами для видобутку корисних копалин на відзначається високим рівнем еквівалентного вилучення рентних доходів, які утворюються у лісовому господарстві та сфері видобутку мінеральної сировини.

Надходження рентної плати за користування надрами до місцевих бюджетів Житомирської області за період з 2015 по 2021 рік щорічно зростали (рис. 1). У 2022 та 2023 роках відбулося зниження надходжень даного виду рентних платежів у вказані бюджети у зв'язку з широкомасштабним вторгненням на територію України російських агресорів. Частка рентної плати за ко-

ристування надрами у загальних надходженнях рентної плати до місцевих бюджетів Житомирської області в період з 2015 по 2023 роки відображала хвилястий тренд до зростання. Так у 2015 році даний показник становив 22,9%, у 2016 році — 17,5 % (найменше значення протягом аналізованого періоду), у 2017 році — 18,8%, у 2018 році — 21,0%, у 2019 році — 21,5%, у 2020 році — 21,4%, у 2021 році — 27,1%, у 2022 році — 30,6%, у 2023 році — 18,9%.

Таким чином у 2023 році порівняно з 2015 роком частка рентної плати за користування надрами у загальних надходженнях рентної плати до місцевих бюджетів Житомирської області зменшилася на 4%. Суттєве зменшення частки мінерально-сировинної ренти у загальних надходженнях рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів у 2023 році пов'язано з тим, що зменшилася абсолютна її величина та різко активізувалася діяльність у сфері лісогосподарського виробництва, що дало можливість наростити суми адміністрування лісоресурсної ренти.

Надходження рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до місцевих бюджетів Житомирської області за період 2015—2021 роки відображали зростання із незначним зниженням у 2021 році порівняно з 2020 роком. Так у 2015 році даний показник становив 89,6 млн грн, у 2016 році — 120,5 млн грн, у 2017 році — 110,6 млн грн, у 2018 році — 129,9 млн грн, у 2019 році — 152,1 млн грн, у 2020 році — 168,6 млн грн, у 2021 році — 162 млн грн, у 2022 році — 127,9 млн грн, у 2023 році — 132,7 млн грн. Надходження рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до місцевих бюджетів Житомирської області у 2023 році порівняно з 2015 роком зросли на 43,1 млн грн. Зниження надходжень даного виду природно-ресурсної ренти до місцевих бюджетів вказаного регіону у 2022 та 2023 роках порівняно з 2021 роком пов'язано зі стагнаційними процесами у лісовому господарстві внаслідок російської збройної агресії.

Питома вага рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів у загальних надходженнях рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів Житомирської області у період з 2015 по 2023 роки не відзначалася чітко вираженим висхідним чи низхідним трендом. Так у 2015 році даний показник становив 71,5%, у 2016 році — 77,2% (найбільше значення протягом аналізованого періоду), у 2017 році — 75,1 %, у 2018 році — 73,3%, у 2019 році — 73,7%, у 2020 році — 74,4%, у 2021 році — 67,6%, у 2022 році — 64,5%, у 2023 році — 74,7%. Частка рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів у загальних надходженнях рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів Житомирської області у 2023 році порівняно з 2015 роком збільшилася на 3,2%.

Переважає суми рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів над рентною платою за користування надрами пов'язано з тим, що вертикальний розподіл лісоресурсної ренти більшою мірою відповідає пріоритетам бюджетно-фіскальної децентралізації, ніж аналогічний розподіл мінерально-сировинної ренти. Враховуючи різноманітність матері-

ально-речової субстанції мінеральної сировини (паливно-енергетичні ресурси, зокрема вуглеводнева сировина, гірсько-хімічна сировина, рудні та будівельні ресурси), домінуючою тенденцією є низька частка рентної плати за користування надрами, яка надходить до місцевих бюджетів. У 2022 році рентна плата за видобування корисних копалин (крім вуглеводнів) загальнодержавного значення розподілялась між бюджетами наступним чином: державний бюджет — 70%; обласні бюджети, бюджет м. Києва — 25%; бюджети місцевого самоврядування — 5% [10]. Тобто бюджети територіальних громад, де концентруються запаси корисних копалин та розміщена мережа об'єктів надрокористування, отримують 5% рентної плати за користування надрами, що не дозволяє таким громадам нарощувати публічні видатки на реалізацію проєктів соціально-економічного розвитку, розвивати інфраструктуру вторинного ресурсокористування та покращувати екологічну обстановку в цілому.

Інституційною передумовою відповідності вертикального розподілу рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів пріоритетам бюджетно-фіскальної децентралізації виступили, зокрема особливості адміністрування у 2021 році вказаного виду природно-ресурсної ренти. Відповідно до статей 29 та 64 Бюджетного кодексу України дохід загального фонду державного бюджету та бюджетів сільських, селищних, міських територіальних громад на основі рентної плати і розподілу цих коштів у співвідношенні, визначеному Бюджетним кодексом України, із змінами, внесеними Законом України від 17 вересня 2020 року №907-IX "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України", виглядає так: 37% рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів — до загального фонду державного бюджету; 37% — до загального фонду місцевих бюджетів; 26% — до спеціального фонду державного бюджету [6]. Тобто бюджети територій, в першу чергу сільських та селищних територіальних громад, які виступають основним ареалом концентрації лісоресурсного потенціалу отримують більше третини рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів. В царині розподілу рентної плати за користування надрами чітко виокремлюється орієнтація на централізацію її надходжень.

Трансформація системи фіскального регулювання природокористування на загальнонаціональному рівні повинна орієнтуватися на реалізацію таких пріоритетів: 1) встановлення ставок рентної плати, які будуть адекватними цінності природних ресурсів, котрі залучаються у господарський обіг; 2) розширення бази нарахування рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів за рахунок комерціалізації екосистемних послуг, котрі продукуються природними біогеоценозами; 3) перегляд вертикального розподілу природно-ресурсної ренти з метою підвищення частки відрахувань у бюджетах територій, котрі виступають ареалом концентрації природних ресурсів, що залучаються у господарський обіг; 4) зміна принципів горизонтального розподілу рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів у держбюджеті та місцевих бюд-

жетах через підвищення її концентрації у спеціальних фондах, спрямуванням котрих виступить фінансово-інвестиційне забезпечення охорони навколишнього природного середовища, зокрема розбудови індустрії вторинного ресурсокористування, відтворення мінерально-сировинної бази та розширене відтворення потенціалу відновних природних ресурсів.

Особливої ваги набуває перегляд принципів встановлення ставок рентної плати за користування надрами, зокрема за видобуток рідкісноземельної сировини. Встановлення збалансованих ставок рентної плати за користування надрами з метою видобутку корисних копалин має важливе значення як для еквівалентного перерозподілу мінерально-сировинної ренти і активізації діяльності геологорозвідувальної галузі та сектору гірничо-видобувних підприємств, так і для наповнення публічних бюджетів і формування фондів відтворення мінерально-сировинної бази. Рентна плата за користування надрами виступає вагомим чинником нарощення обсягів фінансово-інвестиційного забезпечення розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу як з огляду на формування спеціальних публічних фондів фінансування процесів відтворення мінерально-сировинної бази, так і з огляду на необхідність підвищення інвестиційної привабливості освоєння родовищ корисних копалин [3, с. 116].

У таких регіонах як Житомирська область створення такого роду спеціальних фондів у структурі обласного бюджету та бюджетах місцевого самоврядування сформує надійне джерело фінансово-інвестиційного забезпечення розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, а також розбудови інфраструктури вторинного ресурсокористування. Така інфраструктура має бути сформована у сфері поводження з вторинною мінеральною сировиною та у сфері поводження з деревними (деревними та відходами деревообробки) відходами. У першому випадку це дасть змогу зменшити техногенний вплив звалищ вторинних мінеральних відходів на навколишнє природне середовище і забезпечити виробництво продукції з високою доданою вартістю, а у другому випадку — сформувати індустрію виробництва різноманітних видів твердого біологічного палива, а також теплової і електричної енергії.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Фіскальне регулювання природокористування являє собою інституційно упорядкований комплекс методів, інструментів та важелів податкового та неподаткового впливу на процеси розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, а також форм вертикального та горизонтального розподілу природно-ресурсних та екологічних платежів, котрі акумулюються у публічних бюджетних та позабюджетних фондах. Принципового значення набуває перегляд ставок рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів з метою забезпечення

їх адекватності реальній цінності природного ресурсу, який залучається у господарський обіг. В першу чергу доцільно модернізувати систему рентного регулювання користування надрами з метою видобутку рідкісноземельної сировини, що відповідає глобальним викликам, які стоять перед вітчизняною сферою надрокористування.

В умовах поглиблення бюджетно-фіскальної децентралізації вертикальний розподіл рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів і екологічних податків має бути зорієнтований на підвищення частки відрахувань в обласні бюджети та бюджети місцевого самоврядування, що створить додаткові можливості для фінансування проєктів соціально-економічного розвитку на місцях. Горизонтальний розподіл природно-ресурсної ренти та екологічних податків повинен передбачати створення у публічних бюджетах різного таксономічного рівня спеціальних фондів природно-ресурсного та екологічного спрямування, що дасть змогу сформувати надійне джерело фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, а також розбудови інфраструктури вторинного ресурсокористування.

Для таких регіонів як Житомирська область, котра відзначається значними запасами лісових ресурсів та різноманітних видів корисних копалин, інституціоналізація публічних джерел фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації природно-господарської та природоохоронної інфраструктури на регіональному та місцевому рівнях дозволить сформувати додаткові полюси соціально-економічного піднесення як в частині диверсифікації структури господарського комплексу, так і в частині нарощення енергетичного потенціалу даного регіону.

Література:

1. Бардась В.М. Удосконалення фіскального регулювання природокористування. Дис.... канд. екон. наук. 08.00.06. ЛНТУ. Луцьк, 2014. 203 с.
2. 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.
3. Калініченко Д.Ю., Бардась В.М. Фінансово-інвестиційне забезпечення відтворення мінерально-сировинної бази в Україні: інституційні розриви та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 114—119.
4. Корисні копалини Житомирщини. Інститут геології. [Електронний ресурс]. URL: <https://insgeo.com.ua/korysni-kopalyny-zhytomyrshchyny/>.
5. Лабенко О.М. Бюджетно-податковий механізм регулювання природокористування. *Світ фінансів*. 2023. № 4 (77). С. 41—51.
6. Особливості адміністрування у 2021 році рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів. [Електронний ресурс]. URL: <https://ck.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-459368.html>.

7. Пацева І.Г., Барабаш О.В., Мельник-Шамрай В.В., Шамрай В.І., Пацев І.С. Аналіз сучасного стану лісових ресурсів у контексті сталого розвитку. Збірник наукових праць НУК. Технології захисту навколишнього середовища. 2023. № 4. С. 205—211.

8. Потужний потенціал добувної галузі Житомирщини. Містобудівний кадастр Житомирської області. [Електронний ресурс]. URL: https://oda.ztmbk.gov.ua/upload/partner-otg/analitika_geoportalu/ekologiya.pdf.

9. Регіональна доповідь про стан навколишнього природного середовища Житомирської області у 2021 році. [Електронний ресурс]. URL: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Regionalna-dopovid-Zhytomyrska-ODA-2021.pdf>.

10. Рентна плата за користування надрами. [Електронний ресурс]. URL: https://eiti.gov.ua/podatkovy-platzhi/rentna_plata_za_koristuvannya_nadrami/.

11. Хвесик М.А., Бистряков І.К. Фінансово-економічні важелі капіталізації природних ресурсів у контексті забезпечення прибуткового природокористування. Фінанси України. 2014. № 5. С. 29—47.

References:

1. Bardas', V.M. (2014), "Improving fiscal regulation of nature use", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, LNTU, Luts'k, Ukraine.

2. Holian, V. Marchuk, Yu. Pohuliajko, Yu. Matrunchuk, D. and Dziubenko, O. (2024), "Formation of a modern model of fiscal regulation of forestry as an important prerequisite for innovative transformation of the forest sector of Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (56), pp. 139—155.

3. Kalinichenko, D.Yu. and Bardas', V.M. (2024), "Financial and investment support for the reproduction of the mineral resource base in Ukraine: institutional gaps and prospects", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 13, pp. 114—119.

4. Institute of Geology R&D (2025), "Mineral resources of Zhytomyr region", available at: <https://insgeo.com.ua/korysni-kopalyny-zhytomyrshchyny/> (Accessed 25 March 2025).

5. Labenko, O.M. (2023), "Budget and tax mechanism for regulating nature use", Svit finansiv, vol. 4 (77), pp. 41—51.

6. State Tax Service of Ukraine in Cherkasy region (2021), "Features of administration in 2021 of the rent for special use of forest resources", available at: <https://ck.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-459368.html> (Accessed 25 March 2025).

7. Patseva, I.H. Barabash, O.V. Mel'nyk-Shamraj, V.V. Shamraj, V.I. and Patsev, I.S. (2023), "Analysis of the current state of forest resources in the context of sustainable development", Zbirnyk naukovykh prats' NUK. Tekhnologii zakhystu navkolyshn'oho seredovyscha, vol. 4, pp. 205—211.

8. Geoportal of Zhytomyr region (2019), "Powerful potential of the extractive industry of Zhytomyr region. Urban-planning cadastre of Zhytomyr region", available at: https://oda.ztmbk.gov.ua/upload/partner-otg/analitika_geoportalu/ekologiya.pdf (Accessed 25 March 2025).

9. Zhytomyr regional military administration (2022), "Regional report on the state of the environment of Zhytomyr region in 2021", available at: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Regionalna-dopovid-Zhytomyrska-ODA-2021.pdf> (Accessed 25 March 2025).

10. Ukrainian Mining Industry Data Portal (2025), "Rent for the use of subsoil", available at: https://eiti.gov.ua/podatkovy-platzhi/rentna_plata_za_koristuvannya_nadrami/ (Accessed 25 March 2025).

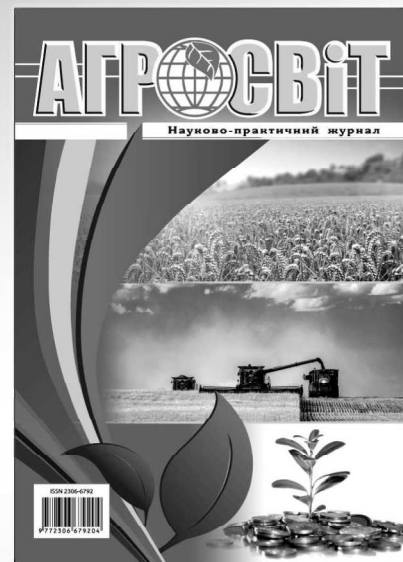
11. Khvesyk, M.A. and Bystriakov, I.K. (2014), "Financial and economic levers of capitalization of natural resources in the context of ensuring profitable nature use", Finansy Ukrainy, vol. 5, pp. 29—47.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 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. О. Нетреба,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-5405>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.96

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

I. Netreba,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Innovation and Investment Management,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES AND THEIR IMPORTANCE FOR ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

У статті досліджено підходи до визначення терміну "технологія управління". Визначено, що це система процедур, в основу якої покладено методи менеджменту для забезпечення послідовного виконання керівниками функцій менеджменту і прийняття управлінських рішень, результатом яких є отримання організаційного, економічного та соціального ефектів. Доведено, що важливого значення набуває інформаційна і технічна підтримка вищезазначених процесів, що забезпечується відповідними діджитал-інструментами. Конкретизовано основні напрями цифровізації для управління бізнес-процесами на підприємстві, зокрема, щодо управління персоналом та виробництвом продукції. Окреслено переваги Lean Production та Agile як концепцій, застосування яких на практиці передбачає організаційні та технологічні зміни з метою оптимізації бізнес-моделі та підвищення ефективності функціонування підприємства у конкурентному середовищі.

The article explores approaches to defining the term "management technology". It is determined that this is a system of procedures based on management methods to ensure consistent performance of management functions and making management decisions. The result of performing these procedures is obtaining economic, organizational and social effects. It is proven that information and technical support of business processes, provided by appropriate digital tools, is of great importance. The key principles of building management technologies are revealed: the relationships between elements aimed at implementing management functions; a complex of methodological and technical support for performing business procedures; continuity of technologies. Mandatory elements of management technology are identified, such as business procedures, functions, methods, management principles, management decisions. The main directions of development of digital tools for doing business are determined: the use of cloud technologies to optimize business processes; the use of Big Data to analyze and justify management decisions; introduction of distance learning technologies for personnel and development of an online learning environment, use of artificial intelligence to improve the process of development and making management decisions.

The advantages of digitalization for managing business processes at the enterprise, in particular in the field of HR and production, are specified. It is proven that the introduction of organizational and technological changes is aimed at implementing modern approaches to doing business and improving the existing business model of the enterprise. Optimization of resource provision based on the use of automated control, planning, forecasting, and accounting systems allows to significantly reduce production costs and increase the efficiency of business processes. The advantages of Lean Production and Agile as concepts, the application of which in practice increases the effectiveness of enterprises through the use of an adaptive approach to management, are outlined.

Ключові слова: технології управління, організаційно-методичне забезпечення управлінської діяльності, цифровізація.

Key words: management technologies, organizational and methodological support of management activities, digitalization.

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

Одним із важливих чинників, що визначають ефективність діяльності підприємства та його успіх в ринковому середовищі є використання у практичній діяльності новітніх технологій та систем: виробничих, маркетингових, інформаційних та ін. Технологічний фактор вважається одним із ключових для удосконалення інших чинників внутрішнього середовища підприємства. Вдале поєднання управлінської, інформаційної та організаційної складових сприяють досягненню вищої результативності підприємства, що засвідчується позитивною динамікою показників фінансово-господарської діяльності. З огляду на вищезазначене, досліджувана проблематика не викликає сумніву.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемні питання впровадження та застосування у практичній діяльності компаній методичного забезпечення, підходів і технологій, що спрямовані на реалізацію потенціалу підприємства, зростання ефективності менеджменту, раціоналізації праці та підвищення продуктивності досліджуються у роботах багатьох науковців. Окреслені напрями висвітлені у наукових працях дослідників Бек О., Денисюк О., Гречан А., Колос І., Петецький І., Саннікова С. та інших. При вивченні проблем та перспектив розвитку технологій управління, увагу акцентовано на встановленні закономірностей, виявленні спільних ознак та формуванні принципів впровадження технологій менеджменту, аналізі впливу на ефективність функціонування підприємств у періоди "до" та "після" впровадження відповідних змін.

У праці Бокій О. [1] викладено системні зв'язки між результатами впровадження технологій управління і показниками ефективності діяльності підприємств. Дос-

лідження Овдіюк О. [11] вміщує характеристику процедури розробки рішень як основоположної компоненти технології управління. Результати впровадження сучасних підходів в управлінні суб'єктами господарювання представлено на офіційних інтернет-сайтах компаній [17; 18].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз наукових підходів до трактування поняття "технологія управління", визначення ключових засад побудови сучасних технологій управління, огляд переваг застосування діджитал-інструментів в управлінській діяльності та напрямів їх розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування інформаційного середовища, що здатне забезпечити потреби керівників у своєчасних і достовірних даних для прийняття рішень виступає важливим аспектом впровадження новітніх методів в різних напрямках діяльності підприємств. З точки зору управлінського процесу, техніко-технологічні новинки становлять основу організаційного розвитку і здатні забезпечити такі умови функціонування підприємства, що сприятимуть сталому зростанню. Ігнорування питань удосконалення технології управлінської діяльності доцільно розглядати і оцінювати як перешкоду зростання продуктивності праці, реалізації кадрової політики у контексті впровадження інноваційних методів менеджменту, що потребує особливої уваги в умовах нестабільності зовнішнього оточення та кризових явищ, які виникають на підприємствах. Термін "технологія управління" має велику кількість тлумачень, які доцільно розглянути детальніше (Табл. 1).

Проаналізувавши вищезазначені категорії, можемо зробити висновок, що наявні певні розбіжності у

Таблиця 1. Підходи до визначення категорії "технологія управління"

Автор	Визначення	Ключові слова
Овдіюк О.М.	система методів, що використовуються керівниками різних рівнів для прийняття управлінських рішень та досягнення цілей організації зі збереженням циклічності функціонування і розвитку підприємства	система методів, прийняття управлінських рішень, циклічність розвитку підприємства
Лазоренко Т.В., Пермінова С.О.	виконання загальних функцій менеджменту в результаті якого відбувається реалізація конкретних функцій менеджменту	загальні і конкретні функції менеджменту
Кривдик В. І.	процедури, в основу яких покладено знання, інтуїцію та досвід, що впливають на вибір керівниками оптимального інструментарію управління для досягнення поставлених цілей на основі послідовного виконання всіх функцій менеджменту	знання і досвід управління, методичний інструментарій, функції менеджменту, система цілей підприємства
Жовновач Р.І., Петленко Т.Г., Орлова А.А.	процеси і процедури, що реалізуються в межах функцій менеджменту із застосуванням методів та прийняттям управлінських рішень на основі наявної інформації, з метою перетворення об'єкта управління з вихідного стану на новий цільовий конкурентний стан, щоб забезпечити результативне функціонування цього об'єкта	Методи менеджменту, прийняття управлінських рішень, новий конкурентний стан, результативність діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [5; 6; 11; 12].

визначенні цього терміну. Потребують уточнення та систематизації елементи, що становлять основу управлінської діяльності загалом та визначають концептуальні засади побудови технологій для окреслення перспектив подальшого розвитку і можливих сфер їх застосування. На нашу думку, технологія управління — це система процедур, що реалізуються шляхом застосування методів менеджменту за підтримки сучасного діджитал-інструментарію для забезпечення послідовного виконання функцій менеджменту і прийняття управлінських рішень, результатом яких є отримання економічного, організаційного і соціального ефектів.

Для отримання максимальної вигоди від впровадження нових технологій, на підприємстві необхідно трансформувати існуючі процеси та моделі роботи, використовуючи методи і принципи менеджменту. Доцільно виокремити ключові засади побудови технології управління:

1) між компонентами технології існує безпосередній взаємозв'язок та підпорядкування, основу технології менеджменту становлять концептуальні засади управління підприємством;

2) забезпечення чіткої та послідовної реалізації функцій менеджменту завдяки структуризації, деталізації, стандартизації операцій, що відповідає концептуальним засадам управлінської діяльності та наслідують базові принципи цифровізації на мікроекономічному рівні.

3) основу впровадження технологій управління становить методичне і технічне забезпечення, що уможливає реалізацію всіх процедур зі збереженням відповідного рівня якості.

4) спадкоємність технологій, що досягається шляхом виокремлення процесів, які потребують значних

змін на основі аналізу виявлених недоліків існуючої технології та враховуючи цілі організаційного розвитку. За отриманими висновками здійснюється розробка або удосконалення стратегії інноваційної діяльності компанії.

У науковому дослідженні Мартинюк О.А. [8] систематизовано технології управління за рівнем їх популярності у бізнесі. Аналіз наведених даних підкреслює як важливість врахування екзогенних чинників, так і необхідність коригування ендогенних, що становлять основу функціонування будь-якої компанії. Ключовим моментом є оцінка інноваційної зрілості компанії, що характеризує готовність до здійснення організаційних та технологічних змін із застосуванням новітніх підходів до впровадження управлінських процедур.

Зазначимо, що до сучасних концепцій, спрямованих на зростання показників результативності функціонування компанії відносяться Lean Production. Основна ідея полягає у створенні максимальної цінності для споживачів на основі врахування їх запитів, мінімізація бізнес-операцій, що не приносять доданої вартості та неперервне удосконалення діяльності, починаючи зі стратегії і завершуючи виконанням оперативних задач. Це система управління комплексом бізнес-процедур з розробки і виробництва нового продукту, виведення його на ринок, управління взаємовідносинами з клієнтами, постачальниками, налагодження системи збуту. Lean Production функціонує за принципом досягнення відповідності продукції і послуг вимогам клієнтів, що дає змогу суттєво зменшити необґрунтовані витрати ресурсів. Впровадження Lean Production на підприємствах є основою підвищення якості продукції та зменшення тривалості виробничого процесу, забезпечуючи при цьому зростання прибутковості. Вперше концептуальні поло-

Таблиця 2. Переваги застосування діджитал-інструментарію в управлінні

Інструмент	Переваги
CloudERP	Забезпечення доступу до даних та функціональності з будь-якого місця та пристрою, що значно спрощує і підвищує ефективність розробки планів, облік кадрів, контроль роботи персоналу підприємства.
Blockchain	Забезпечення доступу до звітності про результати навчання персоналу, продуктивності праці. Попередження кіберзагроз.
Digital learning	Створення умов для навчання співробітників підприємства, розробка індивідуальних програм навчання, враховуючи потреби працівників та графік роботи.
Технології віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності	Навчання персоналу, зокрема, набуття навичок виконання складних завдань та вирішення ситуацій, що можуть виникати на робочому місці на основі отримання додаткових даних та інструкцій у режимі реального часу
Business Process Automation	Підвищення результативності виконання рутинних функцій працівниками шляхом уніфікації та систематизації бізнес-процесів створення, оформлення та відправки замовлень; збору та обробки відгуків споживачів продукції.
Robotic Process Automation	Автоматизація бізнес-процесів на основі використання чат-ботів, data mining, машинного навчання, що дає змогу в автоматичному режимі здійснювати заповнення документів, розсилку листів електронною поштою, формування звітності, складання графіків роботи персоналу.
Internet of Things	Оптимізація виробництва продукції, відслідковування критичних точок на різних етапах виробничого циклу для мінімізації дефектів, зниження рівня відходів та необґрунтованих витрат ресурсів.
Digital Twins	Створення моделі нового продукту і тестування у складних непередбачуваних ситуаціях до початку запуску промислового виробництва, що дає змогу своєчасно виявити недоліки і можливі проблеми в процесі експлуатації та своєчасно внести корективи у виробничий процес.

Джерело: складено на основі [3; 10; 13; 15].

ження ощадливого виробництва були впроваджені у 50-ті рр. XX ст. у японській компанії Toyota Motor Corporation і нині застосовуються підприємствами США (72%), Великобританії (56%), Бразилії (55%), Японії (100%) [2; 7; 14].

В управлінні проектами використовується підхід Agile, що характеризується високим рівнем гнучкості та адаптивності. Ця технологія орієнтована на швидке пристосування бізнес-процесів компанії до мінливих зовнішніх умов. Базові положення Agile визначають підтримку готовності компанії до змін та подальшого розвитку. Пріоритетне значення має інтелектуальний потенціал, носієм якого є персонал компанії. До виконання проектів залучають фахівців різного профілю і у межах проектних груп можливий поділ на менші ланки, кожна з яких буде виконувати свою частину роботи для досягнення спільних цілей [9].

Аналіз етапів розвитку технологічних теорій в економіці [16], засвідчує, що перехід від трудомістких до наукоємних технологій об'єктивно обумовлений стрімким розвитком інформаційних систем та економіки знань, що сприяло переходу до застосування комплексних технологій і генерування ідей для створення технологічних новинок. Такі динамічні зміни та наявність значних обсягів інформації, які потрібно було узагальнювати та систематизувати, потребували впровадження у різних галузях знань діджитал-інструментарію, штучного інтелекту, застосування нових технологій управління організаціями. Сьогодні процеси цифровізації внесли значні зміни у бачення керівниками питання ефективності інформаційного обміну та комунікаційних процесів загалом. Інформатизація висуває

низку нових вимог до кваліфікації співробітників, вносить суттєві зміни у діючі системи документообігу та контролю бізнес-процесів. Зміни в системі обміну даними потребують оновлення управлінських процедур для підтримки високої якості зворотного зв'язку у системі менеджменту, що актуалізує питання оцінки готовності підприємства до технологічних нововведень.

Визначимо основні напрями розвитку діджитал-інструментів:

— Застосування хмарних технологій з метою оптимізації бізнес-операцій на підприємстві,

— Автоматизація бізнес-процесів на підприємствах, а також стратегічних та оперативних завдань,

— Впровадження та розвиток цифрових інструментів для оцінювання та аналізу параметрів ефективності бізнес-процесів,

— Використання Big Data для аналізу та обґрунтування управлінських рішень,

— Впровадження технологій дистанційного навчання персоналу, проведення вебінарів та он-лайн тренінгів, використання цифрових платформ для створення навчального он-лайн середовища для набуття персоналом нових компетентностей за результатами навчання,

— Використання штучного інтелекту для удосконалення процесу розробки управлінських рішень, зокрема, побудова можливих сценаріїв розвитку подій на основі оцінки всіх можливих чинників, що сприятимуть або перешкоджатимуть реалізації рішень.

Розглянемо детальніше переваги впровадження найбільш популярних інструментів, що продовжують нині активно розвиватися, враховуючи організаційно-економічні умови діяльності підприємств (Табл. 2).

Оскільки метою впровадження цифрових інструментів в управлінську діяльність є поліпшення виконання функцій менеджменту та можливість імплементації сучасних підходів до ведення бізнесу, це створює умови для оптимізації бізнес-моделі підприємства. Так, врахування потреб споживачів через швидке отримання відгуків та удосконалення обробки цих даних створює умови для прийняття актуальних управлінських рішень, що визначатимуть майбутні прибутки підприємства та впливатимуть на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Отже, отримання позитивного результату трансформацій можливе на основі удосконалення організаційно-методичного забезпечення та якісної інформаційної підтримки управлінської діяльності, що змінює корпоративну культуру, інноваційну та інвестиційну політику підприємства, отже, ці перетворення мають стратегічний характер.

Досягнення максимального ефекту від використання цифрових інструментів у системі менеджменту підприємства передбачає поступовий перехід від "старого" до "нового" стану. На нашу думку, з цією метою можливо адаптувати під потреби конкретного підприємства процедуру реінжинірингу бізнес-процесів, викладену у праці [4], надавши детальну характеристику економічної моделі організації та системи показників оцінки результативності змін.

Можна зробити висновок, що впровадження сучасних технологій управління із застосуванням відповідних діджитал-інструментів є чинниками розвитку компаній у конкурентному середовищі. Удосконалення бізнес-моделі підприємства відбувається відповідно до потреб інформаційного обміну, що виникають у практичній діяльності. Оптимізація використання ресурсів із застосуванням автоматизованих систем контролю, планування, прогнозування, обліку дає змогу значно знизити витрати виробництва та підвищити ефективність бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Перспективним напрямом є дослідження шляхів удосконалення процедури вибору технології управління, адаптованої до потреб підприємств за галузевою ознакою. Важливим є формування груп критеріїв (організація, вартість, ризик, гнучкість і адаптивність, здатність до розвитку та ін.), за якими можливо оцінити обрану технологію. Наступним кроком є оцінювання і аналіз альтернативних варіантів та вибір найкращого з них.

Література

1. Бокій О. В. Підходи до Lean менеджменту на хлібопекарських підприємствах. Тренди Lean-виробництва та пакування харчової продукції: матеріали 12-ї Міжнародної спеціалізованої науково-практичної конференції, 20 вересня 2023 р., м. Київ. Київ, НУХТ, 2023. С. 70—72. URL: https://conference.nuft.edu.ua/leanfoodpack/Books/Abstracts/A_2023.pdf

2. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. Інфраструктура ринку. 2022. № 65. С. 55—58. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-9>

3. Далик В. П., Білоус В. О., Кіндратов Р. В., Кулеба Б. В., Стасюк П. В., Невєдров В. О. Цифрові технології в управлінні персоналом на підприємстві. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9124>

4. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навчальний посібник. К.: Університет економіки та права "КРОК", 2017. 238 с.

5. Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 1. С. 18—23. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a2.pdf

6. Кривдик В. І. Сутність і види технологій управління, та їх місце у сучасній безпекології. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6. № 1. С. 375—384. URL: <http://ujae.org.ua/sutnist-i-vydy-tehnologij-upravlinnya-ta-yih-mistse-u-suchasnij-bezpekologiyi/>

7. Кулаласва Н. В. Актуальність імплементації основ lean production у професійну підготовку майбутніх кваліфікованих робітників будівельного профілю. Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи: тези доп. IX Міжнар. наук.-практ. конференції (м. Хмельницький, 9-10 листоп. 2017 р.) / ред. кол. Н. Г. Ничкало, М. Є. Скиба, В. О. Радкевич. Хмельницький: ХНУ, 2017. С. 92—93.

8. Мартинюк О. А. Визначення ролі технологій управління підприємством у контексті теорії інноваційної динаміки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 26. С. 101—105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_26%281%29_22

9. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проектному IT-менеджменті. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>

10. Обіход С. В. Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4 (98). С. 10—17. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7979>

11. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7120>

12. Основи менеджменту: навч. посіб. / уклад.: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

13. Піддубна Л., Чуєва І. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом IT-компаній. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-98>

14. Стахурська С. Поліфункціональність діяльності як потенційна технологія розвитку організацій. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-158>

15. Хлебінська О. І., Аніскіна Д. О. Застосування цифрових технологій з метою підвищення менеджменту якості підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2023. С. 76—77. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/16699>

16. Чмута І. М., Андрійченко Ж. О., Довгопола Ю. С. Еволюція та сучасні тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами. Економіка та суспільство. 2017. № 11. С. 322—329.

17. "Фармак" масштабує програму ошадливого виробництва Lean. Офіційний сайт АТ "Фармак". URL: <https://farmak.ua/news/farmak-masshtabue-programu-oshadlivogo-virobnictva-lean/>

18. Lean Enterprise Institute Inc. URL: <https://www.lean.org/about-lei/>

References:

1. Bokij, O.V. (2023), "Lean Management Approaches at Bakery Enterprises", Trendy Lean-vyrobnytstva ta pakuvannya kharchovoi produktsii: materialy 12-i Mizhnarodnoi spetsializovanoi naukovopraktychnoi konferentsii [Lean Production and Food Packaging Trends: Proceedings of the 12th International Specialized Scientific and Practical Conference], NUKhT, Kyiv, Ukraine, pp. 70—72, available at: https://conference.nuft.edu.ua/leanfoodpack/Books/Abstracts/A_2023.pdf (Accessed 25 March 2025).

2. Bokovets', V.V. and Zaiats, O.M. (2022), "Modern project management methods and their features", Infrastruktura rynku, vol. 65, pp. 55—58. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-9>

3. Dalyk, V.P. Bilous, V.O. Kindrativ, R.V. Kuleba, B.V. Stasiuk, P.V. and Nieviedrov, V.O. (2023), "Digital technologies in personnel management at the enterprise", Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky", vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9124>

4. Danchenko, O.B. (2017), Praktychni aspekty reinzhynirynhu biznes-protsesiv [Practical Aspects of Business Process Reengineering], Universytet ekonomiky ta prava "KROK", Kyiv, Ukraine.

5. Zhovnovach, R.I. Petlenko, T.H. and Orlova, A.A. (2024), "Business management technologies in the management system", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki, vol. 9, no. 1, pp. 18—23, available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a2.pdf (Accessed 25 March 2025).

6. Kryvdyk, V.I. (2021), "Essence and types of management technologies, and their place in modern safety", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 6, no. 1, pp. 375—384, available at: <http://ujae.org.ua/sutnist-i-vydy-tehnologij-upravlinnya-ta-yih-mistse-usuchasnij-bezpekologiyi/> (Accessed 25 March 2025).

7. Kulalaieva, N.V. (2017), "Relevance of Implementing Lean Production Fundamentals in Professional Training of Future Qualified Construction Workers", Profesijne stanovlennia osobystosti: problemy i perspektyvy: tezy dop. IX Mizhnar. nauk.-prakt. konferentsii [Professional Development of the Individual: Problems and Prospects:

Abstracts of the Reports of the IX International Scientific and Practical Conference], KhNU, Khmel'nyts'kyj, Ukraine, pp. 92—93.

8. Martyniuk, O.A. (2017), "Definition of the role of enterprise management technologies in the context of the theory of innovation dynamics", Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment, vol. 26, pp. 101—105, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_26%281%29__22 (Accessed 25 March 2025).

9. Nemchenko, T. and V'iunyk, O. (2024), "The modern approaches to teams' management in project IT", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>

10. Obikhod, S.V. (2021), "Implementation of Information and Communication Technologies in the Business Process Management System of Domestic Enterprises in the Context of the Development of the Digital Economy", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya, vol. 4 (98), pp. 10—17, available at: <http://eztur.ztu.edu.ua/123456789/7979> (Accessed 25 March 2025).

11. Ovdiuk, O.M. (2019), "Managerial decisions in the technology of enterprises' management", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7120> (Accessed 25 March 2025).

12. Lazorenko, T.V. and Perminova, S.O. (2021), Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of Management], KPI im. Ihorja Sikors'koho, Kyiv, Ukraine.

13. Piddubna, L. and Chuieva, I. (2023), "International experience in the use of digital technologies in the hr management of it companies", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-98>

14. Stakhurs'ka, S. (2024), "Multifunctionality of activities as a potential technology for the development of organizations", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-158>

15. Khlebyns'ka, O.I. and Aniskina, D.O. (2023), "Application of Digital Technologies to Improve Enterprise Quality Management", Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Business, Innovation, Management: Problems and Prospects: Collection of Abstracts of the Reports of the IV International Scientific and Practical Conference], KPI im. Ihorja Sikors'koho, Vyd-vo "Politekhnik", Kyiv, Ukraine, pp. 76—77, available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/16699> (Accessed 25 March 2025).

16. Chmutova, I.M. Andriychenko, Zh.O. and Dovichopola, Yu.S. (2017), "Evolution and Current Trends in the Development of Financial and Economic Process Management Technologies", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 11, pp. 322—329.

17. Farmak (2021), "Farmak scales up Lean Manufacturing program", available at: <https://farmak.ua/news/farmak-masshtabue-programu-oshadlivogo-virobnictva-lean/> (Accessed 25 March 2025).

18. Lean Enterprise Institute Inc (2025), available at: <https://www.lean.org/about-lei/> (Accessed 25 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

I. I. Чизмар,

доктор філософії, профектор з господарської та навчальної роботи,

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1715-1310>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.102

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ТРИГЕР ФОРМУВАННЯ НОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

I. Chyzmar,

PhD, Vice-Rector for Economic and Educational Work,

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

DIGITAL TRANSFORMATION AS A TRIGGER FOR THE FORMATION OF NEW BUSINESS MODELS

Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, які радикально трансформують сучасний бізнес. Інтеграції новітніх інформаційно-комунікаційних рішень, Інтернету речей, штучного інтелекту та хмарних обчислень суттєво змінили підходи до створення, доставки та отримання цінності, що призвело до трансформації бізнес-моделей. Таким чином, мета статті полягає у дослідженні основних аспектів впливу цифрових технологій на трансформацію традиційних бізнес-моделей та у визначенні нових підходів до ведення бізнесу, що виникають у процесі цифровізації. У межах дослідження акцентовано, що вплив цифрових технологій спричинив формування якісно нових бізнес-моделей в економіці, зокрема моделей підписки, Freemium, On-demand, платформних, "Pay-Per-Use" тощо. Доведено, що основні переваги цих моделей полягають у їхній варіативності, яка дає змогу обрати найбільш зручний для бізнесу спосіб створення, доставки цінності та отримання доходу; підвищенні гнучкості основної діяльності, що забезпечує швидку адаптацію до змін ринкового середовища; впровадженні персоналізованого підходу до клієнтів; а також оптимізації використання ресурсів. Зокрема, модель підписки є ефективною за умови, якщо клієнти отримують не лише продукт, а й індивідуалізований досвід, що створює відчуття "твоє, підібране саме для тебе". Freemium-модель демонструє результативність за наявності низьких витрат на обслуговування додаткового користувача та за умови, що залучення і утримання клієнтів базується на якості базового продукту та привабливості преміум-пропозиції. On-demand-модель є доречною в контексті зростання споживчих очікувань щодо швидкості й зручності обслуговування. Платформна модель забезпечує ефективність в умовах високої цифрової проникності та фокусу на тимчасовому використанні активів. Модель "плата за використання" є ефективною в умовах гнучкого попиту та обмежених бюджетів, особливо для малих і середніх бізнесів, а також стартапів. Констатовано, що через нові бізнес-моделі суб'єкти бізнесу не лише постачають продукти чи послуги, а стають постійними партнерами своїх клієнтів, постійно підвищуючи рівень задоволення, гнучкості та здатності адаптуватися до нових умов ринку.

The relevance of the research is determined by the fact that the modern era is characterized by the rapid development of digital technologies in business, which, through their integration, is undergoing significant changes. In particular, the emergence of new information and communication solutions, Internet of Things networks, and artificial intelligence, as well as the widespread adoption of cloud computing practices, have already significantly altered how business entities create, deliver, and capture value (i.e., their business models). Therefore, this article aims to explore the key aspects of the impact of digital technologies on the transformation of traditional business models, as well as to identify new approaches to conducting business that are emerging as a result of digitalization. The study emphasizes that the impact of digital technologies has created qualitatively new business models in the economy, including subscription models, Freemium, On-demand, platform-based, "Pay-Per-Use," and others. The author argues that the main advantages of these new business models lie in their variability (which allows businesses to choose the most convenient way to create, deliver value, and generate income), the increased flexibility of core activities, enabling businesses to adapt more quickly to market changes, provide personalized approaches to customers, and optimize resource usage. So, subscription models are effective when customers subscribe not just for the product, but for the feeling of "yours, tailored just for you." Freemium models are effective when the cost of acquiring an additional user is minimal, and the cost of customer acquisition and retention depends on the quality of the product and the properly selected premium offering.

On-demand models are effective when used in environments where consumer expectations for speed and service convenience are increasing. Platform-based models are effective in conditions of high digital penetration and a focus on the temporary use of assets. Pay-per-use models are effective in conditions of flexible demand and limited budgets, especially for small and medium-sized businesses and startups. It is noted that through new business models, companies not only deliver products or services but also become long-term partners to their customers, continuously enhancing satisfaction, flexibility, and ability to adapt to changing market conditions.

Ключові слова: цифровізація; нові процеси та моделі; з'єднання попиту і пропозиції; цифрові технології; платформні моделі; формат присутності.

Key words: digitalization; new processes and models; matching supply and demand; digital technologies; platform-based models; presence format.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, які радикально трансформують сучасний бізнес. Інтеграції новітніх інформаційно-комунікаційних рішень, Інтернету речей, штучного інтелекту та хмарних обчислень суттєво змінили підходи до створення, доставки та отримання цінності. Слід зазначити, що цифрова трансформація вже давно перестала бути виключно конкурентною перевагою для суб'єкта господарювання — вона набула статусу критичної необхідності. Інтегруючись у всі аспекти діяльності підприємства, цифрові технології стають фундаментом його бізнес-моделі: визначають джерела отримання доходу, пропонувані продукти або послуги, цільову аудиторію, способи взаємодії з клієнтами, типи залучених ресурсів, а також механізми організації внутрішніх бізнес-процесів. Наприклад, платформи на кшталт Amazon або Uber яскраво демонструють, як цифрові технології трансформують бізнес-моделі. Ці компанії не володіють традиційними фізичними активами, такими як власні магазини чи автопарки. Проте, завдяки цифровій інфраструктурі, вони ефективно з'єднують попит і пропозицію, автоматизують процеси замовлення, доставляння, оплати та зворотного зв'язку. Таким чином, вони створюють додану цінність та забезпечують масштабованість бізнесу без необхідності великих матеріальних інвестицій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам застосування та вдосконалення класичних бізнес-моделей в економіці присвячено праці Касич А. О., Рафальської І. В. [3], Стояна К. С., Широкої В. В. [4], Загорної Т. О., Коломицева А. О. [2]. У своїх роботах автори аналізують особливості функціонування традиційних бізнес-моделей в економіці, визначають їхні обмеження в умовах цифровізації та глобалізації, а також пропонують шляхи адаптації бізнес-процесів до сучасних ринкових викликів.

Разом з тим, ключові аспекти впливу цифрових технологій на трансформацію традиційних бізнес-моделей практично не висвітлені в науковій літературі. Це може бути зумовлено кількома факторами, зокрема швидким розвитком цифрових технологій, що призводить до затримки теоретичного осмислення нових процесів та моделей, а також недостатньою увагою до міждисциплінарних досліджень, які поєднують технологічні інновації з економічними та організаційними змінами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні основних аспектів впливу цифрових технологій на трансформацію традиційних бізнес-моделей та у визначенні нових підходів до ведення бізнесу, що виникають у процесі цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах дослідження автор наголошує, що серед ключових аспектів впливу цифрових технологій на трансформацію традиційних бізнес-моделей можна виокремити такі [1; 3—4]:

1. Автоматизація виробничих, управлінських та маркетингових функцій, що підвищує ефективність і знижує витрати бізнесу.
2. Перехід до платформної співпраці з постачальниками, клієнтами та партнерами.
3. Розвиток персоналізованих пропозицій для задоволення індивідуальних потреб споживачів.
4. Активне використання великих даних для прийняття стратегічних рішень, прогнозування поведінки споживачів та оптимізації бізнес-процесів.
5. Зміна структури джерел доходів бізнесу для впровадження нових цифрових продуктів і сервісів, а також монетизації даних.
6. Перехід до цифрового управління ризиками для забезпечення кібербезпеки, захисту конфіденційних даних та підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх загроз у цифровому середовищі.

За системною характеристикою окреслених аспектів впливу цифрових технологій на трансформацію бізнес-моделей (див. рис. 1) очевидно, що вони формують нову логіку функціонування бізнесу, забезпечуючи для підприємницької, комерційної чи будь-якої іншої діяльності більше гнучкості, інноваційності, а також можливості для постійного оновлення.

Констатуємо, що цифровізація не лише змінює окремі аспекти функціонування бізнесу, а й сприяє формуванню принципово нових підходів до його ведення [4].

Фактично, сучасні бізнес-моделі, засновані на фізичній присутності, лінійному виробництві та жорстко структурованих процесах, поступово трансформуються в більш гнучкі, динамічні й клієнтоорієнтовані. Хоча перша цифровізована бізнес-модель електронної комерції, що виникла в середині 1990-х років, коли компанії почали активно використовувати Інтернет для роз-



Рис. 1. Системна характеристика ключових аспектів впливу цифрових технологій на трансформацію традиційних бізнес-моделей

Примітка: / *стосується впровадження ERP-систем, CRM-рішень, систем аналітики тощо.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3-4]

витку бізнесу, певною мірою копіювала традиційні бізнес-моделі (наприклад, моделі роздрібною торгівлі чи аукціонів), вона виявилася значно гнучкішою, масштабованою та здатною використовувати переваги цифрового середовища.

Крім того, якщо розглядати Amazon як один із найвідоміших прикладів раннього впровадження цифрової бізнес-моделі, стає очевидно, що компанія пройшла шлях від онлайн-магазину книг до динамічного цифрового середовища, яке з часом трансформувалося у глобальну платформу Amazon.com для продажу найрізноманітніших товарів, здійснивши справжню революцію у сфері бізнесу. Однією з неочікуваних переваг цієї моделі стало те, що Amazon зумів обійти потребу у фізичній присутності на ринку, запропонувавши повністю цифрове середовище для купівлі та продажу. Завдяки використанню онлайн-каналів для взаємодії з клієнтами, компанія змогла забезпечити доступ до своїх товарів по без потреби в мережі фізичних магазинів або складів у кожному регіоні. Крім того, нова бізнес-модель дозволила Amazon знизити витрати на операційну інфраструктуру, одночасно збільшивши охоплення ринку і масштабованість бізнесу.

Наразі, окрім бізнес-моделі електронної комерції, виникли й інші, специфічні їх типи, які значною мірою відрізняються від традиційних. Серед сучасних бізнес-моделей можна виділити такі: "підписки" (Subscription-Based Models), "фріміум" (Freemium), "за запитом" (On-Demand), "платформні" (Platform-Based), "плата за використання" (Pay-Per-Use).

Відмінність між класичними та новими бізнес-моделями в економіці сформована іншим форматом масштабованості, а також присутності та інфраструктури, що визначаються інтеграцією новітніх технологій у бізнес-процеси (див. табл. 1).

Так, моделі "підписки" передбачають, що суб'єкти бізнесу створюють, доставляють цінність та отримують дохід через надання своїх продуктів або послуг за регулярну плату [5]. Такі бізнес-моделі виникли в цифрових галузях, таких як медіа (Netflix, Spotify), програмне забезпечення (Adobe Creative Cloud, Microsoft 365), навчання (Coursera, MasterClass), а з часом почали активно застосовуватися і в сегменті фізичних товарів [5]. Наприклад, компанії як Birchbox або Dollar Shave Club постачають косметичні засоби, засоби для гоління чи харчові продукти за підпискою, зокрема користувачі щомісяця отримують коробку з новими товарами або обраним набором (див. табл. 2).

Зауважимо, що наявний досвід свідчить, що така модель ефективна якщо клієнт підписується не лише заради продукту, а заради відчуття "твого, підібране саме для тебе".

Моделі "фріміум" передбачають, що суб'єкти бізнесу залучають клієнтів, надаючи основні продукти чи послуги безкоштовно, тоді як дохід генерується через додаткові функції (зокрема, преміум-версії продуктів, додаткові сервіси, розширений функціонал, інтеграції, платіни, інструменти, сховища даних тощо [6]), які доступні

Таблиця 1. Відмінності між класичними та новими бізнес-моделями в економіці

Базові відмінності	Класична бізнес-модель	Нова бізнес-модель
Формат присутності	Фокус на фізичну присутність на ринку. ¹	Фокус на присутність у віртуальному середовищі (за якої фізична присутність стає менш важливою або зовсім не потрібною). ²
Інфраструктура	Фокус на матеріальну інфраструктуру, як то виробничі потужності, склади, транспорту, магазини	Фокус на цифрову інфраструктуру як то хмарні сервіси, онлайн-платформи, дані та алгоритми, що дозволяють здійснювати бізнес-процеси без великих витрат на фізичні ресурси. ³
Масштабованість	Масштабування обмежене наявністю фізичних ресурсів ⁴	Масштабування набагато простіше і дешевше. ⁵

Примітка

1 означає, що суб'єкти бізнесу мають офіси, магазини або інші фізичні точки для взаємодії з клієнтами, а також створюють логістичні мережі для доставляння товарів чи послуг.

2 означає, що суб'єкти бізнесу надають послуги через цифрові платформи, мобільні додатки та інші інструменти взаємодії з клієнтами (без необхідності мати фізичні офіси чи магазини).

3 суб'єкти бізнесу можуть орендувати сервери, використовувати автоматизовані системи для обробки замовлень, даних і управлінських процесів.

4 кожна нова точка чи склад вимагає значних інвестицій і часу для впровадження.

5 завдяки використанню хмарних платформ, автоматизації та інтернету речей, суб'єкт бізнесу може швидко масштабувати свої операції.

Джерело: сформовано автором на основі [1—3].

Таблиця 2. Особливості моделі підписки Birchbox та Dollar Shave Club

Особливості моделі підписки	Специфіка, за якою суб'єкти бізнесу створюють, доставляють цінність та отримують дохід
Підписка через сайт або мобільний застосунок	Клієнт реєструється на сайті, обирає тип підписки (на місяць, 3 місяці, рік), вводить свої уподобання (наприклад, тип шкіри, стиль гоління, смаки тощо), і залишає платіжні дані.
Персоналізація пропозицій	На основі анкет, попередніх замовлень або поведінки на сайті (machine learning + data analytics), суб'єкти бізнесу формують персоналізовані бокси.*
Пакування та доставляння	Суб'єкти бізнесу мають централізовані склади або працюють з аутсорсинговими логістичними операторами. Кожен бокс пакується й відправляється згідно з підпискою** — без потреби щомісячного оформлення замовлення.
Регулярна оплата	З рахунку клієнта автоматично списується вартість підписки. Це може бути фіксована або змінна сума (якщо клієнт додає нові опції).
Зворотний зв'язок і оновлення	Клієнт оцінює товари через систему відгуків, а суб'єкт бізнесу удосконалює майбутні бокси. За таких умов підвищується лояльність і точність персоналізації.

Примітка

*Birchbox пропонує косметику, яка найбільше відповідає типу шкіри та віковій групі клієнта. Dollar Shave Club надає вибрані станки, креми, аксесуари — залежно від індивідуального профілю користувача.

** Це не просто коробка з товарами — це досвід, сюрприз, і зручність.

Джерело: сформовано за даними Birchbox та Dollar Shave Club.

Таблиця 3. Особливості Freemium моделі LinkedIn, Dropbox, Zoom

Користувач Freemium моделі	Специфіка, за якою суб'єкти бізнесу створюють, доставляють цінність та отримують дохід
LinkedIn	Безплатна версія дає змогу створювати профіль, шукати вакансії, будувати професійну мережу. Платна підписка (LinkedIn Premium) відкриває доступ до розширеної аналітики, можливості написати в особисті повідомлення тим, з ким ви не пов'язані, та інші функції для рекрутерів і бізнесу.
Dropbox	Пропонує базовий обсяг хмарного сховища безплатно (наприклад, 2 ГБ). Преміум-версії відкривають більше пам'яті, синхронізацію кількох пристроїв, посилений захист файлів тощо.
Zoom	Безплатна версія дозволяє проводити відеоконференції тривалістю до 40 хвилин для групових дзвінків. Платна підписка знімає це обмеження та дає доступ до додаткових інструментів керування зустрічами, аналітики, запису в хмару та інтеграцій.

Джерело: сформовано за даними платформ LinkedIn, Dropbox, Zoom.

на платній основі. Прикладом застосування Freemium Models є LinkedIn, Dropbox, Zoom (див. табл. 3).

Зауважимо, що наявний досвід свідчить: така модель є ефективною, якщо витрати на обслуговування додаткового користувача мінімальні, а вартість залучення та збереження клієнта залежить від якості продукту та правильно підібраної преміум-пропозиції.

Моделі "за запитом" передбачають, що суб'єкти бізнесу створюють та доставляють цінність у реальному часі й отримують дохід, реагуючи на конкретний запит клієнта. Це не обов'язково означає оплату за використання — інколи клієнт може платити за всю послугу (незалежно від того, як часто або інтенсивно він її використовує). Прикладом застосування такої моделі є DoorDash/ Glovo / Uber Eats, Uber, де послуги (їжа, перевезення) постачаються за запитом і оплачуються або на основі відстані, або на основі часу (див. табл. 4).

Зауважимо, що наявний досвід свідчить: така модель є особливо ефективною, якщо її застосовують в

умовах зростання очікувань споживачів щодо швидкості та зручності обслуговування.

"Платформні" моделі передбачають, що суб'єкти бізнесу створюють і доставляють цінність, а також отримують дохід через використання цифрових платформ, які дозволяють з'єднувати постачальників, споживачів і партнерів. Одним із найяскравіших прикладів Platform Business Models є компанія Airbnb. Вона не володіє власним житловим фондом, однак забезпечує цифрову платформу, яка об'єднує власників житла (господарів) та мандрівників (орендарів) з усього світу. Фактично, створюючи зручний інтерфейс, системи рейтингу, зворотного зв'язку, платежів і безпеки, Airbnb дозволяє двом сторонам знаходити одне одного й укладати короткострокові орендні угоди з мінімальними транзакційними витратами.

Зауважимо, що наявний досвід свідчить: така модель є ефективною, якщо її застосовують в умовах високої цифрової проникності та акценту на тимчасове використання активів.

Таблиця 4. Особливості On-demand моделі DoorDash/ Glovo / Uber Eats, Uber

Користувач On-demand моделі	Специфіка, за якою суб'єкти бізнесу створюють, доставляють цінність та отримують дохід
Uber	Клієнт замовляє поїздку у додатку. Платіж відбувається після завершення поїздки, а сума розраховується на основі відстані, тривалості, часу доби або попиту. Клієнт користується сервісом лише за потреби.
DoorDash / Glovo / Uber Eats	Користувач формує одноразове замовлення їжі або товарів із магазину. Доставлення організовується через мережу кур'єрів у найкоротші строки. Оплата здійснюється за конкретне замовлення, включаючи вартість доставляння, сервісні збори тощо.

Джерело: сформовано за даними DoorDash/ Glovo / Uber Eats, Uber.

Моделі "плата за використання" (або "Pay-Per-Use") передбачають, що суб'єкти бізнесу створюють та доставляють цінність і отримують дохід у реальному часі через механізм, за яким клієнти сплачують за фактичне використання продукту чи послуги, а не за підписку або передплату. Це може бути одноразова плата за певну кількість товарів або послуг (наприклад, за години користування певним обладнанням або за кількість завантажень певного файлу). Прикладом ефективного застосування моделі Pay-Per-Use є хмарні сервіси Amazon Web Services (AWS) та Google Cloud. У цих системах користувачі (від стартапів до великих корпорацій) можуть орендувати серверні потужності, хмарне сховище, інструменти для обробки даних, аналітики, машинного навчання тощо. Ключова особливість — розрахунок вартості послуг здійснюється на основі таких параметрів, як обсяг збережених даних, кількість запитів, трафік, що передається; кількість активних віртуальних машин тощо. Відтак, суб'єкт бізнесу, що запускає вебсайт, онлайн-канал чи мобільний додаток, може розміщувати його на AWS та в Google Cloud і платити тільки тоді, коли ресурс активно використовується користувачами.

Зауважимо, що наявний досвід свідчить: така модель є ефективною в умовах гнучкого попиту та обмежених бюджетів, особливо для малих і середніх бізнесів, а також стартапів.

Окреслені бізнес-моделі є не вичерпними, однак аналіз їх застосування наочно доводить сприяння значному підвищенню ефективності бізнесу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження акцентовано, що вплив цифрових технологій спричинив формування якісно нових бізнес-моделей в економіці, зокрема моделей "підписки" (Subscription-Based Models), "фріміум" (Freemium), "за запитом" (On-Demand), "платформні" (Platform-Based), "плата за використання" (Pay-Per-Use) тощо. Доведено, що основні переваги цих моделей полягають у їхній варіативності, яка дає змогу обрати найбільш зручний для бізнесу спосіб створення, доставляння цінності та отримання доходу; підвищенні гнучкості основної діяльності, що забезпечує швидку адаптацію до змін ринкового середовища; впровадженні персоналізованого підходу до клієнтів; а також оптимізації використання ресурсів.

Зокрема, модель "підписки" є ефективною за умови, що клієнти отримують не лише продукт, а й індивідуалізований досвід, що створює відчуття "твое, підібране саме для тебе". Модель "фріміум" демонструє результативність за наявності низьких витрат на обслуговування додаткового користувача та за умови, що залучення й утримання клієнтів базується на якості базового продукту та привабливості преміум-пропозиції. Модель "за запитом" є доречною в контексті зростання споживчих очікувань щодо швидкості й зручності обслуговування. "Платформна" модель забезпечує ефективність в умовах високої цифрової проникності та фокусу на тимчасовому використанні активів. Модель "плата за використання" є ефективною в умовах гнучкого попиту та обмежених бюджетів, особливо для малих і середніх бізнесів, а також стартапів.

Констатовано, що кожна з нових бізнес-моделей формує якісно нові підходи до ведення бізнесу. Серед них — створення безперервної цінності для клієнтів; формування віртуальних просторів для взаємодії та обміну цінністю; надання потокових послуг або реалізація нематеріальних продуктів у режимі реального часу; розбудова довгострокових відносин із клієнтами на основі індивідуального підходу. У межах нових бізнес-моделей суб'єкти бізнесу виступають не лише постачальниками товарів або послуг, а й стають довготривалими партнерами клієнтів.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ефективності застосування новітніх цифрових бізнес-моделей в умовах динамічного ринкового середовища та розробці практичних рекомендацій щодо їх адаптації для різних галузей економіки.

Література:

1. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Загорна Т.О. Коломицева А.О. Формування бізнес-моделі підприємства. навчальний посібник. Донецьк: СПД Купріянов. 2010. 403 с.
3. Касич А.О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії. 2019. № 37. С. 86—92.
4. Стоян К. С., Широка В. В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=6853> (дата звернення: 10.04.2025).
5. Sally Morris at al. Handbook of Journal Publishing. Cambridge University Press. 2013. P. 163—164.
6. Фріміум: як заробляють на безплатних версіях. Fractus. 2022. <https://fractus.com.ua/uk/blog/frimium-yak-zaroblyajut-na-bezplatnih-versiyah/> (дата звернення: 10.04.2025).

References:

1. Velichko, K. and Tsybul'ska, E. (2023), "Transformation of business models of companies: modern challenges and prospects in the digital economy", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.
2. Zagorna, T.O. and Kolomytseva, A.O. (2010), *Formuvannya biznes-modeli pidpryyemstva* [Formation of the enterprise business model], SPD Kupriyanov Donetsk, Ukraine.
3. Kasych, A.O. and Rafalska, I.V. (2019), "Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience", *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, vol. 37, pp. 86—92.
4. Stoyan, K.S. and Shiroka, V.V. (2019), "Theoretical foundations of improving the business model of a tourist enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6853> (Accessed: 10.04.2025).
5. Morris, S. (2013), *Handbook of Journal Publishing*. Cambridge University Press, London, UK.
6. Fractus (2022), "Freemium: how to make money on free versions", available at: <https://fractus.com.ua/uk/blog/frimium-yak-zaroblyajut-na-bezplatnih-versiyah/> (Accessed: 10.04.2025).

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

О. А. Руда,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3266-7470>
О. В. Марценюк,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0920-7070>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.107

ДОЛАРИЗАЦІЯ В УКРАЇНІ: ЧИННИКИ ВИНИКНЕННЯ, ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТА ВПЛИВ НА БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ

O. Ruda,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finances, Banking and Insurance,
Vinnytsia national agrarian University, Vinnytsya
O. Martseniuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Vinnytsia National Agrarian University

DOLLARIZATION IN UKRAINE: CAUSES, ECONOMIC CONSEQUENCES,
AND IMPACT ON THE BANKING SYSTEM

У статті розглянуто поняття доларизації як процесу часткової або повної заміни національної валюти іноземною, зокрема долларом США, та проаналізовано вплив на економіку та банківську систему України. Окреслено різні типи доларизації, серед яких офіційна, неофіційна, фінансова, а також причинні фактори, що сприяють цьому процесу, зокрема макроекономічну нестабільність, інфляцію та політичну кризу. Особливу увагу приділено економічним наслідкам доларизації, таким як зниження ефективності монетарної політики, зростання валютного ризику та ускладнення управління ліквідністю банків. Водночас зазначено і позитивні аспекти, зокрема залучення іноземних інвестицій та захист заощаджень. Важливим аспектом є роль НБУ у зменшенні рівня доларизації, використовуючи інструменти монетарної політики та регуляції. Досліджено та здійснено порівняння досвіду інших країн у процесах дедоларизації та запропоновано рекомендації для України, що спрямовані на зниження надмірної залежності від іноземної валюти та зміцнення національної грошової одиниці.

The article explores the concept of dollarization as a process of partial or complete replacement of the national currency with a foreign one, particularly the US dollar, and analyzes its impact on the economy and banking system of Ukraine. It outlines the different types of dollarization-official, unofficial, and financial -as well as the causal factors that contribute to this process, including macroeconomic instability, inflation, and political crises. Particular attention is paid to the economic consequences of dollarization, such as the reduced effectiveness of monetary policy, increased foreign exchange risk, and the complications it causes for bank liquidity management. At the same

time, the paper highlights certain positive aspects, including the attraction of foreign investment and protection of savings. An important focus is the role of the National Bank of Ukraine (NBU) in reducing the level of dollarization through the use of monetary policy instruments and regulatory measures. The article also examines and compares the experience of other countries in de-dollarization processes and offers recommendations for Ukraine aimed at reducing excessive dependence on foreign currency and strengthening the national monetary unit.

Dollarization is an economic phenomenon that involves the partial or full displacement of the national currency by a foreign one, primarily the US dollar, across various areas of economic activity. This may include the circulation of cash, preservation of savings, contract settlements, and pricing of goods and services. Among the key preconditions for the spread of dollarization are macroeconomic instability, high inflation rates, weakness of the national financial system, lack of trust from both the public and businesses in the domestic currency, and political and institutional instability. All these factors lead to increased demand for more stable foreign currencies, which are perceived as safer stores of value and protection against exchange rate volatility.

For Ukraine's banking system, dollarization presents a dual-edged effect. On the one hand, it provides access to additional financial resources, especially deposits in foreign currency, which can temporarily enhance banks' liquidity. On the other hand, a high degree of dollarization creates substantial currency risks, reduces the effectiveness of monetary policy, complicates lending in the national currency, and increases the vulnerability of the financial sector to external shocks.

Given Ukraine's open economy and high sensitivity to exchange rate fluctuations, the government is actively implementing a de-dollarization policy aimed at strengthening confidence in the hryvnia and reducing dependence on foreign currency.

Ключові слова: доларизація, депозитна доларизація, депозитна долпризація, дедоларизація, банківська система, іноземна валюта.

Key words: dollarization, deposit dollarization, de-dollarization, banking system, foreign currency.

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

У періоди економічної нестабільності, політичної турбулентності або кризових явищ довіра населення до національної валюти суттєво знижується. Це призводить до активного переорієнтування фінансових звичок громадян на користь збереження коштів в іноземній валюті, яка сприймається як більш надійна та стійка до девальваційних ризиків. У таких умовах виникає явище доларизації — процес, за якого іноземна валюта активно використовується як засіб заощадження, розрахунків і ціноутворення поряд з національною грошовою одиницею.

Доларизація є складним і багатогранним економічним феноменом, який охоплює як макроекономічні (зовнішньоекономічна діяльність, валютні резерви, грошово-кредитна політика), так і мікроекономічні рівні (поведінка домогосподарств, підприємств, банківських установ). Її найгостріші наслідки проявляються у банківському секторі, який з одного боку є провідником валютних ризиків, а з іншого — інструментом реалізації

державної монетарної політики. Підвищений рівень доларизації банківської системи ускладнює регуляторні процеси, знижує ефективність впливу Національного банку України на грошовий ринок та посилює вразливість фінансової системи до зовнішніх шоків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням доларизації та впливу її на банківську систему такі вчені, як Береславська О. [1], Дернова І. [2], Діба О. [3], Крупка І. [4], Хведчук К. [9] та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в дослідженні впливу доларизації на банківську систему України, аналізі її рівня, наслідків та факторів, що сприяють або гальмують цей процес, а також вивчення ефективності заходів щодо дедоларизації та їх впливу на економічну стабільність країни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін "доларизація" походить від назви національної валюти США — долара, однак він має ширше значення та не обмежується виключно використанням до-

Таблиця 1. Форми прояву доларизації в економіці України

Форма доларизації	Суть	Приклади в Україні
1. Фінансова (валютна)	Застосування іноземної валюти у банківських операціях	- Депозити в доларах США - Кредити у валюті - Валютні заощадження населення
2. Платіжна (транзакційна)	Використання долара в розрахунках між фізичними та юридичними особами	- Оплата нерухомості у доларах - Прив'язка цін на авто до долара
3. Номінальна (цінова)	Орієнтація на валюту при ціноутворенні та плануванні	- Встановлення цін у «умовних одиницях» - Оренда з прив'язкою до курсу USD
4. Психологічна	Довіра до іноземної валюти як до стабільної	- Населення зберігає «в подушці» валюту - Купівля долара під час нестабільності
5. Юридична (формальна)	Закріплення валютних розрахунків на рівні законів	- В Україні обмежено, але трапляються судові контракти, де розрахунки вказані в USD

Джерело: сформовано на основі [4, 8].

лара США. У більш загальному розумінні доларизація означає процес витіснення національної валюти іноземною, і при цьому як засіб розрахунків, заощаджень або оцінки вартості може використовуватись будь-яка інша конвертована валюта (наприклад, євро або швейцарський франк).

Історичні витоки доларизації сягають середини ХХ століття, а саме — створення Бреттон-Вудської валютної системи у 1944 році. Саме тоді було закладено основи домінування долара США у міжнародних розрахунках, резервних операціях та фінансових потоках. Ця система фактично закріпила пріоритетність американської валюти на глобальному рівні та сприяла поступовому витісненню інших валют у світовій фінансовій архітектурі [3].

Доларизація чинить істотний вплив на функціонування фінансових ринків країн, що не є емітентами резервних валют. Її наслідки можуть бути як економічно обумовленими, так і непередбачуваними. Зокрема, значна доля іноземної валюти в обігу знижує ефективність реалізації грошово-кредитної політики центральних банків, позбавляючи їх важелів впливу на внутрішню монетарну ситуацію.

У більшості випадків доларизація виникає в умовах тривалої макроекономічної нестабільності, низького рівня довіри до національної валюти та інфляційних очікувань. У такій ситуації економічні суб'єкти (населення, підприємства, інвестори) схильні обирати іноземну валюту, яка демонструє більшу стабільність і зберігає купівельну спроможність у довгостроковій перспективі.

В українських реаліях, особливо в довоєнний період, спостерігалось формування так званої бивалютної системи, у межах якої одночасно оберталися як гривня, так і долар США. Така система суттєво ускладнює процеси монетарного регулювання з боку Національного банку України, обмежуючи його можливості впливу на внутрішні економічні процеси [1].

Доларизація також розглядається як складова глобалізаційних процесів та результат лібералізації міжнародних фінансових ринків. Її поширення обумовлюється транснаціональними потоками капіталу, міжнародною торгівлею та змінами у валютній політиці великих економік світу.

Доларизація — це процес часткової або повної заміни національної валюти іноземною (переважно долларом США) в обігу, збереженні вартості або укладенні контрактів. Вона може бути офіційною (повною), неофіційною (частковою) та фінансовою. Причинами доларизації можуть бути макроекономічна нестабільність, інфляція, недовіра до національної валюти, слабкість інституцій, політична нестабільність.

Відповідно до методології МВФ розрізняють такі види доларизації:

- доларизація платежів (іноземна валюта використовується переважно як засіб платежу);
- реальна доларизація (іноземна валюта використовується в усіх операціях купівлі-продажу всередині країни);
- фінансова доларизація (товарні розрахунки переважно проводяться з використанням національної валюти, іноземна ж слугує для зберігання заощаджень).

Приблизно 80 років доллар США відіграв роль головної міжнародної резервної валюти та основного засобу платежу у світовій торгівлі. Однак за останні два десятиліття частка світових резервів у доларах США, за деякими оцінками, впала з 73% у 2001 році до 58% у 2023 році. Доллар США продовжує доминувати у світових розрахунках, однак міжнародні гравці поступово переходять на альтернативні валюти. Країнами з повністю доларизованою економікою є Еквадор, Сальвадор та Панама. В світі найбільш поширеною є часткова доларизація, особливо в країнах з перехідною економікою.

Доларизація — це процес активного використання іноземної валюти (найчастіше долара США) у внутрішній економіці країни паралельно або навіть замість національної валюти. В Україні це явище є хронічним і має глибокі структурні причини.

У контексті української економіки доларизаційні процеси мають комплексний характер і обумовлені низкою глибинних макро- та мікроекономічних чинників. Серед основних причин поширення доларизації можна виокремити такі:

Недовіра населення до банківської системи. Часті банківські кризи, випадки банкрутств фінансових установ, обмежений доступ до депозитів у кризові періоди, а також невдоволення якістю банківського обслугову-

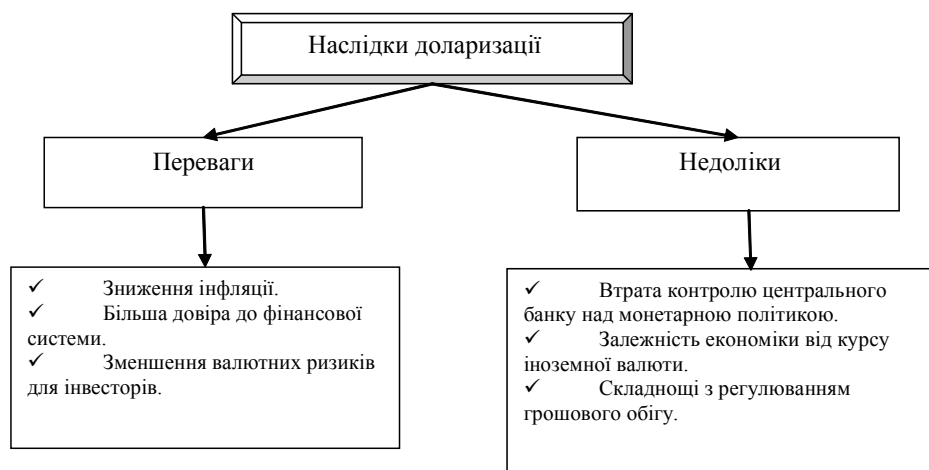


Рис. 1. Наслідки доларизації для економіки

вання зумовлюють втрату впевненості громадян у здатності банків захистити їхні заощадження.

Макроекономічна нестабільність. Системна волатильність гривні, високий рівень інфляції та значні інфляційні очікування навіть у періоди умовної економічної стабільності стимулюють населення та бізнес до переорієнтації на іноземну валюту як засіб збереження вартості.

Масове надходження іноземної готівки через трудову міграцію. Перерахування коштів трудових мігрантів з-за кордону формують сталий канал припливу валюти в країну, що сприяє її широкому використанню в побутовому та комерційному обігу.

Схильність населення заощаджувати в іноземній валюті. Громадяни часто обирають валюту (здебільшого долар США або євро) як основний інструмент накопичення через вищу стабільність порівняно з національною валютою, особливо в умовах політичної та економічної турбулентності.

Тінізація економіки. Високий рівень тіньових операцій, що часто обслуговуються в іноземній валюті, знижує попит на гривню та паралельно зміцнює позиції іноземних валют у внутрішньому обігу.

Зростання обсягів експорту та іноземних інвестицій. Валютна виручка від зовнішньоекономічної діяльності, а також надходження іноземного капіталу в різні галузі економіки сприяють накопиченню іноземної валюти на рахунках підприємств і посиленню її ролі у фінансовій системі.

Привабливість валютних фінансових інструментів. У багатьох випадках депозити та кредити в іноземній валюті мають більш вигідні та стабільні процентні ставки, що мотивує економічних агентів обирати валютні активи або зобов'язання.

Недосконале валютне регулювання. Слабкість нормативно-правової бази, зокрема в частині контролю за валютними операціями та обмеження використання валюти у внутрішніх розрахунках, ускладнює боротьбу з надмірною доларизацією.

Більшість з перелічених факторів є взаємопов'язаними та посилюють один одного. У сукупності вони формують стійке середовище, у якому іноземна валюта набуває домінуючої ролі. Це, у свою чергу, знижує ефективність національної монетарної політики та уск-

ладнює регуляторну діяльність центрального банку, поглиблюючи виклики, з якими стикається економіка в умовах криз і нестабільності.

Доларизація може бути як вимушеним, так і стратегічним рішенням, залежно від економічних умов конкретної країни. Наслідки доларизації мають як переваги так і недоліки (рис. 1).

В економічній науці доларизація аналізується з позицій теорії оптимальних валютних зон, портфельного вибору, теорії довіри до інституцій та моделей фінансової стабільності. Особливу увагу приділено впливу доларизації на ефективність монетарної політики, курсову стабільність, інфляційні процеси, а також здатність центрального банку виступати кредитором останньої інстанції.

Доларизація суттєво впливає на банківську систему України, оскільки значна частина економічних операцій проводиться в іноземній валюті. Це має як позитивні, так і негативні наслідки для фінансової стабільності країни.

Позитивними аспектами доларизації для банківської системи є:

— залучення іноземних інвестицій — депозити та кредити в доларах підвищують довіру іноземних інвесторів до українських банків; доларизація полегшує інтеграцію України у світові фінансові ринки.

— захист заощаджень населення — доларові депозити зменшують ризик втрати купівельної спроможності через інфляцію; громадяни використовують іноземну валюту як засіб накопичення.

— зниження валютного ризику для експортерів — бізнес, орієнтований на експорт, отримує доходи в іноземній валюті, що дозволяє мінімізувати втрати від курсових коливань.

Негативні наслідки доларизації для банківської системи України є:

— втрата ефективності монетарної політики НБУ — нацбанк не може повною мірою контролювати грошовий обіг, оскільки частина економіки працює в іноземній валюті; обмеженість впливу на інфляцію та відсоткові ставки;

— зростання валютного ризику — кредитування в доларах стає ризикованим для позичальників, доходи яких у гривнях; девальвація гривні може призвести до

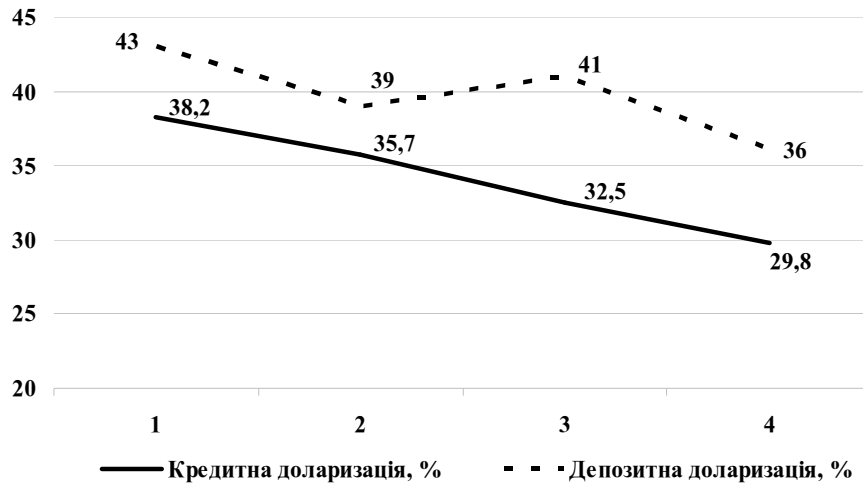


Рис. 2. Динаміка кредитної та депозитної доларизації в Україні за 2020–2023 роки

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5, 6].

неплатоспроможності позичальників та зростання проблемних кредитів у банках;

— зменшення ліквідності банківської системи — банки змушені тримати великі резерви в іноземній валюті; валютні дисбаланси можуть спричинити фінансову нестабільність;

— обмеження доступу до кредитних ресурсів — високий рівень доларизації зменшує кількість доступних гривневих кредитів, що ускладнює фінансування малого та середнього бізнесу.

Доларизація змінює структуру банківських операцій, підвищує валютні ризики, зменшує ефективність грошово-кредитної політики. Основні напрями впливу:

— зростання валютних кредитів — ризик неповернення через зміну курсу;

— депозитна доларизація — зменшення контролю НБУ над грошовою масою;

— складність проведення монетарної політики — обмеження дії інструментів рефінансування;

— валютні розриви у балансах банків — зростання вразливості до зовнішніх шоків.

У той же час, за певних умов, доларизація може стабілізувати економіку в умовах гіперінфляції, посилити довіру до банків, забезпечити захист заощаджень населення.

Упродовж останніх десятиліть доларизація залишається характерною ознакою фінансової системи України. Вона проявляється насамперед у високій частці валютних депозитів та кредитів у структурі банківського сектору. Цей феномен є прямим наслідком макроекономічної нестабільності, інфляційних коливань, недовіри до національної валюти та очікувань девальвації гривні.

Для оцінки рівня доларизації доцільно використовувати такі показники як:

1. Коефіцієнт депозитної доларизації — відношення депозитів у валюті до загального обсягу депозитів.

2. Коефіцієнт кредитної доларизації — відношення валютних кредитів до загального кредитного портфеля.

3. Рівень валютного перекосу — співвідношення між валютними зобов'язаннями та активами банків.

За даними Національного банку України, станом на кінець 2023 року частка депозитів у іноземній валюті (валютна доларизація) у загальній структурі депозитного портфеля банків становила близько 35,6%, а в окремі кризові періоди сягала понад 50%. Валютна структура кредитів також зазнала змін: у 2014—2015 рр. частка валютних кредитів перевищувала 60%, однак у результаті посилення валютного регулювання, обмежень НБУ та поступової стабілізації макроекономічної ситуації, цей показник зменшився до 26,4% у 2023 році.

Важливо зазначити, що на фоні воєнного стану та економічної нестабільності, доларизація знову демонструє тенденцію до зростання. Це пов'язано з активізацією заощаджень населення у твердих валютах, зростанням обсягів валютних надходжень (у тому числі з-за кордону) та побоюваннями щодо інфляційного тиску.

За даними Національного банку України, упродовж 2020—2023 років спостерігались наступні тенденції депозитної та кредитної доларизації (рис. 2).

У 2020 році частка валютних депозитів у загальному обсязі депозитів фізичних осіб становила близько 43%, у 2021 році цей показник знизився до 39% завдяки курсовій стабільності та зростанню довіри до гривні. У 2022 році, на фоні початку повномасштабного вторгнення, доларизація знову зросла — до 41%, що було зумовлено високим попитом населення на іноземну валюту. У 2023-початку 2024 років, згідно з даними НБУ, спостерігається поступове зниження цього показника до 36%, що пов'язано з заходами регулятора щодо підтримки стабільності гривні та лібералізації валютного ринку.

Валютні кредити банків залишаються популярними, особливо серед корпоративного сектору. У 2023 році їх частка становила понад 30% загального обсягу кредитів. У структурі кредитного портфеля доларова частка залишається високою через бажання підприємств хеджувати валютні ризики, особливо у зовнішньоекономічній діяльності.

Значна доларизація ускладнює ефективну реалізацію грошово-кредитної політики, оскільки знижує ефективність облікової ставки як інструменту впливу на економіку. Крім того, валютна переорієнтація призводить

до виникнення валютних ризиків, що погіршують якості кредитного портфеля, особливо у разі девальвації гривні. Це створює додаткове навантаження на резерви банків, знижує їхню ліквідність і підвищує ймовірність неплатоспроможності.

Водночас, із боку клієнтів банків (особливо корпоративних позичальників) використання іноземної валюти часто пов'язане з експортною діяльністю, що потребує валютних коштів у розрахунках, і в цьому контексті доларизація є адаптивним елементом до зовнішньоекономічних умов.

Для банківської системи доларизація має такі наслідки як:

1. Зниження ефективності монетарної політики. НБУ втрачає вплив на значну частину грошової маси, що номінована в іноземній валюті.

2. Підвищення валютного ризику в банках. Якщо клієнт отримав кредит у валюті, але отримує дохід у гривні — це створює високий ризик неповернення при девальвації.

3. Ускладнення управління ліквідністю. У періоди валютних коливань зростає попит на долари, що може створити дисбаланси у банках.

4. Системна вразливість. У кризовий період може виникнути ефект доміно — масовий відтік валютних депозитів та дефіцит ліквідності.

Варто зазначити, що Україна має вищий за середній рівень доларизації у порівнянні з іншими країнами Центральної та Східної Європи. У більшості країн ЄС валютна доларизація не перевищує 10—15%, тоді як в Україні вона стабільно вища за 30%.

У сучасних умовах глобалізації економіка кожної країни стає дедалі більш чутливою до змін, що відбуваються у світовому політичному, фінансовому та економічному середовищі. Відтак, будь-які зовнішні шоки чи нестабільність можуть миттєво відображатися на внутрішньому економічному стані, викликаючи коливання валютного курсу, зміну споживчих настроїв та фінансової поведінки населення. Саме тому проблема доларизації в Україні набуває особливої актуальності: вона не лише ускладнює проведення ефективної грошово-кредитної політики, але й поглиблює вразливість банківської системи до зовнішніх впливів.

У такому контексті питання пошуку дієвих підходів до зниження рівня доларизації є вкрай нагальним та потребує стратегічного, збалансованого підходу з боку Національного банку України. Водночас важливо усвідомлювати, що повна відмова від використання іноземної валюти в економіці в умовах відкритості та міжнародної інтеграції є не лише практично неможливою, але й недоцільною. Надмірне обмеження валютного обігу може призвести до ізоляції країни від міжнародної фінансової системи та торгівлі, що матиме негативні наслідки для економічного розвитку.

З огляду на це, стратегія дедоларизації має бути спрямована не на повну елімінацію іноземної валюти, а на досягнення так званого природного рівня доларизації — такого, за якого валютні активи та зобов'язання залишаються у межах, що не загрожують фінансовій стабільності та не обмежують інструментарій монетарної політики. За оцінками фахівців НБУ [9], в Україні оптимальний рівень доларизації міг би становити 10—20 %,

однак з урахуванням поточного рівня гістерезису, тобто інерційності попередніх валютних звичок, доцільним у середньостроковій перспективі вважається підтримання цього показника в межах 20-30 %.

Міжнародний досвід також свідчить про те, що проблема доларизації є типовою для більшості країн з ринковою економікою, особливо тих, що розвиваються. Уряди таких країн активно впроваджують політику дедоларизації, застосовуючи як адміністративні, так і ринкові інструменти — від підвищення привабливості національної валюти до зміцнення фінансової грамотності населення. Країни Латинської Америки, Східної Європи та Азії мають певні позитивні результати в цій сфері, зокрема шляхом стабілізації валютного ринку, підвищення прозорості банківського сектора та стимулювання внутрішніх заощаджень у національній валюті.

Таким чином, для України важливо не лише імплементувати ефективні підходи до зменшення доларизації, але й адаптувати їх до національних реалій, забезпечуючи баланс між відкритістю фінансового ринку та стійкістю внутрішньої економіки [8].

У сучасній світовій практиці різні країни обирають власні підходи до подолання надмірної доларизації, залежно від специфіки національної економіки, структури фінансової системи та макроекономічних ризиків. Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що найефективнішими є ті інструменти, які поєднують монетарні стимули, розвиток внутрішніх фінансових ринків та нормативне обмеження використання іноземної валюти у внутрішніх розрахунках.

Так, у Перу процес дедоларизації здійснювався шляхом підвищення резервних вимог для банківських активів в іноземній валюті, що стимулювало фінансові установи до розширення гривневого кредитування. Крім того, застосовувались податкові стимули, що зробили національні операції більш привабливими. У результаті частка кредитів, номінованих в іноземній валюті, знизилася з 70% до менш ніж 40%, що є прикладом ефективного поєднання адміністративних і ринкових інструментів.

У Польщі процес дедоларизації відбувався більш м'яко. Замість адміністративного втручання, країна зосередилася на створенні стабільного макроекономічного середовища, посиленні довіри до національної валюти та розвитку внутрішнього фінансового ринку. Такий підхід дозволив уникнути різких коливань та забезпечити стійке зниження рівня доларизації.

Грузія впровадила низку обов'язкових обмежень, зокрема вимогу кредитування в національній валюті (ларі) для фізичних осіб, які отримують доходи в цій валюті. Додатково були розроблені інструменти захисту позичальників від валютних ризиків. Така стратегія дозволила зменшити вплив валютної нестабільності на фінансову систему країни.

Туреччина обрала активну політику "ліризації", що передбачає заохочення використання національної валюти через зміцнення її позицій на ринку. Попри це, ефективність таких заходів значною мірою обмежується високими політичними ризиками та недостатньою незалежністю центрального банку.

Отже, міжнародний досвід свідчить, що стратегія дедоларизації має базуватись на поєднанні економіч-

ної стимуляції та інституційної підтримки. Важливими елементами виступають посилення монетарної стабільності, підвищення довіри до національної валюти та розвиток внутрішнього фінансового ринку. З огляду на досвід зазначених країн, в Україні доцільно активізувати податково-стимулюючі заходи, підвищити вимоги до валютного кредитування, а також забезпечити прогнозованість та стабільність грошово-кредитної політики.

В умовах відкритої економіки та високої чутливості до валютних коливань, Україна активно впроваджує комплекс заходів, спрямованих на зниження рівня доларизації та зміцнення національної валюти. Основними інструментами цієї політики є як адміністративні обмеження, так і стимулюючі ринкові механізми.

Одним із ключових напрямів є стимулювання заощаджень у національній валюті. Для заохочення населення та бізнесу зберігати кошти в гривні, банки пропонують вищі відсоткові ставки на гривневі депозити у порівнянні з валютними. Національний банк України, регулюючи облікову ставку, безпосередньо впливає на дохідність банківських продуктів, стимулюючи таким чином попит на внутрішню валюту.

З метою зменшення валютного ризику в кредитному секторі, в Україні діє обмеження на видачу кредитів у валюті фізичним особам. Таке валютне регулювання дозволене лише у випадках, коли позичальник отримує дохід у відповідній іноземній валюті. Це обмежує потенційні загрози валютної доларизації кредитного портфеля та сприяє стабілізації банківської системи.

НБУ також фокусується на підтримці макроекономічної стабільності. Політика інфляційного таргетування, накопичення золотовалютних резервів, контроль за динамікою інфляції та курсова стабільність — усі ці заходи мають на меті посилення довіри до гривні як платіжного та накопичувального засобу.

Важливою умовою зниження рівня доларизації є підвищення довіри до банківської системи. Проведена банківська реформа, яка включає очищення ринку від неплатоспроможних установ, підвищення прозорості діяльності та посилення нагляду з боку регулятора, дозволила значно підвищити рівень фінансової надійності. Це, у свою чергу, позитивно впливає на сприйняття гривні серед населення.

Окремої уваги заслуговує процес валютної лібералізації, який супроводжується запровадженням сучасних інструментів контролю. Національний банк поступово знімає валютні обмеження, водночас впроваджуючи е-ліміти на інвестиції за кордон та розширюючи можливості для електронного моніторингу транскордонних операцій. Це сприяє лібералізації руху капіталу без створення ризиків для монетарної стабільності.

Таким чином, система заходів, яку реалізує Україна для подолання доларизації, базується на балансі між стимулюванням попиту на національну валюту, адміністративними обмеженнями та посиленням довіри до банківської системи. Комплексний підхід дозволяє поступово знижувати залежність економіки від іноземної валюти та формувати стабільне фінансове середовище.

Національний банк України у своїй політиці дедоларизації застосовує такі підходи:

— встановлення обмежень на валютне кредитування фізичних осіб;

— підвищення вимог до валютних резервів;

— заохочення гривневих депозитів через диференціацію відсоткових ставок;

— підвищення прозорості банківської системи та посилення банківського нагляду.

У підсумку, доларизація продовжує залишатися значущим викликом для банківської системи України, який потребує комплексного підходу до регулювання, макроекономічної стабілізації та посилення довіри до національної валюти.

Ефективна дедоларизація потребує комплексного підходу, який поєднує як макроекономічні, так і регуляторні заходи, спрямовані на підвищення довіри до національної валюти, розвиток внутрішнього фінансового ринку та зменшення залежності економіки від іноземних валют. Перспективні напрямки, які вже впроваджуються або можуть бути реалізовані в Україні та інших країнах, охоплюють кілька ключових аспектів.

Насамперед важливою умовою є підвищення довіри до національної валюти. Це досягається шляхом забезпечення макроекономічної стабільності: контролю за інфляцією, стабільного валютного курсу та зміцнення фінансової системи. У результаті, зменшується стимул для зберігання коштів в іноземних валютах, як серед громадян, так і серед бізнесу.

Наступним напрямком є розвиток фінансових інструментів у національній валюті. Розширення спектру гривневих депозитів, кредитних продуктів та боргових цінних паперів створює альтернативу валютним заощадженням. Водночас введення спеціальних умов, що стимулюють попит на такі інструменти, сприяє поступовій трансформації фінансової поведінки населення.

Важливою частиною стратегії дедоларизації є підтримка кредитування у гривні. Зокрема, обмеження валютного кредитування фізичних осіб, які не мають стабільного доходу в іноземній валюті, дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями, та зменшує частку валютних кредитів у банківських портфелях.

Велике значення має також розвиток національних платіжних систем. Створення та популяризація електронних платіжних сервісів, які працюють винятково в національній валюті, допомагає зменшити повсякденне використання іноземної валюти в розрахунках населення та бізнесу.

Обмеження валютного кредитування бізнесу є ще одним перспективним напрямом. Посилення регуляторного контролю за валютними позиками та пріоритетне надання кредитів у гривні зменшує ризики для банків та зміцнює внутрішній фінансовий ринок.

Крім того, важливо запроваджувати фіскальні заходи, що стимулюють зберігання заощаджень у національній валюті. Наприклад, введення податкових пільг на гривневі депозити або звільнення від оподаткування доходів від національних облігацій можуть істотно підвищити привабливість національної валюти.

Залучення міжнародних інвестицій через гривневі фінансові інструменти є ще одним потенційним інструментом дедоларизації. Це дозволить зміцнити попит на національну валюту з боку нерезидентів та забезпечити стабільний приплив капіталу.

Використання сучасних технологій у фінансовому секторі, зокрема блокчейн-рішень та цифрових валют, здатне прискорити перехід до більш широкого використання гривні у транзакціях, зменшуючи залежність від долара.

Також не варто недооцінювати важливість фінансової грамотності. Проведення інформаційних кампаній щодо ризиків доларизації та переваг збереження коштів у гривні сприяє формуванню раціональної фінансової поведінки серед населення.

Зрештою, активне залучення державних інвестицій у проєкти, що фінансуються у національній валюті, наприклад інфраструктурні чи соціальні ініціативи, також підвищує внутрішній попит на гривню та посилює її роль в економічному обороті.

Таким чином, перспективні напрямки дедоларизації базуються на комплексному підході, що охоплює монетарну, фінансову, інституційну та освітню складові. Їхнє послідовне впровадження здатне забезпечити зменшення залежності української економіки від іноземної валюти та формування стабільного валютного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Доларизація залишається серйозним викликом для банківської системи України. Вона надає певні переваги для фінансової стабільності, але водночас обмежує інструменти монетарної політики та підвищує ризики для кредитного ринку. Зменшення рівня доларизації можливе шляхом підвищення довіри до гривні, стабілізації економіки та розвитку внутрішнього фінансового ринку.

Зниження доларизації є складним процесом, що вимагає комплексного підходу. Ключовими елементами ефективної стратегії є забезпечення макроекономічної стабільності, зростання довіри до національної валюти, розвиток фінансових інструментів у гривні та запровадження розумного регулювання. Україна рухається в цьому напрямку, але потребує подальших реформ для досягнення стабільної дедоларизації економіки.

Література:

1. Береславська О. І. Дисбаланси валютного ринку України. Вісник Національного банку України. 2013. № 3. С. 3—9.
2. Дернова І. Доларизація економіки України в умовах війни: статистична оцінка. Економіка та суспільство. 2024 (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-16>
3. Дибя О. М., Харевиц А. С. Еволюція доларизації. Банківська справа. 2013. Вип. 2. С. 90—97.
4. Крупка І. М. Доларизація економіки України: сутність, еволюція та наслідки для фінансового ринку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. № 57. С. 48—53. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/3227/2956/5846>.
5. Національний банк України. Грошово-кредитна статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/monetary>.

6. Національний банк України. Дані про кредити, надані банками в національній та іноземній валюті URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial>.

7. Олейнік К. Фінансова доларизація в умовах воєнного стану: нові виклики для банківської системи. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. № 6. С. 85—93. URL: <https://spne.ukma.edu.ua/article/view/289575>.

8. Панчишин С., Крупка І., Савка О. Про рівень доларизації економіки України в умовах війни. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2023. Випуск 64. С. 19—32. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.64.0.6402>

9. Хведчук К., Сініченко В., Топф В. Визначення природного рівня доларизації в економіці України. Вісник Національного Банку України. 2018. № 247. С. 41—47. URL: https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/247_3_ukr.pdf.

References:

1. Bereslavs'ka, O.I. (2013), "Imbalances of the Ukrainian currency market", *Visnyk Natsional'noho banku Ukrainy*, vol. 3, pp. 3—9.
2. Dernova, I. (2024), "Dollarization of the Ukrainian economy in wartime: a statistical assessment", *Ekonimika ta suspil'stvo*. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-16>
3. Dyba, O.M. and Kharevych, A.S. (2013), "Evolution of dollarization", *Bankivs'ka sprava*, vol. 2, pp. 90—97.
4. Krupka, I.M. (2023), "Dollarization of the Ukrainian economy: essence, evolution and consequences for the financial market", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Serii: Ekonomika i menedzhment, vol. 57, pp. 48—53, available at: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/3227/2956/5846> (Accessed 25 March 2025).
5. National Bank of Ukraine (2025), "Monetary statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/monetary> (Accessed 25 March 2025).
6. National Bank of Ukraine (2025), "Financial Sector Statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial> (Accessed 25 March 2025).
7. Olejnik, K. (2023), "Financial dollarization in martial law: new challenges for the banking system", *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 85—93, available at: <https://spne.ukma.edu.ua/article/view/289575> (Accessed 25 March 2025).
8. Panchyshyn, S., Krupka, I. and Savka, O. (2023), "On the level of dollarization of the Ukrainian economy in wartime", *Visnyk L'vivskoho universytetu*. Serii ekonomichna, vol. 64, pp. 19—32. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.64.0.6402>
9. Khvedchuk, K., Sinichenko, V. and Topf, V. (2018), "Determination of the natural level of dollarization in the Ukrainian economy", *Visnyk Natsional'noho Banku Ukrainy*, vol. 247, pp. 41—47, available at: https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/247_3_ukr.pdf (Accessed 25 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.04.2025 р.

УДК 658.012

Л. М. Курбацька,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-3060>
Т. П. Радчишин,
аспірант кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2693-4772>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.115

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРОБІЗНЕСУ

L. Kurbatska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University
T. Radchyshyn,
Postgraduate student of the Department of Management and Law, Dnipro State Agrarian and Economic University

INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGING AGRIBUSINESS COMPETITIVENESS

В статті досліджено інноваційні підходи розвитку конкурентоспроможності в аграрному бізнесі України. Також автори визначили інноваційні складові розвитку агробізнесу, охарактеризували чинники, які впливають на цей процес в конкурентних умовах ринкового середовища. Акцентовано увагу на тому, що конкурентоспроможність аграрного бізнесу визначається здатністю підприємства ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін ринку та впроваджувати інноваційні рішення. Управління конкурентоспроможністю аграрного бізнесу вимагає комплексного підходу, що включає технологічні, фінансові, кадрові та маркетингові аспекти. Для збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства мають орієнтуватися на інноваційні технології, цифровізацію процесів і впровадження екологічно безпечних рішень. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності полягає у використанні сучасних технологій, а це дозволяє аграрним підприємствам ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати врожайність. Комплексний підхід до впровадження інновацій у аграрному бізнесі забезпечує підвищення продуктивності, економічної ефективності та екологічної безпеки виробництва.

The article explores innovative approaches to developing competitiveness in the agrarian business of Ukraine. The authors also identified innovative components of agribusiness development, characterized the factors that influence this process in competitive market conditions. The emphasis is on the fact that the competitiveness of agrarian business is determined by the ability of the enterprise to effectively use resources, adapt to market changes and implement innovative solutions. Managing the competitiveness of agrarian business requires a comprehensive approach that includes technological, financial, personnel and marketing aspects. The key factor for success is innovation, strategic planning and efficient use of resources. Modern agrarian business faces numerous challenges, such as climate change, increasing resource costs, increased competition in international

markets and changes in consumer preferences. To maintain and increase competitiveness, enterprises should focus on innovative technologies, digitalization of processes and the implementation of environmentally friendly solutions. The role of innovation in increasing competitiveness lies in the use of modern technologies, which allows agricultural enterprises to use resources more efficiently, reduce costs and increase yields. A comprehensive approach to the implementation of innovations in agricultural business ensures increased productivity, economic efficiency and environmental safety of production. Adaptation to modern trends will allow agricultural companies to remain competitive and resilient to global challenges. Managing the competitiveness of agricultural business requires a comprehensive approach, including technological, financial, personnel and marketing aspects. The key factor for success is innovation, strategic planning and efficient use of resources. Therefore, the use of modern management methods allows agricultural enterprises to remain market leaders, increase profitability and reduce risks. Enterprises that adapt to modern challenges in a timely manner and actively implement new technologies gain significant advantages in the market and ensure sustainable development in the long term.

*Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, аграрний бізнес, конкурентоспроможність.
Key words: innovations, innovative development, agrarian business, competitiveness.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Конкурентоспроможність аграрного бізнесу визначається здатністю підприємства ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін ринку та впроваджувати інноваційні рішення. Вадливим та вагомим фактором успіху агробізнесу є інновації, стратегічне планування та ефективне використання ресурсів. Сучасний аграрний бізнес стикається з численними викликами, такими як зміни клімату, зростання витрат на ресурси, посилення конкуренції на міжнародних ринках і зміни у споживчих вподобаннях. Для збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства мають орієнтуватися на інноваційні технології, цифровізацію процесів і впровадження екологічно безпечних рішень. Тому управління конкурентоспроможністю аграрного бізнесу вимагає комплексного підходу, що включає технологічні, фінансові, кадрові та маркетингові аспекти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Неодноразово питання інноваційного розвитку аграрного бізнесу розглядалось в численних публікаціях наукового напрямку, такими вченими як: Доброва Н. В., Каражия Е. А., Людвік І., Махмудов Х.З., Поліщук О.Ю., Назаренко С., Холод В., Садовий М., Опалат Д.В., Величко О.П., Віленський Д.В. [1—10]. Але разом з тим, управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств є недостатньо висвітленим в економічній літературі в умовах розвитку інноваційних технологій. Саме інноваційний підхід при здійсненні аграрного бізнесу сприятиме його підвищенню якості аграрної продукції як стратегічного розвитку аграрних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення інноваційних підходів щодо управління конкурентоспроможністю аграрного бізнесу, а також дослідження теоретико-методологічних основ розвитку аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності полягає у використанні сучасних технологій, а це дозволяє аграрним підприємствам ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати врожайність. Наприклад, точне землеробство та автоматизовані системи зрошення допомагають зменшити споживання води та добрив без шкоди для врожаю [1, с. 126].

Значення цифровізації для агросектору пов'язано з впровадженням IoT, великих даних та штучного інтелекту, що забезпечує аграріям точніші прогнози, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з погодними умовами, шкідниками та ринковими коливаннями. Діджиталізація також спрощує логістику, зменшуючи втрати при зберіганні та транспортуванні.

Екологічна стійкість як ключовий фактор розвитку Сучасні екологічні технології сприяють збереженню родючості ґрунтів, зменшенню викидів CO₂ та використанню відновлюваних джерел енергії, таких як біогазові установки. Впровадження органічного землеробства дозволяє отримувати продукцію преміум-сегмента та виходити на міжнародні ринки [5, с. 233].

Інноваційні фінансові механізми як драйвер змін Розвиток фінансових інструментів, таких як аграрні розписки, цифрові платформи кредитування та грантові програми ЄС, дає змогу аграріям залучати більше інве-

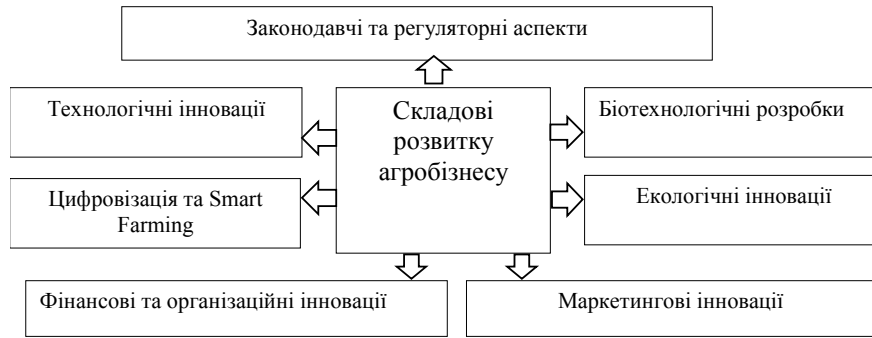


Рис. 1. Інноваційні складові розвитку агробізнесу в Україні

Джерело: складено авторами.

стицій у модернізацію. Крім того, використання блокчейну у фінансових операціях забезпечує прозорість та зменшує ризики шахрайства [6, с. 162].

Необхідність адаптації законодавства до інновацій

Створення сприятливих умов для розвитку агростартапів, державна підтримка екологічно чистих технологій та спрощення процедур сертифікації можуть значно прискорити впровадження інновацій у галузі [8, с. 263]. Так, інноваційний розвиток аграрного бізнесу включає такі ключові складові (рис. 1):

1. Технологічні інновації

а) використання сучасної техніки та обладнання (дрони, роботи, GPS-навігація).

б) автоматизація процесів, зменшення впливу людського фактора.

с) впровадження точного землеробства (сенсори, супутниковий моніторинг).

2. Біотехнологічні розробки

д) використання генетично модифікованих культур та стійких сортів.

е) біологічні засоби захисту рослин і тварин.

ф) інновації у селекції та генетичній інженерії.

3. Цифровізація та Smart Farming

г) впровадження великих даних (Big Data) для аналізу та прогнозування.

h) інтернет речей (IoT) у сільському господарстві.

і) використання мобільних додатків для моніторингу полів та погоди.

4. Екологічні інновації

ж) органічне виробництво та екологічно чисті технології.

к) раціональне використання водних та енергетичних ресурсів.

л) зменшення впливу агробізнесу на навколишнє середовище.

5. Фінансові та організаційні інновації

м) нові форми фінансування (краудфандинг, аграрні розписки).

н) кластери та кооперативи для підвищення ефективності бізнесу.

о) аграрні стартапи та інкубатори інновацій.

6. Маркетингові інновації

р) використання цифрового маркетингу та електронної комерції.

q) впровадження нових каналів збуту (онлайн-платформи, маркетплейси).

р) брендування та підвищення доданої вартості продукції.

7. Законодавчі та регуляторні аспекти націлена на такі сфери:

с) Адаптація до нових екологічних та санітарних стандартів.

т) використання державних програм підтримки аграрного бізнесу.

у) впровадження міжнародних стандартів якості та безпеки продукції.

в) впровадження цих складових допомагає аграрним підприємствам підвищувати ефективність, зменшувати витрати та залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Для успішного управління конкурентоспроможністю в аграрному бізнесі необхідно враховувати такі ключові аспекти: стратегічне планування, використання інноваційних технологій, фінансове управління, розвиток людського капіталу, оптимізація логістики та збуту, цифровий маркетинг та маркетингові інновації [7, с. 65]. Розглянемо їх характеристику детальніше.

Стратегічне планування охоплює:

— Аналіз ринкових тенденцій — дослідження попиту, прогнозування змін у споживчих уподобаннях, оцінка конкурентів.

— Розробка унікальної стратегії — вибір між низьковитратною стратегією, стратегією диференціації або нішею.

— Гнучкість у прийнятті рішень — швидке реагування на зміни клімату, ринкової кон'юнктури та законодавчих вимог.

Використання інноваційних технологій включає:

— Автоматизація виробничих процесів — роботизовані ферми, дрони для моніторингу посівів, IoT для точного землеробства.

— Впровадження біотехнологій — нові сорти культур із підвищеною стійкістю до змін клімату та шкідників.

— Цифровізація управління — аграрні CRM-системи, GPS-навігація, аналітика великих даних для оптимізації виробництва.

Фінансове управління відіграє важливу роль у стабільності та розвитку агробізнесу. Оптимізація витрат, залучення інвестицій, ефективне використання кредитних ресурсів і диверсифікація джерел фінансування сприяють підвищенню фінансової стійкості підприємств. Важливою складовою є управління ризиками, зокрема страхування врожаю, захист від валютних коливань і використання сучасних методів прогнозування ринкової ситуації [9, с. 351]. Ефективне фінансове управління передбачає використання основних складових:

— Оптимізація витрат — зменшення собівартості продукції шляхом точного планування ресурсів та автоматизації.

— Диверсифікація джерел фінансування — залучення аграрних розписок, грантів, венчурного капіталу.

— Фінансовий контроль та ризик-менеджмент — страхування врожаю, хеджування валютних ризиків, управління дебіторською заборгованістю.

Розвиток людського капіталу є невід'ємною частиною конкурентоспроможності. Висококваліфікований персонал, що володіє сучасними знаннями та навичками, сприяє ефективному управлінню підприємством, швидкому впровадженню інновацій та адаптації до ринкових змін. Навчання співробітників, створення сприятливих умов праці та формування мотиваційних програм забезпечують продуктивність і лояльність персоналу. Тому відокремимо основні напрямки:

— Підвищення кваліфікації персоналу — навчання працівників новітнім агротехнологіям.

— Мотиваційні програми — запровадження KPI та бонусних систем для підвищення продуктивності.

— Формування корпоративної культури — створення командного духу та залучення фахівців світового рівня.

Оптимізація логістики та збуту направлено на:

— Впровадження сучасних логістичних рішень — зменшення втрат продукції під час зберігання та транспортування.

— Розширення каналів збуту — використання е-commerce, маркетплейсів, створення власних торгових марок.

— Експортна стратегія — сертифікація продукції для виходу на міжнародні ринки, адаптація до стандартів ЄС.

Маркетингові стратегії відіграють також важливу роль у розширенні ринків збуту та формуванні позитивного іміджу компанії. Використання цифрових технологій, зокрема онлайн-продажів, соціальних мереж і персоналізованого підходу до споживачів, дозволяє підвищити впізнаваність бренду та збільшити прибутковість бізнесу. Вихід на міжнародні ринки потребує адаптації продукції до міжнародних стандартів та сертифікації [2—4].

Маркетингові інновації як шлях до розширення ринків збуту передбачає використання онлайн-платформ, маркетплейсів та систем автоматизації продажів відкриває нові можливості для фермерів та аграрних підприємств. Наприклад, прямий продаж через е-commerce-платформи (без посередників) збільшує прибутковість продукції. А саме:

— цифровий маркетинг — просування через соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO;

— брендинг і підвищення лояльності — створення впізнаваного бренду, використання стратегій "від ферми до столу".

— аналіз поведінки споживачів — збір і аналіз даних для персоналізованих пропозицій та покращення продукту.

ВИСНОВКИ

Як підсумок, можемо відзначити, що комплексний підхід до впровадження інновацій у аграрному бізнесі забезпечує підвищення продуктивності, економічної

ефективності та екологічної безпеки виробництва. Адаптація до сучасних тенденцій дозволить аграрним компаніям залишатися конкурентоспроможними та стійкими до глобальних викликів. Управління конкурентоспроможністю аграрного бізнесу вимагає комплексного підходу, що включає технологічні, фінансові, кадрові та маркетингові аспекти. Ключовим фактором успіху є інновації, стратегічне планування та ефективне використання ресурсів. Отже, застосування сучасних методів управління дозволяє агропідприємствам залишатися лідерами ринку, підвищувати прибутковість і зменшувати ризики.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю аграрного бізнесу є динамічним і багатограним процесом, що вимагає стратегічного бачення, інноваційного підходу та ефективного використання всіх доступних ресурсів. Підприємства, які вчасно адаптуються до сучасних викликів і активно впроваджують нові технології, отримують значні переваги на ринку та забезпечують собі стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Доброва Н. В., Каражия Е. А. Інноваційні технології в агробізнесі: роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 5—6. Вип. 318-319. С. 123—128. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-123-128> (дата звернення: 24.03.2025).

2. Людвік І. Підвищення конкурентоспроможності АПК України через інноваційні стратегії: розробка та застосування моделей аналізу ефективності в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79> (дата звернення: 28.03.2025).

3. Махмудов Х.З., Поліщук О.Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси". 2024. № 2. DOI <https://doi.org/10.32782/pdau-eco.2024.2.9> (дата звернення: 26.03.2025).

4. Назаренко С., Холод В., Садовий М. Інноваційні підходи до управління та комунікацій в сучасних агропромислових підприємствах. Економіка та суспільство. 2024. Вип. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180> (дата звернення: 30.03.2025).

5. Опалат Д.В. Інноваційні рішення як джерело розвитку агробізнесу. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2024. Вип. 9. № 3. С. 231—235. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-40> (дата звернення: 27.03.2025).

6. Velychko O., Velychko L., Khalatur S., Roubik H. (2020). A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities. Problems and Perspectives in Management, vol.18 (4), pp.153—166. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14) (дата звернення: 28.03.2025).

7. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O., and Korchahina V.H. (2020). Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry.

Rivista di Studi sulla Sostenibilita, vol. (2), pp. 63—79. DOI: 10.3280/RISS2020-002-S1006 (дата звернення: 24.03.2025).

8. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення: 29.03.2025).

9. Khalatur S., Velychko O., Oleksiuk V., Kravchenko M., Karamushka D. (2023). Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4050> (дата звернення: 23.03.2025).

10. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., & Klymenko, S. (2023). Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 5 (52), pp. 341—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4169> (дата звернення: 22.03.2025).

References:

1. Dobrova N. V. and Karazhiya E. A. (2024), "Innovative technologies in agribusiness: the role in increasing efficiency and competitiveness". Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University, vol. 5—6, no. 318—319, pp.123—128. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-123-128>.

2. Ludvik, I. (2024), "Increasing the competitiveness of the Ukrainian agribusiness through innovative strategies: development and application of efficiency analysis models in the context of globalization". Economy and Society, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>.

3. Makhmudov, Kh.Z. and Polishchuk, O.Yu. (2024), "Innovative technologies as a basis for sustainable development and increasing the competitiveness of the agro-processing industry of Ukraine". Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series "Economics, Management and Finance", vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.9>.

4. Nazarenko, S., Kholod, V. and Sadovyi, M. (2024), "Innovative approaches to management and communications in modern agro-industrial enterprises". Economy and Society, vol. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180>.

5. Opalat, D.V. (2024), "Innovative solutions as a source of agribusiness development". Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 9, no. 3, pp. 231—235. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-40>.

6. Velychko, O. Velychko, L. Khalatur, S. and Roubik, H. (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities". Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp. 153—166. available at: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14).

7. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O., and Korchahina, V.H. (2020), "Innovation investment platform of complex ensuring the

economic security of enterprises of agrarian industry", Rivista di Studi sulla Sostenibilita. Vol. 2, pp. 63—79, DOI: 10.3280/RISS2020-002-S1006.

8. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism". Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

9. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., and Karamushka, D. (2023), "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol.3(50), pp.341-356, available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.-2023.4050>.

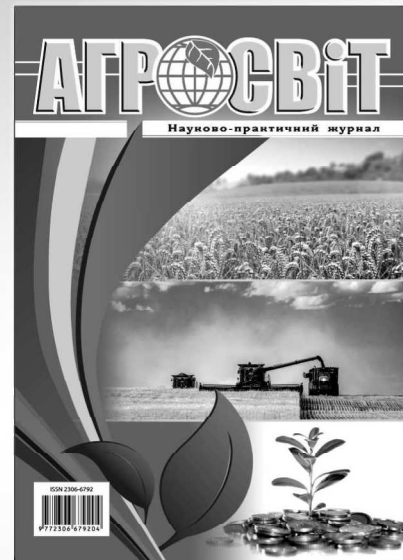
10. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., and Klymenko, S. (2023), "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 5 (52), pp. 413—432, available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4169>.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

Ю. В. Куруджи,
к. е. н., доцент, доцент кафедри Менеджменту і маркетингу,
Одеський національний морський університет,
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0939-593X>
М. В. Терлецький,
аспірант кафедри Менеджменту і маркетингу,
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0005-4518-715X>
А. Ю. Задорожний,
аспірант кафедри Менеджменту і маркетингу,
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0008-2152-925X>
С. Г. Кінаш,
аспірант кафедри Менеджменту і маркетингу,
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0003-1949-1452>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.120

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ ЗА УЧАСТЮ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

Yu. Kurudzhy,
PhD, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Odesa National Maritime University
M. Terletskyi,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing, Odessa National Maritime University.
L. Zadorozhnyi,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing, Odessa National Maritime University
S. Kinash,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing, Odessa National Maritime University

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT WITH THE INVOLVEMENT OF WATER TRANSPORT

Водний транспорт є ключовим для міжнародної торгівлі, оскільки забезпечує перевезення значних вантажів на великі відстані з відносно низькими витратами, що робить його основою багатьох ланцюгів постачання. Водночас управління такими ланцюгами стикається з викликами серед яких залежність від природних, геополітичних та інших умов, необхідність високого рівня координації між учасниками, вплив регуляторних обмежень та нерівномірний розвиток інфраструктури портів і водних шляхів. Відтак окреслене дослідження спрямоване на аналіз особливостей управління ланцюгами постачання із залученням водного транспорту. У межах дослідження звертаємо увагу на той факт, що комплексний підхід до управління ланцюгами постачання, що включають водний транспорт, є ключовим для забезпечення ефективності цих ланцюгів. Зокрема, важливо враховувати всі аспекти цього процесу — планування, контроль, оптимізацію та взаємодію з іншими елементами ланцюга постачання. Констатовано, що важливим є наскрізний характер процесів управління ланцюгами постачання за участю водного транспорту. Доведено, що наскрізний характер означає, що всі ці процеси тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, формуючи єдину систему управління постачаннями, яка працює на до-

сягнення загальної мети — ефективного, безпечного та своєчасного транспортування вантажів. Планування постачання визначає єдиний процес організації та координації всіх етапів переміщення вантажів водним транспортом. Контроль постачання забезпечує системний моніторинг та визначення напрямків коригування ефективності й безпечності транспортування вантажів водним шляхом. Оптимізація постачання спрямована на вдосконалення ланцюга постачання з метою зниження витрат, підвищення ефективності та забезпечення своєчасної доставки вантажів. Взаємодія компаній, що здійснюють перевезення водним транспортом, з іншими учасниками ланцюга постачання формує єдиний процес координації всіх логістичних операцій, що забезпечує безперервність та ефективність переміщення вантажів від постачальників до кінцевих споживачів.

Water transport is crucial for international trade as it enables the transportation of large cargo over long distances at relatively low costs, making it the backbone of many supply chains. At the same time, managing such chains faces challenges, including dependency on natural, geopolitical, and other conditions, the need for high levels of coordination among participants, the impact of regulatory restrictions, and the uneven development of port and waterway infrastructure. Thus, the outlined study aims to analyze the peculiarities of managing supply chains involving water transport. Within the scope of the research, we focus on the fact that a comprehensive approach to managing supply chains that include water transport is crucial for ensuring the efficiency of these supply chains. It is important to consider all aspects of this process—planning, control, optimization, and interaction with other elements of the supply chain. The integral nature of supply chain management processes involving water transport is crucial, as each stage is an integrated component of a single, continuous logistics chain. It has been established that the integral nature of supply chain management processes involving water transport is crucial. It has been proven that this integrality means that all these processes are closely interconnected and interdependent, forming a unified supply management system that works towards achieving the overall goal — efficient, safe, and timely transportation of goods. Supply planning defines a unified process of organizing and coordinating all stages of cargo movement by sea transport. Supply control ensures systematic monitoring and identifies areas for adjusting the efficiency and safety of cargo transportation by sea. Supply optimization focuses on improving the supply chain to reduce costs, increase efficiency, and ensure timely delivery of goods. The interaction of companies involved in water transport with other supply chain participants forms a unified coordination process for all logistics operations. This ensures the continuity and efficiency of cargo movement from suppliers to end consumers.

Ключові слова: інфраструктури портів; водні шляхи; планування постачань; вантажі; міжнародна торгівля; постачання.

Key words: port infrastructure; waterways; supply planning; cargo; international trade; supply chain.

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

За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD), близько 65% світового товарообігу (за обсягом) здійснюється водним транспортом. Відтак, водний транспорт відіграє ключову роль у міжнародній торгівлі, забезпечуючи перевезення значних обсягів вантажів на великі відстані з відносно низькими витратами. Наприклад, за оцінками Світового банку, середня вартість перевезення 1 тонни вантажу водними шляхами в 5—7 разів нижча, ніж авіаційним транспортом, і в 2—3 рази дешевша за автомобільні перевезення на аналогічні відстані.

Крім того, відзначимо, що водний транспорт забезпечує доставку товарів на міжконтинентальні відстані, що неможливо реалізувати ефективно за допомогою

залізничного чи автомобільного транспорту. Зокрема, річкові судна, контейнерні та рефрижераторні судна здійснюють перевезення споживчих (у т. ч. швидкопсувних) товарів та фармацевтичної продукції між Азією, Європою та Америкою, що є критично важливим для здійснення світової торгівлі. Танкерні перевезення обслуговують близько 60% потреб глобального енергетичного ринку. Окрім визначених вище, є ще й інші типи суден у складі водного транспорту, які виконують однаково важливі функції в глобальних ланцюгах постачання, сприяючи ефективному переміщенню різноманітних товарів та ресурсів між країнами і континентами.

Проте управління ланцюгами постачання за участю водного транспорту стикається з низкою викликів, серед яких залежність від природних умов, необхідність високого рівня координації між учасниками, вплив регуляторних обмежень та нерівномірний розвиток інфраструктури портів і водних шляхів. У зв'язку з цим акту-

Планування, контроль, оптимізація та взаємодія елементів ланцюга постачання трансформуються в єдиний управлінський процес

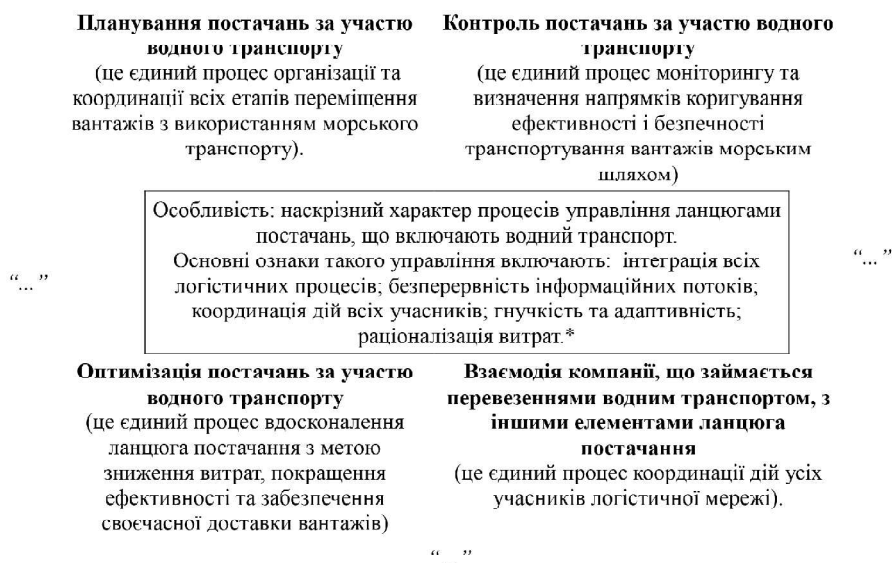


Рис. 1. Основні риси комплексного підходу до управління ланцюгами постачань, що включають водний транспорт

Примітка

*Окреслений підхід забезпечує ефективне функціонування всього ланцюга постачання та підвищує конкурентоспроможність компаній перевізників та операторів, що належать до сфери водного транспорту.

Джерело: сформовано на основі [1—2; 5—6].

альним є дослідження методів та підходів, що дозволяють оптимізувати процеси планування, організації та контролю перевезень водним транспортом.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є аналіз особливостей управління ланцюгами постачання за участю водного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед досліджень, у яких започатковано розв'язання проблеми управління ланцюгами постачань, вирізняються праці Трушкіна Н.В., Кітріш К.Ю., Григорак М.Ю., Петруня Ю.Є., Пасічника Т.О. Ці вчені здійснили значний внесок у розвиток наукових підходів до оптимізації логістичних процесів та вдосконалення методів управління постачальницькими мережами. Як показує аналіз окреслених наукових джерел з проблем логістики, дослідниками:

— вивчаються сучасні підходи до формування ефективного логістичного ланцюга на підприємствах в умовах інтернаціоналізації, зокрема, розглядаються питання адаптації до динамічних змін ринкового середовища, цифровізації логістичних процесів та інтеграції інноваційних технологій у систему управління постачаннями;

— досліджуються особливості створення ланцюгів постачання в умовах міжнародного бізнесу та проблеми їх перебудови з урахуванням специфіки логістичних рішень в умовах глобалізації, посилення конкуренції, впливу геополітичних чинників та регуляторних змін;

— аналізуються виклики та ризики, пов'язані з функціонуванням глобальних ланцюгів постачань, включаючи стратегії їх диверсифікації, підвищення стійкості до кризових явищ та оптимізацію транспортних витрат.

Разом із тим, попри численні наукові дослідження та розробки у сфері логістики, серед невирішених залишаються питання управління ланцюгами постачань за участю водного транспорту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ланцюги постачання за участю водного транспорту є складними мережами, що включають різноманітні організації, людей, технології, ресурси та процеси, які взаємодіють для створення, обробки та доставлення вантажів від постачальника до кінцевого споживача [5]. Ці ланцюги є багатограничними та динамічними системами, які охоплюють кілька етапів на шляху доставлення вантажу: транспортування, зберігання, митні процедури та кінцеве доставлення [5—6].

Ланцюги постачання не мають єдиного формату, вони є складними та мультимодальними, охоплюючи різні країни й континенти з численними учасниками. В кожному окремому випадку потреба доставлення вантажів формує або залучає вже наявний гнучкий постачальницький ланцюг (через вибір постачальників), який включає всі етапи — від постачальників сировини до кінцевого споживача (залежно від вимог). Такі ланцюги можуть бути одно- або багатоступеневими, включати різні види транспорту: від морського до залізничного, автомобільного та авіаційного [3—4].

Наприклад, постачання товару від виробника в Китаї до кінцевого споживача охоплює кілька варіативних етапів. Зокрема, спочатку товар виготовляється на фабриці в Китаї, після чого його доставляють до порту в Шанхаї, де він перетворюється на вантаж і проходить митне оформлення. Далі доставлення товару залежить

від країни призначення. До військового вторгнення РФ в Україну товар транспортувався морським шляхом через Індійський океан до порту в Одесі, де вантаж знову проходив митні процедури. Після початку війни та блокади українських портів доставлення товарів через морський шлях в Україну стала значно складнішою та ризикованою. Наразі багато постачальників використовують альтернативні маршрути транспортування вантажів, зокрема доставлення морським шляхом до портів у країнах Європейського Союзу, таких як Румунія (порт Констанца), Польща (порт Гданськ) або країни Балтії (Латвія, Литва), а потім вантаж транспортується автомобільним або залізничним транспортом через західний кордон до України. Для постачання товару в Німеччину вантаж транспортується морським шляхом через Південнокитайське море, перетинає Суецький канал і продовжує шлях до одного з портів Німеччини, наприклад, Гамбурга чи Бремерхафена. У порту вантаж знову проходить митні процедури та доставляється автомобільним або залізничним транспортом до розподільчих центрів чи складів у країні призначення, звідки він розподіляється кінцевим споживачем. Зауважмо, що комбінаторність формування та функціонування ланцюгів постачання, хоча й передбачає домінуючу роль компаній та операторів водного транспорту, все ж вимагає високого рівня координації та інтеграції дій від усіх учасників для забезпечення ефективного, безпечного та своєчасного транспортування вантажів [1—2; 5].

Відтак, звертаємо увагу на той факт, що для забезпечення ефективного, безпечного та своєчасного транспортування вантажів із залученням водного транспорту важливим є комплексний підхід до управління ланцюгами постачання, основні риси якого наведено на рис. 1. Це передбачає не лише врахування всіх аспектів цього процесу — планування, контроль, оптимізацію та взаємодію з іншими елементами ланцюга постачання, — а й наскрізний характер усіх процесів управління.

Такий підхід має забезпечуватися його домінівним учасником (у нашому випадку компанією-перевізником та оператором, що належать до сфери водного транспорту) [1; 6], оскільки саме він визначає маршрути перевезень, оптимізує логістичні витрати, узгоджує розклади з портами та іншими видами транспорту.

Зокрема, планування постачання визначає єдиний процес організації та координації всіх етапів переміщення вантажів морським транспортом.

Контроль постачань забезпечує системний моніторинг (тобто безперервний збір, аналіз та оцінку даних про всі етапи транспортування вантажів), визначення напрямків коригування ефективності й безпечності транспортування вантажів водним шляхом.

Оптимізація постачань спрямована на вдосконалення ланцюга постачання з метою зниження витрат, підвищення ефективності та забезпечення своєчасного доставлення вантажів.

Взаємодія компаній, що здійснюють перевезення водним транспортом, з іншими учасниками ланцюга постачання формує єдиний процес координації всіх логістичних операцій. Це забезпечує безперервність та ефективність переміщення вантажів від постачальників до кінцевих споживачів.

Планування є першим етапом управління ланцюгами постачання за участю водного транспорту. Цей процес включає [1; 6]:

- вибір оптимальних маршрутів для перевезень, зокрема морських або річкових шляхів, що уникають зон з високою ймовірністю затримок або занадто щільно навантажених портів;

- визначення портів відвантаження та розвантаження з урахуванням стану їх інфраструктури, можливостей щодо швидкості обробки вантажів, наявності необхідного обладнання (крани, термінали) і їх здатності знижувати час простою судна;

- обчислення можливих ризиків, які можуть виникнути через погодні умови, митні процедури або інші фактори.

Зазначимо, що саме ретельно розроблений план дозволяє знизити час транспортування, мінімізувати витрати та зберегти стабільність ланцюга постачання.

Наприклад, Maersk Line, що займається міжнародними контейнерними перевезеннями товарів між портами Європи та Південно-Східної Азії, завжди зважає на варіанти транспортування (через Суецький канал — найкоротший шлях, через південні води Індійського океану — довший шлях та через резервні шляхи — частково через води через Атлантичного океану (зокрема навколо мису Доброї Надії) або інші альтернативні маршрути, що обираються залежно від обставин). Maersk Line планує маршрути перевезень, враховуючи:

1. Прогноз погоди. Зокрема, маршрут 1 (Суецький канал) є швидшим, але в зимовий період на ньому можливі штормові умови, що спричиняють затримки. На основі моніторингу метеорологічних даних Maersk Line часто приймає рішення, що в зимовий період доцільніше вибрати маршрут 2 (обхід через мис Леванду на південь від Африки), що омине основні штормові зони. Так, маршрут 2 застосовувався в грудні 2020 року, січні 2021 року, лютому 2021 року, а також у лютому 2023 року та грудні 2023 року. Влітку, а також в інші періоди, коли штормів не очікується, за замовчуванням обирається маршрут 1. У березні 2021 року через блокування Суецького каналу контейнеровозом Ever Given, Maersk Line була змушена залучити резервні маршрути для суден Maersk Algol і Maersk Skarstind, що рухались між Європою та Південно-Східною Азією. З огляду на розміри суден і розташування портів, їх перенаправили через води Атлантичного океану, зокрема навколо мису Доброї Надії. Внаслідок окресленої гнучкості Maersk Line завжди мінімізує затримки постачань у випадку несприятливих погодних умов на непередбачених обставинах.

2. Maersk Line має таких постійних клієнтів, як Walmart, Tesco, IKEA, для яких важливо, щоб вантажі доставлялись вчасно, навіть в умовах нестабільної ситуації. Оскільки Maersk Line використовує два основні порти для розвантаження — один в Азії (в Сінгапурі), інший в Індії — планування включає урахування середнього часу митного оформлення в кожному порту. Якщо один порт певний період має більші затримки, вантаж спрямовується до іншого порту. Також завжди передбачено використання резервних маршрутів у випадку, коли основний маршрут не може бути використаний через технічні чи погодні проблеми. Як результат, згідно з даними за лютий 2023 року, Maersk Line досягла показника дотримання розкладу на рівні 64,9%, що є найвищим серед 14 найбільших перевізників.

Таблиця 1. Сучасні практики контролю поставань за досвідом компаній перевізників та операторів сфери водного транспорту

Компанія перевізник / оператор	Основа системи контролю поставань	Особливості функціонування системи контролю
Maersk Line (компанія, що займається перевезенням контейнерних вантажів та є оператором перевезень)	Платформа Remote Container Management (RCM) для відстеження контейнерів у реальному часі.	Можливість перевізника/оператора відстежувати стан контейнерів, включаючи температуру, вологість, рівень кисню. Можливість перевізника/оператора виявляти аномалії чи відхилення від нормальних умов транспортування вантажів.
	Платформа Maersk Spot, що дозволяє клієнтам в реальному часі контролювати їхні вантажі та перевезення,	Можливість клієнта отримувати інформацію про стан суден, місце їхнього перебування. Можливість перевізника контролювати транзитні часи та планувати перевезення з максимальною точністю.
CMA CGM (компанія, що займається контейнерними перевезеннями та логістикою)	Платформа Smart Shipping, яка відстежує вантажі в тому числі через використання Інтернету речей та збирає дані про стан контейнерів, таких як температура, вологість, нахил і шок.	Можливість перевізника виявити та усунути проблеми з вантажем. Можливість перевізника знизити ризики пошкодження товару під час транспортування. Можливість перевізника прогнозувати терміни прибуття вантажів з точністю до години.
Evergreen Marine Corporation (компанія, що займається перевезенням контейнерних вантажів)	Платформа Evergreen E-Tracking, яка в режимі реального часу передає інформацію про місце знаходження вантажу, його стан і прогнозований час прибуття в порт призначення.	Можливість перевізника забезпечити своєчасне інформування клієнтів про статус вантажів та оперативно реагувати на будь-які непередбачувані ситуації. Можливість контролю стану контейнерів, виявлення аномалій у стані вантажу
COSCO Shipping Lines (оператор морських контейнерних перевезень)*	Платформа Smart Logistics Platform, яка передає інформацію про місце знаходження та стан контейнерів, стан вантажу тощо.	Можливість оператора прогнозувати затримки або непередбачувані ситуації, що дозволяє забезпечити надійність поставань. Можливість оператора відстежувати транзитні часи та швидко реагувати на будь-які відхилення від графіка.
Hapag-Lloyd (компанія, що займається перевезенням контейнерних вантажів)	Платформа Remote Container Management (RCM) для відстеження контейнерів у реальному часі.	Можливість перевізника виявляти аномалії чи відхилення від нормальних умов транспортування вантажів. Можливість перевізника відстежувати стан контейнерів, включаючи температуру, вологість, рівень кисню

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

Контроль процесу поставань важливий для забезпечення точності виконання запланованих операцій. Система моніторингу дозволяє [5—6]:

- відстежувати переміщення вантажів у реальному часі;
- перевіряти стан судна та вантажу;
- розробляти дії з реагування на можливі відхилення поставальницьких операцій від графіка.

Зазначимо, що ефективна система контролю є важливою не лише для безпеки вантажів, а й для зниження ризиків, пов'язаних з технічними несправностями чи затримками, що підтверджується досвідом перевізників та операторів сфери водного транспорту (таблиця 1).

Як результат, окреслені перевізники та оператори сфери водного транспорту мають мінімальні ризики, по-

в'язані з технічними несправностями та затримками. Крім того, системи контролю стану контейнерів та вантажів (температури, вологості, рівня кисню тощо [5]) дозволяють запобігти пошкодженням товарів, зокрема для чутливих вантажів, таких як харчові продукти чи фармацевтичні препарати.

Оптимізація ланцюгів поставань водного транспорту включає пошук напрямків зниження витрат і тривалості поставання при збереженні або підвищенні якості обслуговування. Зокрема, оптимізація досягається через кілька ключових підходів [1—2; 6]:

- впровадження новітніх технологій для автоматизації перевезень. Так, автоматизація процесів завантаження, розвантаження та моніторингу вантажів дозволяє значно зменшити витрати на людські ресурси, ско-

Таблиця 2. Практики оптимізації ланцюгів постачань за досвідом компаній перевізників та операторів сфери водного транспорту

Компанія перевізник / оператор	Основа системи оптимізації постачань	Особливості функціонування системи оптимізації постачань
Maersk Line (див. табл. 1)	Оптимізовані корпуси суден, що зменшують опір води й, відповідно, витрати палива. Вітрила та інші технології для використання вітрової енергії, що допомагає знижувати залежність від пального.	Можливість перевізника/оператора досягти зниження енергоспоживання, зменшення впливу на навколишнє середовище. Можливість перевізника/оператора досягти зменшення впливу перевезень на навколишнє середовище.
CMA CGM (див. табл. 1)	Використання суден з низьким рівнем викидів CO ₂ , модернізація двигунів для зниження споживання палива. Впровадження технологій для зменшення шумового забруднення та екологічного впливу.	Можливість перевізника до оптимізації часового графіка судноплавства. Можливість перевізника досягти зниження витрат палива та часу, підвищення ефективності і надійності перевезень, Можливість перевізника досягти зменшення викидів парникових газів.
Mediterranean Shipping Company (компанія, що займається морськими перевезеннями вантажів)	Інноваційні системи для оптимізації маршруту, покращення логістики та використання технологій для автоматизації навігації	Можливість перевізника до вдосконалення флоту. Можливість перевізника до використання альтернативних джерел енергії для зменшення витрат палива
Hapag-Lloyd (див. табл. 1)	Використання контейнеровозів з поліпшеними характеристиками для зниження витрат на транспортування вантажів. Вдосконалення програмного забезпечення для аналізу і планування шляхів.	Можливість перевізника до оптимізації часу і маршрутів. Можливість перевізника досягти максимальних результатів у зниженні витрат і підвищенні швидкості доставляння.

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

ротити час обробки вантажів і підвищити загальну ефективність;

— зменшення витрат на паливо та скорочення часу простою суден у портах через використання енергоощадних технологій (наприклад, вдосконалення двигунів суден, оптимізація швидкості руху, використання альтернативних видів палива).

Ефективна система оптимізації ланцюгів постачань водного транспорту дозволяє не лише знизити витрати та скоротити час постачань, але й забезпечити стабільність ланцюгів постачань, що є ключовим фактором для конкурентоспроможності компаній у галузі водного транспорту. Така оптимізація включає [3]:

— автоматизацію та цифровізацію логістичних процесів для водного транспорту;

— оптимізацію маршрутів та енергоспоживання водного транспорту;

— зменшення впливу водного транспорту на довкілля."

Це підтверджується досвідом перевізників та операторів, що належать до сфери водного транспорту (таблиця 2).

Результати оптимізації ланцюгів постачання водного транспорту можуть мати значний вплив на кілька ключових аспектів як для самих компаній-перевізників та операторів, що належать до сфери водного транспорту (що полягає в поліпшенні ефективності та конкурентоспроможності діяльності), так і для широкої транспортної інфраструктури (оскільки розвиваються нові технології, включаючи автоматизацію процесів управління та покращення портової інфраструктури).

Таблиця 3. Практики взаємодії компаній перевізників та операторів сфери водного транспорту з іншими учасниками ланцюгів постачань

Компанія перевізник / оператор	Основа системи взаємодії елементів ланцюга постачань	Особливості взаємодії з іншими елементами ланцюга постачань
Maersk Line (див. табл. 1)	Maersk Tradelens – блокчейн-платформа для прозорого обміну даними між перевізниками, портами, митними органами.	Можливість перевізника/оператора забезпечити синхронізацію між різними видами транспорту в межах ланцюга постачання. Можливість перевізника/оператора автоматизувати процеси планування і бронювання контейнерних перевезень. Можливість перевізника/оператора інтегрувати дані з різних етапів транспортування — від водного транспорту до залізничного та автомобільного.
Mediterranean Shipping Company (див. табл. 2)	MSC GLOBE – система відстеження контейнерів у реальному часі.	Можливість перевізника до взаємодії з глобальними партнерами та інтеграції даних щодо перевезення вантажів. Можливість перевізника до взаємодії з портовими терміналами, аеропортами та логістичними операторами. Можливість перевізника до моніторингу вантажів у реальному часі і планування оптимальних маршрутів.
Hapag-Lloyd (див. табл. 1)	Hapag-Lloyd CustomerWeb – система управління логістикою та планування маршрутів.	Можливість перевізника забезпечити інтеграцію з різними елементами ланцюга постачання, такими як контейнери, порти, митні органи, а також транспортні та логістичні компанії. Можливість перевізника забезпечити доступ до планування та моніторингу вантажів у реальному часі, автоматизуючи процеси від бронювання до доставляння.

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

У ланцюгах постачання водний транспорт є лише однією з ланок. В цілому такі ланцюги можуть включати компанії перевізників та операторів, що належать до сфери водного транспорту, автомобільні, залізничні та авіаційні компанії-перевізники, а також митні органи, логістичні центри, сухі порти та замовників. Важливо, щоб усі елементи ланцюга працювали синхронізовано [3–4]. Для цього необхідна координація дій між різними учасниками, що, за наявними практиками (таблиця 3), включає:

— використання єдиних інформаційних систем, що забезпечують обмін даними між учасниками ланцюгів постачання;

— віддалену співпрацю для розв'язання можливих проблем чи затримок на будь-якому етапі постачання, що здійснюється у межах конкретного ланцюга постачання.

Системи взаємодії з елементами ланцюга постачання забезпечують безперервний обмін інформацією між різними учасниками ланцюга постачання: судовласниками, портовими операторами, транспортними компаніями та митними органами [6]. Клієнти можуть отримувати точні прогнози часу прибуття товарів, а також миттєво отримувати оновлення про стан вантажів і можливі затримки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження звернено увагу на той факт, що ланцюги постачання за участю водного транспорту є складними, мультимодальними системами, які включають різні організації, технології, ресурси та процеси для забезпечення доставляння вантажів. Водний транспорт відіграє ключову роль у міжнародній торгівлі завдяки високій вантажності, низьким експлуатаційним витратам та екологічності.

У межах дослідження звертаємо увагу на той факт, що комплексний підхід до управління ланцюгами постачання, що включають водний транспорт, є ключовим для забезпечення ефективності цих ланцюгів. Зокрема, важливо враховувати всі аспекти цього процесу — планування, контроль, оптимізацію та взаємодію з іншими елементами ланцюга постачання. Констатовано, що важливим є наскрізний характер процесів управління ланцюгами постачання за участю водного транспорту.

Доведено, що наскрізний характер означає, що всі ці процеси тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, формуючи єдину систему управління постачаннями, яка працює на досягнення загальної мети — ефективного, безпечного та своєчасного транспортування вантажів. Планування постачання визначає єдиний процес організації та координації всіх етапів переміщення вантажів морським транспортом. Контроль постачання забезпечує системний моніторинг та визначення напрямків коригування ефективності й безпечності транспортування вантажів морським шляхом. Оптимізація постачання спрямована на вдосконалення ланцюга постачання з метою зниження витрат, підвищення ефективності та забезпечення своєчасного доставлення вантажів. Взаємодія компаній перевізників та операторів, що належать до сфери водного транспорту, з іншими учасниками ланцюга постачання формує єдиний процес координації всіх логістичних операцій, що забезпечує безперерв-

ність та ефективність переміщення вантажів від постачальників до кінцевих споживачів.

Перспективи дослідження полягають у подальшому вивченні методів оптимізації управління ланцюгами постачання з участю водного транспорту, розвитку інноваційних технологій для підвищення ефективності та безпеки перевезень, а також у глибшому аналізі впливу регуляторних змін та екологічних аспектів на глобальні логістичні процеси.

Література:

1. Барський І. М., Макаренко М. В. Стратегія інтеграції терміналів морських портів як напрямок підвищення їх ефективного функціонування. Економічний вісник Донбасу, 2021, № 2 (64). С. 136—143.
2. Валявська Н. О. Організаційно-економічний механізм розвитку річкових портів України. Інвестиції: практика та досвід: міжнародний науково-практичний журнал. 2016. № 4. С. 59—61.
3. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 516 с.
4. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 130—139.
5. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю. Управління ланцюгами постачання у контексті концепції індустрія 4.0. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8399> (дата звернення: 25.03.2025).
6. Yan B. et al. Transshipment operations optimization of sea-rail intermodal container in seaport rail terminals. Computers & Industrial Engineering. 2020. Т. 141. С. 106—129. doi.org/10.1016/j.cie.2020.106296

References:

1. Barsky, I.M. and Makarenko, M.V. (2021), "Strategy for the integration of seaport terminals as a direction for increasing their effective functioning", Ekonomichnyy visnyk Donbasu, vol. 2 (64), pp. 136—143.
2. Valyavska, N.O. (2016), "Organizational and economic mechanism for the development of river ports of Ukraine", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 59—61.
3. Hryhorak, M.YU. (2017), Intelktualizatsiya rynku lohistychnykh posluh: kontseptsiiyi, metodolohiya, kompetentnist? [Intellectualization of the logistics services market: concepts, methodology, competence], Sik Hrup Ukrayina, Kyiv, Ukraine.
4. Petrunya, Yu. E. and Pasichnyk, T. O. (2018), "The impact of new technologies on logistics and supply chain management", Marketynh i menedzhment innovatsiy, vol. 1, pp. 130—139.
5. Trushkina, N.V. and Kitrish, K.Yu. (2020), "Supply chain management in the context of the Industry 4.0 concept", Efektyvna ekonomika, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8399> (Accessed: 25.03.2025).
6. Yan, B., (2020), "Transshipment operations optimization of sea-rail intermodal container in seaport rail terminals", Computers & Industrial Engineering, vol. 141, pp. 106—129.

Стаття надійшла до редакції 04.04.2025 р.

К. М. Ромащенко,
к. е. н., доцент, ст. викладач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-0313>
С. Ф. Бабій,
аспірант, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7290-1163>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.127

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ПОШУК БАЛАНСУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

K. Romashchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Senior Lecturer at the Department of Economics
and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
S. Babii,
Postgraduate student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

GLOBALIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE SEARCH FOR BALANCE IN THE MODERN WORLD

У статті досліджено вплив процесу глобалізації на сучасний розвиток, проаналізовано основні виклики глобалізації в контексті концепції сталого розвитку, а також здійснено пошук рішень, які дозволять зробити наше майбутнє стійким. Обґрунтована необхідність дослідити вплив глобалізації на сталий розвиток у країнах світу, оскільки важливо знайти баланс між співіснуванням концепції сталого розвитку та процесу глобалізації. Незважаючи на позитивний вплив глобалізації на економічний розвиток, численні дослідження доводять існування взаємозв'язку між глобалізацією, економічним зростанням та деградацією навколишнього середовища. Акцентовано на те, що саме сталий розвиток спрямований на забезпечення оптимального балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та збереженням довкілля. Враховуючи зростаючу взаємозалежність країн, важливо виявити механізми адаптації до глобальних змін. Ключовим аспектом є розробка стратегій, що мінімізують негативні наслідки глобалізації для екології.

The article examines the impact of the globalization process on modern development, analyzes the main challenges of globalization in the context of the concept of sustainable development, and searches for solutions that will make our future sustainable. Globalization, as a phenomenon characterized by the growing interdependence of countries in various areas, has both positive and negative consequences. Positive aspects include economic growth, the spread of technology, and cultural exchange. However, globalization also creates new challenges, such as growing inequality, depletion of natural resources, and increased environmental problems. The need to investigate the impact of globalization on sustainable development in countries around the world is justified, since it is important to find a balance between the coexistence of the concept of sustainable development and the globalization process. The concept of sustainable development, which involves meeting the needs of the current generation without compromising the capabilities of future generations, is

becoming increasingly relevant in the context of globalization. It includes three main components: economic growth, social justice, and environmental protection. Despite the positive impact of globalization on economic development, numerous studies prove the existence of a relationship between globalization, economic growth and environmental degradation. Globalization contributes to the growth of production and consumption, which leads to increased greenhouse gas emissions, air and water pollution. It is emphasized that sustainable development is aimed at ensuring the optimal balance between economic growth, social justice and environmental protection. Given the growing interdependence of countries, it is important to identify mechanisms for adapting to global changes. This includes the development of national and international strategies aimed at reducing the negative consequences of globalization and promoting sustainable development. A key aspect is the development of strategies that minimize the negative consequences of globalization on the environment. This could include the introduction of clean technologies, the promotion of renewable energy sources, and the protection of natural ecosystems. Finally, it is important to note that achieving sustainable development in a globalized world requires the joint efforts of governments, businesses, civil society organizations, and every citizen.

Ключові слова: глобалізація, сталий розвиток, розвинені країни, країни, що розвиваються, Індекс сталого розвитку, стратегія.

Key words: globalization, sustainable development, advanced economies, emerging economies, Sustainable Development Index, strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Наукові дискусії щодо проблематики глобалізації все частіше акцентують увагу на невідповідності між очікуваними та реальними результатами цього процесу. Замість прогнозованого економічного зростання, підвищення рівня зайнятості та добробуту, спостерігається посилення соціально-економічної нерівності як на національному, так і на глобальному рівнях.

Наукові дослідження свідчать, що в умовах вільної торгівлі переваги глобалізації в основному отримують країни з розвинутою ринковою економікою, тоді як країни, що розвиваються, зіштовхуються з новими викликами, такими як зростання бідності, поглиблення екологічних проблем та посилення залежності від зовнішніх факторів. Механізм "вільного" ринку досить ефективно забезпечує економічне зростання, проте не може забезпечити необхідного рівня добробуту. В більшості країнах світу зростає нерівність у доходах. На 80% населення планети припадає лише 30% світового багатства.

У зв'язку з цим, нагальною потребою стає переосмислення парадигми сучасного економічного розвитку та пошук альтернативних моделей господарювання. Одним з перспективних напрямків є концепція сталого розвитку, яка передбачає баланс між економічним зростанням, соціальним прогресом та екологічною безпекою. Впровадження принципів сталого розвитку потребує трансформації економічної поведінки на всіх рівнях — від індивідуального до глобального, з метою забезпечення гідного рівня життя для нинішнього та майбутніх поколінь у гармонії з природою. Сталий розвиток є пріоритетною метою для будь-якої країни світу, а запровадження стратегій такого розвитку виступає ключовим фактором досягнення довгострокового економічного зростання, збереження довкілля та забезпечення со-

ціальної інклюзії. Водночас глобалізація сприяє економічній, політичній та соціальній інтеграції держав на міжнародному рівні.

Глобалізація та сталий розвиток є взаємопов'язаними елементами сучасного світу, однак, варто зауважити, що існують внутрішні суперечності такого взаємозв'язку. Так, глобалізація часто призводить до збільшення економічної нерівності між країнами та всередині них, що суперечить принципам сталого розвитку, які підкреслюють рівність та справедливість. Процес глобалізації стимулює інтенсивне використання природних ресурсів, що може погіршувати стан довкілля та загрожувати довгостроковому розвитку. Подальший розвиток процесів глобалізації можуть викликати соціальну напругу через зміни на ринку праці та культурні впливи, що можуть негативно впливати на соціальну складову сталого розвитку. Також глобалізація часто ставить інтереси великих корпорацій вище національних інтересів та потреб місцевих громад, що може перешкоджати реалізації цілей сталого розвитку.

Саме тому, на наш погляд, необхідно дослідити вплив глобалізації на сталий розвиток у країнах світу, оскільки вкрай важливо знайти баланс між співіснуванням концепції сталого розвитку та процесу глобалізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням суперечностей глобалізації багато уваги приділяють як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них: Д.Г. Лук'яненко, О.Г. Білорус, Ю.Н. Пахомов, А.С. Філіпенко, Ю.Г. Козак, Б. Баді, У. Бек, Е. Гідденс, Р. Гілпін, П. Гірст, Дж. Грей, М. Дойл, Р. Кеохейн, Р. Кілі, Дж. Най, К. Омае, В. Рейніке, Дж. Розенау, Г. Томпсон, тощо. Проте в їхніх працях недостатньо уваги приділялось розвитку процесів глобалізації в контексті розвит-

ку концепції сталого розвитку. Сучасна ситуація в світі вимагає здійснення подальших досліджень тих аспектів проблеми, які не знайшли достатнього висвітлення у науковій літературі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження основних викликів та сучасних тенденцій процесу глобалізації в контексті концепції сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Концепція сталого розвитку є надзвичайно актуальною в сучасній науковій літературі, але інтерпретується по-різному дослідниками, урядами та міжнародними організаціями, що спричинило широку дискусію щодо сутності та її тлумачення [1, с. 156; 2, с. 1320]. Зазначена концепція бере свій початок у XVIII столітті з ідеї сталого лісокористування, що була спрямована на підтримку балансу між трьома ключовими компонентами: економічним, екологічним і культурним [3]. Сучасне визначення сталого розвитку походить із доповіді Комісії Брантланда 1987 року, де воно трактується як "розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління, не завдаючи шкоди можливостям майбутніх поколінь" [4]. Це визначення зазнало критики через нечіткість поняття "потреби" та відсутність конкретних механізмів їх задоволення [4]. Оскільки майбутні наслідки наших дій є невизначеними, важко передбачити потенційну шкоду для наступних поколінь [3].

Найбільш загальноприйняте визначення сталого розвитку передбачає організацію продуктивної діяльності таким чином, щоб вона залишалася екологічно збалансованою та соціально прийнятною [5, с. 270]. Це визначення охоплює три основні складові: економічну, екологічну та соціальну. Економічний аспект відображає здатність нинішніх і майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, екологічний — встановлює межі впливу на довкілля, які не можна перевищувати, а соціальний — передбачає здатність суспільства вирішувати соціальні проблеми та залучати всі верстви населення до процесу розвитку [5, с. 271].

Для вимірювання рівня сталого розвитку застосовується Індекс сталого розвитку (ICP), що оцінює екологічну ефективність людського розвитку країни. Цей показник був розроблений як удосконалена версія Індексу людського розвитку (ІЛР). ICP розраховується шляхом ділення значення ІЛР на екологічне навантаження. Країни з високими значеннями Індексу людського розвитку та низьким рівнем екологічного перевантаження демонструють високі показники Індексу сталого розвитку [6].

Отже, сталий розвиток є ключовою метою держав у всьому світі, а стратегії сталого розвитку відіграють визначальну роль у стимулюванні економічного зростання, захисті довкілля та забезпеченні соціальної інтеграції. Досягнення сталого розвитку потребує комплексного підходу, що передбачає гармонійне поєднання всіх трьох компонентів задля добробуту суспільства.

Що стосується процесу глобалізації, то цей процес сприяє зростанню взаємозалежності між країнами шляхом виробництва товарів і послуг, інвестицій, техноло-

гічних змін та поширення знань. У більшості наукових досліджень стверджується, що глобалізація сприяла покращенню світу з точки зору економічного процвітання, політичної свободи та соціальних аспектів. Глобалізація сприяла суттєвому розвитку економічних взаємовідносин між країнами світу. Зокрема, за даними Світової організації торгівлі, за останні сімдесят років світова економіка збільшилась у 14 разів, цьому сприяло розширення світової торгівлі у 45 разів. Цей процес є дуже вигідним для країн, що розвиваються, оскільки їх частка у світовому виробництві збільшилась з 24 % у 1980-х роках до більш ніж 43% у 2020. Дослідження підтверджують, що глобалізація є важливим рушієм економічного зростання; проте економічне зростання може призводити до екологічної деградації. Отже, зростаюча інтеграція світових економік вимагає впровадження сталих управлінських методологій, які поєднуютимуть соціальні, екологічні та економічні аспекти, а також сприятимуть подоланню та контролю ризиків глобалізаційного процесу.

Відповідно до Кіотського протоколу 1997 року, країни з ринками, що формуються, та трансформаційні економіки зобов'язані скорочувати викиди вуглецю для покращення стану навколишнього середовища. У межах цієї угоди розвинені країни поступово замінили традиційні джерела енергії на екологічно чисті технології, тоді як у перехідних економіках два ключові фактори суттєво вплинули на якість довкілля.

По-перше, економічне зростання в цих країнах зумовлює збільшення попиту на енергоресурси, оскільки традиційні джерела енергії не можуть забезпечити належний рівень енергетичної безпеки. У зв'язку з цим держави намагаються задовольнити свої енергетичні потреби як за рахунок традиційних, так і відновлюваних джерел енергії.

По-друге, для покращення екологічної ситуації необхідні ефективні законодавчі механізми, спрямовані на зменшення викидів вуглецю та рівня забруднення довкілля. Однак у деяких країнах з трансформаційною економікою екологічні проблеми набули таких масштабів, що вони не здатні належним чином регулювати використання ядерної та традиційної видів енергії.

У науковій літературі виділяють різні механізми, що пояснюють вплив глобалізації на сталий розвиток. Перший із них можна визначити як вплив ефекту масштабу глобалізації, оскільки він відображає зростання економічної активності та розширення можливостей для отримання доходу, що стимулює інтенсивне використання природних ресурсів. Це, своєю чергою, може призводити до деградації довкілля, особливо в тих країнах, де існують недоліки державної політики та ринкові дисбаланси.

Другий механізм впливу глобалізації на сталий розвиток пов'язаний із доходним ефектом. Глобалізація сприяє зростанню рівня доходів, що веде до збільшення споживання, а це може мати негативний вплив на стан навколишнього середовища. Однак водночас підвищення рівня доходів сприяє формуванню екологічної свідомості населення та посиленню уваги до питань здоров'я. Крім того, зростання доходів стимулює як державні, так і приватні інвестиції у сферу охорони довкілля, що сприяє покращенню його якості [7].

Ще одним механізмом впливу глобалізації на сталий розвиток є її вплив на структуру економіки. Він залежить від порівняльних переваг країни у використанні ресурсів. Глобалізація спричиняє структурні зміни в економіці, сприяючи переходу від видобутку та переробки сировини до виробництва кінцевої продукції. Така трансформація економічної структури сприяє обмеженню деградації навколишнього середовища, що, зрештою, сприяє досягненню сталого розвитку [8].

Отже, глобалізація впливає на сталий розвиток через поширення ідей та інформації, передачу знань, доступ до фінансових ресурсів і впровадження екологічно чистих технологій.

Починаючи з епохи промислової революції, глобалізація сприяла активізації міжнародної торгівлі та інвестицій, що, у свою чергу, стимулювало зростання промислового виробництва та рівня споживання. Водночас розвиток промислового сектора є одним із головних чинників збільшення обсягів викидів парникових газів. Розширення промислового виробництва зумовлює зростаючий попит на електроенергію та енергоресурси. Оскільки в багатьох країнах електроенергія все ще виробляється переважно за рахунок традиційних джерел енергії, таких як вугілля та нафта, це призводить до посилення викидів парникових газів та сприяє глобальному потеплінню.

Протягом десятиліть основну частку забруднення довкілля забезпечували розвинені країни, що були першопрохідцями в індустріальному секторі (наприклад, частка США у загальному рівні забруднення становить 20%). Однак упродовж останніх років стрімке зростання промислових потужностей у країнах, що розвиваються, призвело до їх включення до переліку найбільш забруднюючих держав [8].

Швидкий економічний розвиток у цих країнах, зумовлений процесами глобалізації, значно збільшив їхню потребу в енергоресурсах. Наприклад, Китай, задовольняючи свої енергетичні потреби, щотижня вводить в експлуатацію нову вугільну електростанцію [8].

Отже, глобалізація сприяла розширенню промислового сектора як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються, що призвело до негативного впливу на навколишнє середовище.

Як вже було зазначено, однією з головних причин екологічної деградації є надмірні викиди парникових газів, зокрема вуглекислого газу. Глобалізація відіграє ключову роль у зростанні транспортних систем, а особливо міського транспорту, що є головним чинником посилення екологічного дисбалансу. Це явище проявляється у збільшенні викидів вуглецю, підвищенні температури та погіршенні якості повітря у багатьох містах. До того ж, в останні десятиліття різко зріс попит на авіаційні вантажні перевезення, оскільки міжнародна торгівля та транскордонна економічна діяльність зросли в десятки разів. Дослідження показують, що морські перевезення також є одним із найбільш динамічних секторів, який значно збільшує обсяги викидів парникових газів. Зокрема, у період з 1990 по 2004 рік викиди вуглецю від авіаційного транспорту зросли на 86%, і наразі ця галузь відповідає за 4—9% загальних світових викидів парникових газів. Водночас морський транспорт споживає від 2 до 4% загального річного обсягу паль-

ного на планеті [9]. Наукові дослідження підтверджують, що хоча глобалізація значно посилює вплив транспорту на довкілля, вона не є єдиним фактором, що сприяє зростанню рівня викидів парникових газів. Технологічні досягнення та підвищення ефективності транспортних систем поки що не змогли компенсувати екологічні втрати та зменшити загрозу глобального потепління.

Варто зазначити, що глобалізація також впливає на використання сільськогосподарських земель та урбанізацію, що, своєю чергою, призводить до вирубки лісів. Зменшення площі лісів є значним непрямим фактором зростання викидів парникових газів, оскільки вирубка та спалювання лісів знижує здатність екосистем до поглинання вуглецю. Глобалізаційні процеси сприяють вирубці лісів для розширення сільськогосподарських угідь, що необхідно для забезпечення продовольчих потреб населення та збільшення аграрного експорту. Вирубка лісів також тісно пов'язана з урбанізацією та зростанням потреб міського населення. Водночас висока щільність населення може сприяти покращенню якості повітря, зменшуючи темпи вирубки лісів. Однак у короткостроковій перспективі економічне зростання, щільність населення та урбанізація значною мірою сприяють збільшенню темпів вирубки лісів. Отже, наукові дані свідчать про те, що глобалізація стимулює економічне зростання, яке, у свою чергу, пришвидшує урбанізацію. Це веде до посилення процесів вирубки лісів та погіршення екологічного стану довкілля.

В цьому контексті важливою проблемою є також процес поглинання дрібних компаній великими корпораціями, що супроводжується суттєвими структурними змінами. Прикладом такого явища є діяльність компанії Pacific Lumber Company, що спеціалізувалася на заготівлі секвой. До моменту поглинання ця компанія дотримувалася певних ключових екологічних та соціальних принципів таких, як: обсяги заготівлі деревини не перевищували природну відновлювальну здатність лісу; працівники отримували не лише заробітну плату, а й користувалися соціальними гарантіями, зокрема пенсійним фондом [9, с. 63]. Однак після переходу під контроль більшої корпорації темпи вирубки значно зросли, тоді як соціальні гарантії для співробітників були значно обмежені [9, с. 63]. Цей випадок демонструє, що механізми глобального вільного ринку не здатні ефективно вирішувати екологічні та соціальні проблеми. Більше того, великі корпорації не лише довільно змінюють стратегії своїх дочірніх підприємств, а й мають достатньо впливу для коригування чинних правових норм у власних інтересах.

Науковці Кайс і Самі [10, с. 1105] проаналізували взаємозв'язок між економічним зростанням, споживанням енергії та викидами вуглецю на основі панельних даних та дійшли висновку, що споживання енергії та економічне зростання суттєво сприяли збільшенню обсягів викидів вуглецю у п'ятдесяти восьми країнах, що належать до трьох основних регіонів: Європи, Північній Азії, Латинській Америці та Карибського басейну, а також у регіонах Близького Сходу, Північної Африки та Африки на південь від Сахари.

Як зазначалось раніше, глобалізація може мати як позитивні, так і негативні наслідки для економічного

зростання, проте наукові дослідження свідчать, що її вплив є здебільшого позитивним, особливо у контексті зменшення рівня бідності та нерівності доходів у країнах, що розвиваються. Між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, склалися такі відносини, в результаті яких обидві групи держав отримують вигоду від значних торговельних та фінансових потоків.

Які ж переваги від глобалізації отримують країни, що розвиваються?

По-перше, країни, що розвиваються змогли розширити ринки збуту своєї продукції далеко за межі національних кордонів, що сприяло розвитку потужного виробничого сектору та формуванню міцного середнього класу.

По-друге, торговельні відносини з розвинутими країнами світу та транснаціональними корпораціями сприяли передачі новітніх технологій, сучасних виробничих процесів та практики управління. В результаті багато компаній в країнах, що розвиваються, стали достатньо великими, досвідченими і сучасними для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринках інших країн, навіть країн з розвинутою економікою та створювати більшу вигоду для споживачів усього світу [11, с. 38].

По-третє, поява ключової, але неочевидної вигоди від глобалізації: розвитку внутрішнього фінансового ринку. У великих транснаціональних корпорацій був стимул гарантувати те, що їх постачальники в країнах, що розвиваються, працюють з використанням кращих технологій та методів управління. Закордонні фонди допомагали створювати більш надійні фінансові ринки з більшими обсягами торгівлі та кращим регулюванням. Таким чином, розвиток внутрішнього фінансового ринку фактично й з'явився як "побічна вигода" глобалізації, що, в свою чергу, дозволило країнам, що розвиваються, спрямовувати як іноземні фінансові ресурси, так і власні кошти на більш прибуткове інвестування [11, с. 39].

Теорії міжнародної торгівлі стверджують, що лібералізація торгівлі, яка є одним із ключових проявів глобалізації, сприяє перерозподілу ресурсів від неефективних виробників до тих, хто забезпечує виробництво з мінімальними витратами. Ці мінімальні витрати охоплюють не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти. Таким чином, глобальне виробництво здійснюється з найменшими можливими витратами для довкілля, що робить лібералізацію торгівлі важливим чинником сталого розвитку.

Крім того, глобалізація впливає на сталий розвиток через трансформацію економічної структури. Вона також сприяє зростанню рівня доходів, що, у свою чергу, стимулює збільшення державних та приватних інвестицій у сферу охорони довкілля. Це сприяє покращенню якості навколишнього середовища, що свідчить про тісний взаємозв'язок між глобалізацією, екологічною стійкістю та сталим розвитком.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Підсумовуючи все вищесказане, слід зазначити, що глобалізація та сталий розвиток можна розглядати як дві сторони однієї медалі, оскільки вони взає-

модіють і впливають одна на одну у сучасному світі. Глобалізація створює умови для економічного зростання та обміну ресурсами, але також може призвести до соціальних та екологічних проблем. Сталий розвиток, з іншого боку, спрямований на забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та збереженням довкілля. В цьому контексті доречно навести вислів Папи Римського Іоана Павла II 2001 року, де він зазначив: "Глобалізація сама по собі не є ні добром, ні злом. Вона буде такою, якою її зроблять люди" [12].

У доповіді Римського клубу за 2012 рік, а саме у звіті "Глобальний прогноз на наступні сорок років" наголошується на необхідності перенаправлення інвестиційних потоків від максимально прибуткових секторів до тих, які відповідають потребам суспільства. Капіталізм не здатний виконати цю функцію самостійно, адже його метою є прибутковість, а не задоволення суспільних запитів [13].

Отже, шлях вирішення основних суперечностей сучасного світу — це розвиток концепції сталого розвитку, яка сприяє інклюзивній глобалізації, орієнтованій на загальне благо. Для досягнення сталого розвитку необхідно докорінно змінити загальнолюдські цінності та орієнтири розвитку, перейшовши від ідеології накопичення до ідеології взаємодопомоги та розумної достатності.

Література:

1. Gong M., Simpson A., Koh L. Inside out: The interrelationships of sustainable performance metrics and its effect on business decision making: Theory and practice. *Resources, Conservation, Recycling*. 2018. Vol. 128. PP. 155-166.
2. Mikusova, M. To be or not to be a business responsible for sustainable development? Survey from small Czech businesses. *Economic Research*. 2017. Vol. 30. PP. 1318—1338.
3. Law B.; Moomaw, W. EcoWatch. 2021. URL: <https://www.ecowatch.com/forest-conservation-climate-change-2650741678.html> (дата звернення: 15.0.2025).
4. World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. UK, Oxford University Press: Oxford, 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).
5. Barbier, E.B. Sustainability and development. *Annual Review of Resource Economics*. 2016. Vol. 8. PP. 261—280.
6. Hickel, J. The sustainable development index: Measuring the ecological efficiency of human development in the anthropocene. *Ecological Economics*. 2020. Vol. 167. URL: [The Sustainable Development Index: Measuring the ecological efficiency of human development in the Anthropocene](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924646020300000) | Request PDF (дата звернення: 11.01.2025).
7. OECD. Globalisation. URL: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121> (дата звернення: 15.02.2025).
8. Ullah, A.; Pinglu, C.; Ullah, S.; Hashmi, S.H. Nexus of Regional Integration, Socioeconomic Determinants and Sustainable Development in Belt and Road Initiative

Countries. PLoS ONE. 2021. Vol. 16. URL: Nexus of regional integration, socioeconomic determinants and sustainable development in belt and road initiative countries | PLOS One (дата звернення: 7.02.2025).

9. Labib, S.M.; Neema, M.N.; Rahaman, Z.; Patwary, S.H.; Shakil, S.H. Carbon dioxide emission and bio-capacity indexing for transportation activities: A methodological development in determining the sustainability of vehicular transportation systems. Journal of Environmental Management. 2018. 223. PP. 57—73.

10. Kais, S.; Sami, H. An econometric study of the impact of economic growth and energy use on carbon emissions: Panel data evidence from fifty eight countries. Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2016. 59. PP. 1101—1110.

11. Ромащенко К.М., Ромащенко Т. І., Кукурудза І. І. Сучасні виклики та тенденції процесу глобалізації. Вісник Черкаського університету. Серія Економічні науки. Черкаси, 2023. Вип. 27 (3—4). С. 36—42.

12. JOHN PAUL II. John Paul II's address to participants in the plenary assembly of the Pontifical Academy of Social Sciences. Vatican 2001. <http://famvin.org/eu/archieve/globalization-neither-good-nor-bad-will-be-what-people-make-of-it-pope> (дата звернення: 15.02.2025).

13. RANDERS J. 2052. A Global Forecast for the Next Forty Years. Chelsea Green Publishing, White River Jct. 2012. URL: jorgen-randers-2052-a-global-forecast-for-the-next.pdf (дата звернення: 15.02.2025).

References:

1. Gong, M., Simpson, A. and Koh, L. (2018), "Inside out: The interrelationships of sustainable performance metrics and its effect on business decision making: Theory and practice", Resources, Conservation, Recycling, Vol. 128, pp. 155—166.

2. Mikusova, M. (2017), "To be or not to be a business responsible for sustainable development? Survey from small Czech businesses", Economic Research, Vol. 30, pp. 1318—1338.

3. Law, B. and Moomaw, W. (2021), "Keeping Trees in the Ground: An Effective Low-Tech Way to Slow Climate Change", EcoWatch, available at: <https://www.ecowatch.com/forest-conservation-climate-change-2650741678.html> (accessed: 15 March 2025).

4. World Commission on Environment and Development. (1987), Our Common Future, Oxford University Press, UK, Oxford, available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (accessed: 15 January 2025).

5. Barbier, E. B. (2016), "Sustainability and development", Annual Review of Resource Economics, Vol. 8, pp. 261—280.

6. Hickel, J. (2020), "The sustainable development index: Measuring the ecological efficiency of human development in the anthropocene", Ecological Economics, Vol. 167, available at: The Sustainable Development Index: Measuring the ecological efficiency of human development in the Anthropocene | Request PDF (accessed: 11 January 2025).

7. OECD (2024), "Globalisation", available at: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121> (accessed: 16 January 2025).

8. Ullah, A., Pinglu, C., Ullah, S. and Hashmi, S.H. (2021), "Nexus of Regional Integration, Socioeconomic Determinants and Sustainable Development in Belt and Road Initiative Countries", PLoS ONE, Vol. 16. available at: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0254298> (accessed: 27 January 2025).

9. Labib, S.M., Neema, M.N., Rahaman, Z., Patwary, S.H. and Shakil, S.H. (2018), "Carbon dioxide emission and bio-capacity indexing for transportation activities: A methodological development in determining the sustainability of vehicular transportation systems", Journal of Environmental Management, vol. 223, pp. 57—73.

10. Kais, S. and Sami, H. (2016), "An econometric study of the impact of economic growth and energy use on carbon emissions: Panel data evidence from fifty eight countries", Renewable and Sustainable Energy Reviews, vol 59, pp. 1101—1110.

11. Romashchenko, K., Romashchenko, T. and Kukurudza, I., (2023), "Modern Challenges and Trends in the Process of Globalization", Bulletin of Cherkasy University, Series Economic Sciences, vol. 27 (3—4), pp. 36—42.

12. John, Paul II., (2001), "John Paul II's address to participants in the plenary assembly of the Pontifical Academy of Social Sciences", Vatican, available at: <http://famvin.org/eu/archieve/globalization-neither-good-nor-bad-will-be-what-people-make-of-it-pope> (accessed: 25 January 2025).

13. Randers, J., (2012), "2052. A Global Forecast for the Next Forty Years", Chelsea Green Publishing, White River Jct., available at: jorgen-randers-2052-a-global-forecast-for-the-next.pdf (accessed: 30 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.04.2025 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 330.336:338

О. В. Бугров,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління проєктами,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2325-1545>
О. О. Бугрова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8447-282X>
І. О. Лук'янчук,
магістрант, Національний університет "Києво-Могилянська академія",
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0077-962X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.133

СТРУКТУРУВАННЯ УГОД У КОНТЕКСТІ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ

О. Bugrov,
PhD, Associate Professor, Department of Project Management, Kyiv National University of Construction and Architecture
О. Bugrova,
PhD, Associate Professor, Department of Economic Theory, National University of "Kyiv-Mohyla Academy"
І. Lukianchuk,
Master's student, National University of "Kyiv-Mohyla Academy", Kyiv National University of Construction and Architecture

DEAL STRUCTURING IN THE CONTEXT OF PROJECT FINANCE

В умовах післявоєнної відбудови та модернізації економіки України проєктне фінансування буде грати ключову роль. Важливим джерелом фінансування крупних проєктів, насамперед в сфері енергетики, розвитку інфраструктури та видобутку корисних копалин, будуть інвестиційні фонди іноземних держав, а також міжнародні фінансові інституції. Обізнаність вітчизняних стейкхолдерів таких проєктів у сфері проєктного фінансування є необхідною умовою успішності їх участі в підготовці і реалізації відповідних ініціатив.

Мета статті — проаналізувати організаційний механізм зниження ризиків шляхом структурування угод в рамках фінансування та виконання крупних проєктів. В ході досягнення цієї мети в статті охарактеризовано проєктне фінансування як дієвий інструмент післявоєнної модернізації і розвитку економіки України; визначено основні чинники проєктного і структурованого фінансування; за допомогою наочного прикладу проілюстровано процес структурування угод у контексті проєктного фінансування.

Хоча структуроване фінансування часто відносять до складу проєктного фінансування, насправді цю форму залучення коштів більш доцільно розглядати як окремий вид фінансування крупних проєктів, оскільки рішення про надання позикових коштів у відповідних випадках спирається значною мірою на кредитоспроможність позичальника і його здатність надати адекватне забезпечення (заставу). Натомість, у проєктному фінансуванні прийняття рішень більшою мірою ґрунтується на фінансових моделях, які бувають вельми складними. Компонентами фінансового моделювання при цьому можуть бути аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, метод Монте Карло тощо.

Наведений у статті приклад структурування угод при проєктному фінансуванні розкриває механізм управління ризиками, який допомагає прийняттю позитивного рішення щодо надання позики під проєкт на взаємоприйнятних для всіх партнерів проєкту умовах. Особливо корисним цей організаційний, інституційний механізм є для застосування ініціаторами/спонсорами проєктів в умовах економічної турбулентності, зокрема — нестабільності цін на сировину та електроенергію.

Правильна теорія допомагає практикам знаходити дієві шляхи вирішення тих чи інших проблем або розв'язання реальних задач. Водночас, краща практика допомагає дослідникам удосконалювати теорію, збагачуючи її вдалими елементами, достовірність і правильність яких підтверджена фактами і досвідом. Дослідження кейсів кращої практики проєктного фінансування є одним з ключових способів удосконалення теорії інвестування.

In the context of post-war reconstruction and modernization of Ukrainian economy, project finance will play a key role. An important source of financing for large projects, primarily in the energy sector, infrastructure development, and mining, will be investment funds of foreign countries, as well as international financial institutions. Awareness of domestic stakeholders of such projects in the field of project finance is a necessary condition for the success of their participation in the preparation and implementation of relevant initiatives.

The purpose of the article is to analyse the organizational mechanism for reducing risks by structuring deals within the framework of financing and implementation of large projects. In the course of achieving this goal, the article characterizes project finance as an effective tool for post-war modernization and development of Ukrainian economy; identifies main factors of project and structured financing; utilising a visual example, illustrates the process of deal structuring in the context of project finance.

Although structured financing is often included in project finance, in fact, this form of raising funds is more appropriate to consider as a separate type of finance for large projects, since the decision to provide loan funds in appropriate cases is largely based on the creditworthiness of a borrower and their ability to provide adequate security (collateral). In contrast, in project finance, decision-making is based, to a greater extent, on financial models which can be very complex. Components of financial modelling, in this case, may be sensitivity analysis, scenario analysis, the Monte Carlo method, etc.

The example of deal structuring in project finance that given in the article reveals a risk management mechanism that helps to make a positive decision to provide a loan for a project on terms that are mutually acceptable to all project partners. This organizational and institutional mechanism is especially useful for application by initiators/sponsors of projects in conditions of economic turbulence, in particular — instability of prices for raw materials and electricity.

Correct theory helps practitioners find effective ways to solve certain problems or solve real-life tasks. At the same time, best practice helps researchers improve the theory, enriching it with successful elements, the reliability and correctness of which is confirmed by facts and experience. Case studies of best practice in project finance are one of key ways to improve investment theory.

Ключові слова: управління ризиками, проєктне фінансування, структурування угод, управління проєктами, динамічне ціноутворення.

Key words: risk management, project financing, deal structuring, project management, dynamic pricing.

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

Теорія і практика є двома вимірами, які, взаємодоповнюючи і збагачуючи один одного, допомагають досягти успіху в різноманітних аспектах діяльності, у тому

числі, у виконанні інвестиційних проєктів. Теорія є сформульованою концептуальною картиною закономірностей певної сфери буття, а практика є фактичним відображенням, як певні засоби, причинно-наслідкові залежності, методи або принципи спрацьовують у реальних ситуаціях. Правильна теорія допомагає практикам знаходити дієві шляхи вирішення тих чи інших проблем або

розв'язання реальних задач. Водночас, краща практика допомагає дослідникам удосконалювати теорію, збагачуючи її вдалими елементами, достовірність і правильність яких підтверджена фактами і досвідом. З цієї причини дослідження кейсів кращої практики проєктного фінансування є одним з ключових способів удосконалення теорії інвестування.

У менеджменті інноваційних будівельних проєктів значну роль грають різноманітні структуровані схеми — каркаси (frameworks), які формуються з низки комплексно взаємопов'язаних елементів. Організування таких каркасів певним чином (логічним, збалансованим і цілеспрямованим) дозволяє досягати найкращих результатів. Структурування угод у контексті проєктного фінансування дозволяє знижувати інвестиційні та кредитні ризики, підвищуючи шанси залучення коштів на виконання проєктів на більш вигідних умовах. Ця стаття присвячена дослідженню кращої практики і досвіду фінансування крупних будівельних проєктів для накопичення бази знань, яка формує відповідну удосконалену теорію. Актуальність цього дослідження з перспективи повоєнної відбудови є особливо високою.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Нижче наведено низку ключових думок, які були висловлені в дослідженнях і публікаціях, присвячених питанням проєктного фінансування в системі управління ризиками.

Щоб зменшити бізнес-ризики, кошти можуть бути залучені через проєктне фінансування зі структуруванням угод. Міжнародна співпраця сприяє розширенню та вдосконаленню механізмів проєктного фінансування [1].

Проєктне фінансування передбачає мобілізацію капіталу з багатьох джерел (часто різноманітних) з їх хеджуванням та наданням гарантій, а також з утворенням спеціальної компанії — "носія проєкту" (а project vehicle). У такій схемі кредитори розглядають активи та прогнозований грошовий потік спеціально створеної під проєкт компанії як забезпечення для повного повернення своїх запозичень [2].

Ключовою рисою проєктного фінансування є можливість перекласти ризик на учасників, що кредитують проєкт і "носія проєкту". Ініціатори і спонсори проєктів охоче користуються цим механізмом, особливо в умовах можливості значних коливань цін (цінових викликів) [3].

Проєктне фінансування — це процес фінансування певної економічної одиниці, яку створюють спонсори, у якій кредитори розділяють більшу частину бізнес-ризиків підприємства, а фінансування отримується виключно для самого проєкту. Проєктне фінансування створює цінність завдяки покращенню управління ризиками. Однак схеми проєктного фінансування є складними [4]. Структура транзакцій проєктного фінансування забезпечує каркас управління, який визначає модель операцій проєкту та схему цільового впливу на ризики, які можуть виникнути [5].

Актуальність теми цього дослідження підтверджується наступним. В роботі [6] зазначено, що теорія і практика управління ризиками все ще знаходяться в стадії розвитку. Це твердження є правильним незважа-

ючи на наявність стандартів з управління ризиками, наприклад, таких як [7], [8] або [9]. Крім того, незважаючи на те, що проєктне фінансування зберігає важливу частку світового ринку синдикуваного боргу, увага науковців до цієї галузі фінансів все ще є дуже обмеженою як з теоретичної, так і з емпіричної сторони [10].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — проаналізувати організаційний механізм зниження ризиків шляхом структурування угод в рамках фінансування та виконання крупних проєктів.

Зазначена мета дозволяє виокремити наступні задачі дослідження:

- охарактеризувати роль проєктного фінансування в умовах післявоєнної модернізації економіки України;
- визначити основні чинники проєктного і структурованого фінансування;
- проілюструвати за допомогою наочного прикладу процес структурування угод у контексті проєктного фінансування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В післявоєнних умовах роль проєктного фінансування значно зростає. Це відбувається через те, що фінансова історія майже всіх компаній не є надійною основою для прийняття рішення про кредитування інвестиційного проєкту — війна зруйнувала тренди розвитку компаній, значно зменшила вартість їх активів. Отже, підхід щодо фінансування проєктів на основі аналізу попередньої діяльності їх ініціаторів значною мірою втратив сенс. "Ломбардне кредитування" для потреб проєктів теж в більшості випадків неможливий через те, що війна зруйнувала багато активів і немає впевненості в подальшій стабільності їх вартості. Отже, проєктне фінансування має стати в умовах відбудови України після війни основним різновидом залучення коштів на виконання проєктів. В цих умовах надавач коштів (банк, фонд або інша фінансова установа) частково бере на себе ризики, пов'язані з виконанням проєкту.

При проєктному фінансуванні сам проєкт є джерелом повернення і обслуговування кредиту або позики. Найближчим часом має бути здійснена велика кількість різноманітних проєктів, у тому числі, соціального і інфраструктурного характеру. Без здійснення вузлових проєктів (деякі з них матимуть значні масштаби) неможливо відновити та модернізувати економіку України після війни. Через це в проєктному фінансуванні (особливо для мега-проєктів) буде застосовуватись консолідація різноманітних джерел фінансування, у тому числі, для оптимального розподілу пов'язаних з виконанням проєкту ризиків. Частину ризиків разом з відповідною часткою участі в проєктному фінансуванні будуть брати на себе різноманітні міжнародні фінансові організації, які можуть надавати гранти. Частина коштів може бути отримана від стратегічних або портфельних інвесторів. З іншого боку, будуть застосовуватись кошти державного бюджету та певних територіальних громад. Решту коштів можуть надавати кре-

Таблиця 1. Головні відмінності в підходах до структурованого та проєктного фінансування

Основні характеристики	Структуроване фінансування	Проектне фінансування
Позичальник і призначення	Існуюча компанія, на розширення/розвиток діяльності	Нова компанія, створена спеціально під проєкт (SPV), фінансується проєкт з нуля або проєкт розширення бізнесу
Строки фінансування (як правило, або рекомендовано)	До 10 років, включаючи до 1 року відстрочки по виплаті основного боргу	До 14 років, включаючи до 2 років відстрочки по виплаті основного боргу
Головні критерії оцінки при аналізі заявки щодо надання кредиту	Фінансова звітність позичальника та афілійованих компаній – тобто, аналіз бізнесу за минулі періоди	Аналіз всіх аспектів майбутнього проєкту і його грошових потоків. Аналіз виконавців проєкту
Частка організаторів у фінансуванні (як правило, або рекомендовано)	Мінімум 15%	20-40%, але не менш ніж 15%

Джерело: сформовано на основі даних аналізу світової кращої практики.

дитні установи на комерційній основі. Отже, структуровану схему фінансування і виконання проєкту з метою оптимізації розподілу джерел надання коштів та зниження ризиків для інвесторів і кредиторів стає максимально актуальною задачею. Слід також сказати, що одним з важливих механізмів організації проєктного фінансування має стати державно-приватне партнерство. Таким чином, проєктне фінансування має потенціал стати ключовим інструментом активної участі інвестиційно-банківської системи в економічній та промисловій відбудові України в післявоєнний період.

Тут варто зазначити відмінності між структурованим та проєктним фінансуванням.

Структуроване фінансування — це форма корпоративного фінансування, де найважливішими критеріями є кредитоспроможність позичальника і його здатність надати адекватне забезпечення (заставу). Частка коштів позичальника в проєкті повинна бути не меншою за 15%.

Проектне фінансування — це особлива форма фінансування, де найбільш важливими критеріями є адекватна структура проєкту, з погляду розподілу ризиків, та якісно опрацьована проєктна документація. Позичальником може бути нова, створена для конкретної мети компанія (Special Purpose Vehicle — SPV), водночас, учасники повинні довести, що вони мають достатньо власного досвіду в управлінні проєктами у відповідній сфері. Безумовно, важливим фактором при прийнятті рішення буде прогноз фінансового потоку та наявність платоспроможних покупців продукції новоствореного проєктом активу. Крім того, учасники мають забезпечити частку у фінансуванні проєкту на рівні 30—40% (переважно, але в деяких випадках не менше 15%).

Важливу роль у фінансуванні проєктів економічної модернізації України будуть мати іноземні інвестори та кредитори, у тому числі, експортно-кредитні банки. В таких умовах серед ключових умов надання коштів є наступні:

- ретельно опрацьований та перевірений бізнес-план;
- перевага надається технологіям та обладнанню країни-кредитора;

— можливе фінансування проєктних робіт (технічної, екологічної, правової частин) за умови, що проєктом передбачено використання обладнання та технології країни, установа якої надає позикові кошти;

— можливе спів-фінансування разом з іншими фінансовими інститутами та/або експортними кредитними агентствами інших країн.

У табл. 1 показано особливості структурованого і проєктного фінансування.

Використання фінансових моделей відіграє вирішальну роль для підготовки бізнес-планів, на основі яких банки приймають рішення щодо кредитування в рамках фінансування проєктів. Проєктне фінансування передбачає створення юридично незалежної проєктної компанії, що фінансується за рахунок кредиту без права регресу. Таке фінансування здійснюється з метою інвестування коштів у певний капітальний актив, який має обмежений термін дії (життєвий цикл "проєкт-актив"). Проєктне фінансування часто пов'язано з великими сумами інвестицій (наприклад, у електростанції, транспортну інфраструктуру, телекомунікаційні проєкти). За цих обставин, кредитори звертають особливу увагу на очікувану ефективність проєкту, яка надає можливість погашення основної суми кредиту та процентів. Отже, рішення банку ґрунтується на здатності проєкту генерувати достатні грошові надходження (cash inflows), які достатньою мірою перевищують грошові витрати (cash outflows). Коли проєкт представлений потенційному кредитору, модель стає спільною платформою для переговорів між банком та акціонерами. Відповідно, успіху таких переговорів сприяє фінансове моделювання, яке має відповідати високим професійним вимогам [11].

Таким чином, проєктне фінансування не передбачає регресу боргу на іншу сторону, тому кредиторам необхідно приділяти увагу щодо ретельного оцінювання майбутньої ефективності проєкту за допомогою реалістичних моделей; фінансування проєкту пов'язане зі створенням спеціальної компанії (SPV), що дозволяє зосередити увагу на діяльності одного підприємства з обмеженим економічним циклом, тобто проєкт розглядається відокремлено від інших бізнес активностей його

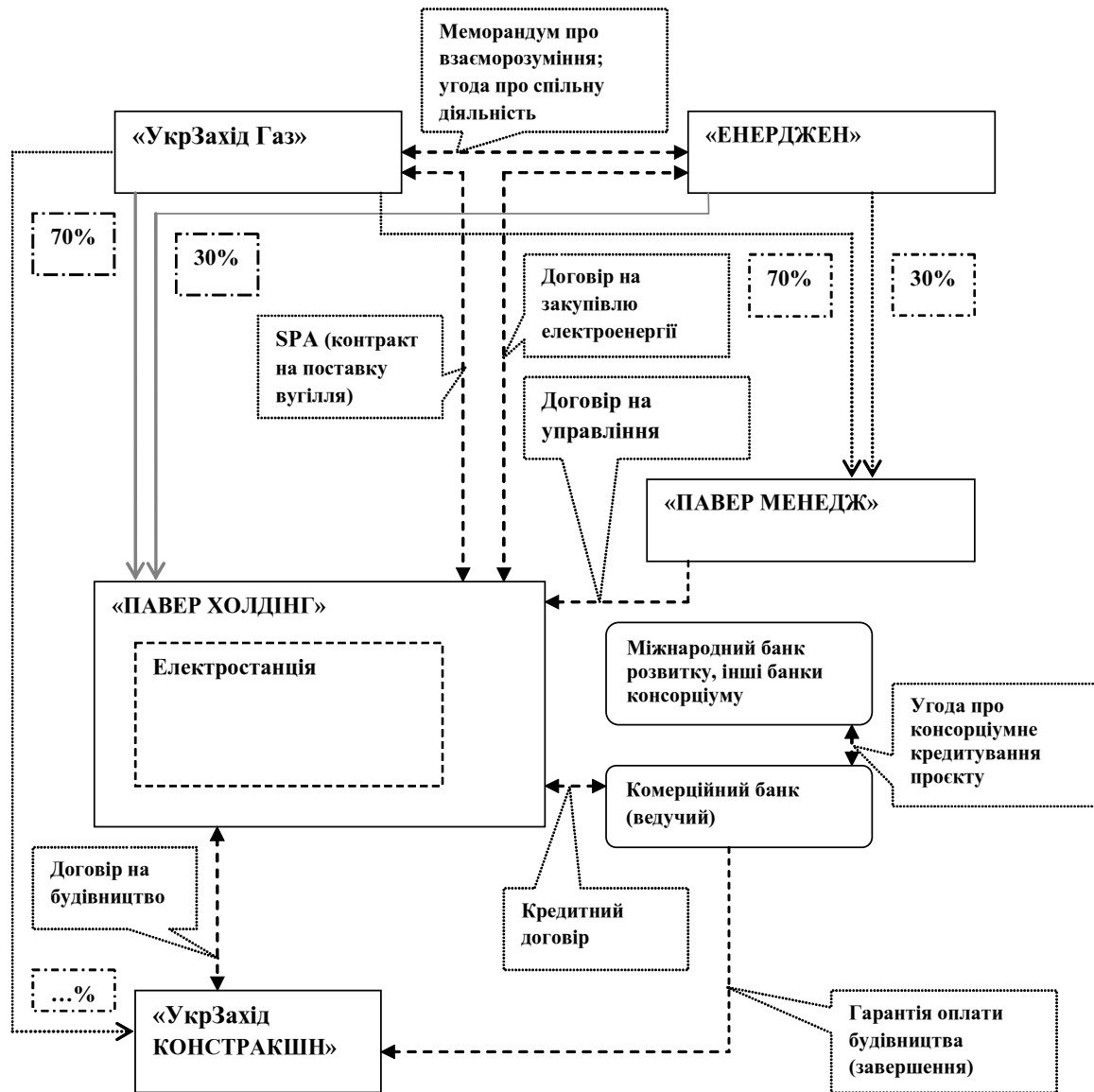


Рис. 1. Схема організації фінансування та виконання проекту / схема структурування угод

Джерело: сформовано згідно з кейсом.

зацікавлених сторін. Таким чином, фінансові моделі, що використовуються для прийняття рішень щодо фінансування проекту, можуть бути вельми складними. Одними з методів фінансового моделювання в цих умовах є аналіз чутливості (Sensitivity Analysis — SA) та сценарний аналіз (Scenario Analysis), які, з іншого боку, є технологіями оцінки ризиків і можуть застосовуватись інтегровано [12]. Іншими зручними засобами оцінки та аналізу ризиків у зазначеній сфері виступають метод ризик-пристосованого коефіцієнта дисконтування, метод розрахунку очікуваної чистої приведеної вартості проекту (expected net present value) та метод Монте Карло.

Ще одним засобом, який спрямований на утримання ризиків на прийнятному рівні і дозволяє банкам, фондам та іншим установам приймати обгрунтоване рішення щодо фінансування інвестиційного проекту є так звана належна обачність (due diligence — DD). Ключові питання, які охоплює цей інформаційно-аналітичний документ для інвестиційних будівельних проектів включають:

1. Хто є розробником проекту, архітектором, маркетинговою групою, підрядниками та постачальниками матеріалів та обладнання тощо? Необхідно ідентифікувати всіх суб'єктів, які беруть участь у цьому проекті, та їхній досвід.
2. Який обсяг і складність проекту (зокрема, тип об'єкту, кошторис, якість, технічна комплексність тощо)?
3. Кому належить земля і яку частку власних коштів вкладає забудовник (ініціатор проекту)? Чи знаходиться земля повністю у власності забудовника? Який обрано варіант покупки/оренди земельної ділянки? Яке забезпечення (застава) може бути надано банку ініціатором проекту?
4. Який досвід має ініціатор проекту щодо реалізації відповідних планів?
5. Інформація щодо території, на якій здійснюватиметься проект (демографія, тенденції на ринку, перспективи розвитку відповідної території тощо).
6. Які дозволи, ліцензії тощо мають бути отримані для реалізації проекту і наскільки реалістично їх отримати?

7. Бюджет проєкту і очікуваний грошовий потік.

8. Яку належну перевірку інформації провів ініціатор проєкту?

9. Звіт про оцінку земельної ділянки під забудову.

Післявоєнний період накладає особливості на DD насамперед в проєктах, які не є новим будівництвом, а спрямовані на відновлення і модернізацію частково зруйнованих війною об'єктів (активів). В цих умовах особлива увага приділяється обстеженню об'єктів з метою визначення пошкоджень і руйнувань, завданих об'єкту. Крім того, відбувається інжиніринг цінності (value engineering) об'єкту з метою знаходження оптимального шляху модернізації проєкту / активу.

Одним з ключових факторів, які застосовуються в управлінні ризиками при проєктному фінансуванні є структурування угод. Такий підхід дозволяє оптимальним чином розподілити ризики проєкту між його учасниками. Робиться це в спосіб, щоб той чи інший ризик несла та сторона проєкту (в рамках структурованої угоди), яка має на цей ризик найбільший вплив. Структурування угоди таким чином знижує ризики для установи, яка фінансує проєкт. Як зазначено вище, максимальна частка кредитування може складати 85%, але в багатьох випадках банки вимагають, щоб частка ініціатора проєкту у фінансуванні складала не менше 30% загальних інвестиційних витрат.

Розглянемо приклад структурування угоди. У цьому кейсі назви компаній змінено на умовні. "УкрЗахід Газ" імпортує (або видобуває) газ. "ЕНЕРДЖЕН" постачає енергію споживачам. Ці дві компанії погодили план по будівництву електростанції, який відповідає їх стратегічним цілям. Зазвичай, першим кроком має бути підписання меморандуму про взаєморозуміння (memorandum of understanding) для визначення намірів сторін. За цим кроком має слідувати угода про спільну діяльність (joint venture).

Отже, "УкрЗахід Газ" і "ЕНЕРДЖЕН" створюють цільову компанію (SPV), яка називається "ПАВЕР ХОЛДІНГ", та ділять її акції відповідно до своїх внесків в статутний капітал. Оскільки "УкрЗахід Газ" є більш авторитетною, вона робить більший внесок і отримує 70% акцій цільової компанії. "ЕНЕРДЖЕН" є відносно невеликою компанією, і отримує 30%. Нова компанія не має майна.

Згодом "ПАВЕР ХОЛДІНГ" укладає з "УкрЗахід КОНСТРАКШН" договір на капітальне будівництво електростанції. "УкрЗахід КОНСТРАКШН" є спорідненою (афілійованою) компанією з "УкрЗахід Газ" і володіє ноу-хау з будівництва електростанцій відповідно до вимог і специфікацій.

Електростанція може коштувати сотні мільйонів доларів. Для оплати виконаних "УкрЗахід КОНСТРАКШН" будівельно-монтажних робіт (згідно умов укладеного договору), "ПАВЕР ХОЛДІНГ" отримує фінансування від банку розвитку (development bank) та комерційних банків (commercial bank), які утворюють відповідний консорціум. Ці банки підкріплюють своєю гарантією (з певним забезпеченням з боку ініціатора проєкту / спонсора) спроможність Спонсорів оплатити завершення будівництва (completion of construction). Ця оплата, здебільшого, здійснюється наступними траншами: 10% — авансовий платіж, 10% — в середині стро-

ку будівництва, 10% — незадовго до завершення об'єкту і 70% — після передачі об'єкту будівництва "ПАВЕР ХОЛДІНГ", яка стає власником електростанції.

"УкрЗахід Газ" і "ЕНЕРДЖЕН", в частках, відповідно, 70% і 30%, утворюють іншу цільову компанію — "ПАВЕР МЕНЕДЖ", яка здійснюватиме управління об'єктом. Основною ціллю створення двох цільових компаній ("ПАВЕР ХОЛДІНГ" і "ПАВЕР МЕНЕДЖ") є, передусім, захист "УкрЗахід Газ" і "ЕНЕРДЖЕН" від ризиків в ході експлуатації об'єкту. Якщо, наприклад, на станції трапиться аварія, можливі позивачі не зможуть в судовому порядку звернути право вимоги на майно "УкрЗахід Газ" і "ЕНЕРДЖЕН", оскільки жодна з цих компаній ані володіє електростанцією, ані експлуатує її.

За угодою / договором (Sale and Purchase Agreement — SPA), укладеною між "ПАВЕР МЕНЕДЖ" і "УкрЗахід Газ", на електростанцію буде постачатись сировина (газ). Вироблена електроенергія за оптовим контрактом буде продаватись "ЕНЕРДЖЕН", а від неї — споживачам. Отримані "УкрЗахід Газ" і "ЕНЕРДЖЕН" від цих угод грошові потоки будуть використані для повернення коштів організаціям, що здійснюють фінансування проєкту.

Блок-схема організації фінансування і виконання проєкту відповідно до кейсу наведена на рис. 1.

Отже, ключовими учасниками проєкту є:

- "УкрЗахід Газ" — спонсор з часткою 70% проєкту, постачальник сировини (газу);
- "ЕНЕРДЖЕН" — спонсор з часткою 30% проєкту, оператор на оптовому ринку електроенергії;
- "ПАВЕР ХОЛДІНГ" — цільова компанія (SPV), власник електростанції;
- "УкрЗахід КОНСТРАКШН" — компанія, споріднена з "УкрЗахід Газ", будівельний підрядник;
- Банк розвитку (development bank) — сторона, що фінансує / кредитує проєкт, міжнародний банк;
- Комерційний банк (commercial bank) — сторона, що фінансує / кредитує проєкт, банк консорціуму (у тому числі — ведучий);
- "ПАВЕР МЕНЕДЖ" — цільова компанія (SPV), управляюча компанія.

Підготовка та організування проєктного фінансування є доволі тривалим процесом, що впливає з необхідності ретельної та продуманої підготовки всіх потрібних документів.

Підсумовуючи зазначене вище, можна сказати, що проєктне фінансування є шляхом забезпечення проєктів коштами, який пов'язаний з відносно високими ризиками для кредитора (позикодавця, інвестора). Структурування угод є одним з дієвих інструментів зниження фінансових ризиків. Зазначений механізм дозволить більш успішно залучати кошти у післявоєнні проєкти відновлення і модернізації економіки України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах післявоєнної відбудови та модернізації економіки України проєктне фінансування буде грати ключову роль. Важливим джерелом фінансування круп-

них проєктів, насамперед в сфері енергетики, інфраструктури та видобутку корисних копалин, будуть інвестиційні фонди іноземних держав, а також міжнародні фінансові інституції. Обізнаність вітчизняних стейкхолдерів таких проєктів у сфері проєктного фінансування є необхідною умовою успішності їх участі в підготовці і реалізації відповідних ініціатив.

Хоча структуроване фінансування часто відносять до складу проєктного фінансування, насправді цю форму залучення коштів більш доцільно розглядати як окремий вид фінансування крупних проєктів, оскільки рішення про надання позикових коштів у відповідних випадках спирається значною мірою на кредитоспроможність позичальника і його здатність надати адекватне забезпечення (заставу).

Наведений у статті приклад структурування угод при проєктному фінансуванні розкриває механізм управління ризиками, який допомагає прийняттю позитивного рішення щодо надання позики під проєкт на взаємоприйнятних для всіх партнерів проєкту умовах. Особливо корисним цей організаційний, інституційний механізм є для застосування ініціаторами, спонсорами проєктів в умовах економічної турбулентності, зокрема — нестабільності цін на сировину та електроенергію.

Література:

- Choi, B., Kim, J., & Yang, M. Drivers of offtake contract adoption in project financing deals: The case of solar and wind power plants. *Energy Policy*. 2025. Vol. 198. P. 114491. URL: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114491>
- Financing Large Projects: Using Project Finance Techniques and Practices. Prentice Hall, 2003. 672 p.
- Tinsley R. Advanced project financing: Structuring risk. London: Euromoney Books, 2000. 294 p.
- M. Pinto J. What is project finance? *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14, no. 1. P. 200—210. URL: [https://doi.org/10.21511/imfi.14\(1-1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/imfi.14(1-1).2017.06)
- Project Finance Transaction Structure Methodology. S&P Global. September 16, 2014. <https://www.maalot.co.il/Publications/MT20201029154933.PDF>
- Outreville J. F. Risk Management Concepts. Theory and Practice of Insurance. Boston, MA, 1998. P. 47—72. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6187-3_4
- A Risk Management Standard. The Institute of Risk Management. IRM. London. 2002. https://www.theirm.org/media/4709/arms_2002_irm.pdf
- ISO Guide 73:2009. Risk Management: Vocabulary — Guidelines for Use in Standards. ISO Technical Management Board Working Group on risk management. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>
- IEC 31010:2019. Risk management — Risk assessment techniques. IEC, Geneva, Switzerland. 2019. <https://www.iso.org/standard/72140.html>
- Gatti S. Project finance in theory and practice: Designing, structuring, and financing private and public projects. 2nd ed. San Diego, Calif: Academic Press, 2013.
- Borgonovo E., Gatti S., Peccati L. What drives value creation in investment projects? An application of sensitivity analysis to project finance transactions. *European Journal of Operational Research*. 2010. Vol. 205, no. 1. P. 227—236. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.12.006>
- Бугров О. В., Бугрова О. О., Лук'янчук І. О. Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 3. С. 80—86. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.3.80>

References:

- Choi, B., Kim, J., and Yang, M. (2025), "Drivers of offtake contract adoption in project financing deals: The case of solar and wind power plants", *Energy Policy*, vol. 198, 114491. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114491>.
- Kabir Khan, F. and Parra, R. (2003), *Financing Large Projects: Using Project Finance Techniques and Practices*, Prentice Hall, Hoboken, USA.
- Tinsley, R. (2000), *Advanced project financing: Structuring risk*, Euromoney Books, London, UK.
- M. Pinto, J. (2017), "What is project finance?", *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 14 (1), pp. 200—210. [https://doi.org/10.21511/imfi.14\(1-1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/imfi.14(1-1).2017.06).
- Standard & Poor's Financial Services LLC (2014), "Project Finance Transaction Structure Methodology", available at: <https://www.maalot.co.il/Publications/MT20201029154933.PDF> (Accessed 27 March 2025).
- Outreville, J. F. (1998), *Risk Management Concepts, Theory and Practice of Insurance*, Springer, Boston, USA. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6187-3_4.
- The Institute of Risk Management (2002), "A Risk Management Standard", available at: https://www.theirm.org/media/4709/arms_2002_irm.pdf (Accessed 28 March 2025).
- ISO Technical Management Board Working Group on risk management (2009), "ISO Guide 73:2009. Risk Management: Vocabulary — Guidelines for Use in Standards", available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en> (Accessed 27 March 2025).
- International Electrotechnical Commission (2019), "IEC 31010:2019. Risk management — Risk assessment techniques", available at: <https://www.iso.org/standard/72140.html> (Accessed 27 March 2025).
- Gatti, S. (2013), *Project finance in theory and practice: Designing, structuring, and financing private and public projects*, Academic Press, Cambridge, USA.
- Borgonovo, E., Gatti, S., and Peccati, L. (2010), "What drives value creation in investment projects? An application of sensitivity analysis to project finance transactions", *European Journal of Operational Research*, vol. 205 (1), pp. 227—236. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.12.006>.
- Bugrov, O., Bugrova, O., and Lukianchuk, I. (2023), "Sensitivity analysis and scenario analysis in risk management of investment projects", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. (3), pp. 80—86. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.3.80>.

Стаття надійшла до редакції 31.03.2025 р.

В. М. Головачко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5993-0873>
В. І. Гулянич,
здобувач вищої освіти ОНС "Доктор філософії",
спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4548-9464>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.140

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИНОРОБНИХ ГОСПОДАРСТВ

V. Holovachko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University
V. Hulyanych,
PhD Student, specialty 076 — Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activities, Mukachevo State University

MODERN MODELS OF INNOVATIVE TRANSFORMATION IN WINERIES

Актуальність дослідження зумовлена тим фактом, що виноробна галузь створює значну кількість робочих місць, особливо в сільських регіонах, де зайнятість є обмеженою. Крім того, вино є продуктом із високою доданою вартістю, тому його експорт може бути особливо вигідним. Разом із тим, в умовах зростання конкуренції та зміни споживчих уподобань, виноробні господарства зіштовхуються з необхідністю впровадження інноваційних рішень та постійної адаптації до змінюваних ринкових вимог. Відтак, метою статті є узагальнення сучасних підходів до інноваційної трансформації виноробних господарств, визначення ключових моделей та особливостей їх адаптації до сучасних викликів галузі. У межах дослідження звернено увагу на те, що інноваційна трансформація виноробних господарств охоплює широкий спектр моделей, які сприяють оптимізації виробничих процесів, впровадженню новітніх технологій та підвищенню стійкості господарств до змін у навколишньому середовищі. Ключові моделі, представлені в дослідженні, визначають основні напрямки інновацій, які допомагають виноробним господарствам ефективно адаптуватися до глобальних викликів і змін, а також забезпечують стійкий розвиток на ринках виноробної продукції. Доведено, що модель технологічного вдосконалення дозволяє підвищити ефективність виробництва та якість виноробної продукції. Модель біо-технологічних інновацій зосереджена на підвищенні стабільності виробництва вина з покращеними смаковими та ароматичними властивостями готової продукції. Модель екологічного розвитку спрямована на зменшення екологічного впливу виробництва вина на навколишнє середовище. Цифрова модель управління виробництвом виноробної продукції дозволяє підвищити продуктивність і знизити виробничі витрати. Модель агробізнесу та маркетингових інновацій орієнтована на розширення ринків збуту виноробної продукції. Модель адаптації до змін клімату та глобальних викликів забезпечує стабільність вирощування винограду. Модель управління інноваціями сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку виноробних господарств.

The relevance of the research is determined by the fact that the wine industry creates a significant number of jobs, especially in rural areas where employment opportunities are limited. This applies to grape production, as well as wine processing, marketing, and distribution. Moreover, wineries are often important exporters, bringing foreign currency revenue into the country's economy. Wine is a high-value-added product, making its export particularly profitable. However, in the context of increasing competition and changing consumer preferences, wineries face the need to implement innovative solutions and continuously adapt to evolving market demands. Therefore, the purpose of this article is to summarize modern approaches to the innovative transformation of wineries, identify key models, and adapt them to the current challenges of the industry. The study highlights that the innovative transformation of wineries encompasses a wide range of models aimed at optimizing production processes, implementing cutting-edge technologies, and enhancing the resilience of wineries to changes in the surrounding environment. The key models presented in the study identify the main directions of innovation that help wineries effectively adapt to global challenges and changes, while ensuring sustainable development in the wine production markets. It has been proven that the model of technological improvement enhances the efficiency of production and the quality of wine products. It has been proven that the biotechnology innovation model focuses on enhancing the stability of wine production with improved taste and aromatic properties of the final product. Additionally, the ecological development model emphasizes reducing the environmental impact of wine production on the surrounding ecosystem. It has been proven that the digital production management model allows for increased productivity and reduced production costs. The agribusiness and marketing innovation model is focused on expanding the markets for wine products. The climate change and global challenges adaptation model ensures the stability of grape cultivation. Furthermore, the innovation management model contributes to enhancing the competitiveness and sustainable development of wineries.

Ключові слова: інноваційні рішення; сільські регіони; цифрова модель управління; ринок виноробної продукції.

Key words: innovative solutions; rural areas; digital management model; wine production market.

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

Розвиток виноробної галузі важливий для економічного зростання економіки багатьох країн світу, серед яких Італія, Франція, США, Іспанія, Аргентина, Туреччина, Іран, Китай, Румунія та Чилі. В цих країнах найбільші площі виноградників (65 %) та обсяги виробництва винограду й вина (66 %). Вагомим є розвиток виноробної галузі та в Україні, де станом на червень 2021 р., виноробні культури займали близько 40 тис. га, а щорічна виноробна продукція дорівнювала близько 1,2 гектолітра вина. В цілому виноробна галузь є унікальною, адже створює значну кількість робочих місць в сільських регіонах, де зайнятість може бути обмеженою. Робочі місця формуються і за супутніми напрямками, такими як маркетинг, дегустаційна та туристична діяльність. Крім того, виноробні господарства часто є експортерами, які приносять валютні надходження в

економіку країни, адже виноробна продукція — продукт високої доданої вартості. Разом з тим обсяги виробництва продукції виноробних господарств стало знижуватися. За даними Міжнародної організації виноградарства та виноробства (OIV), СТАНОМ НА 2024 Р. світовий обсяг виробництва такої продукції склав 231 млн гектолітрів, що на 2% менше, ніж у 2023 році, та на 13% нижче за середні показники за останні 10 років. В умовах зміни клімату, зростання конкуренції та зміни споживчих уподобань виноробні господарства зіштовхуються з необхідністю впровадження інноваційних рішень та постійної адаптації до мінливих нових ринкових вимог. Зазначимо, що інноваційна трансформація виноробних підприємств передбачає застосування сучасних моделей управління, впровадження технологічних новацій та екологічно орієнтованих стратегій, які сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, якості продукції та її конкурентоспроможності. Відтак, окреслене дослідження є своєчасним та актуальним.

Загальне технологічне вдосконалення виноробних господарств ¹		Перехід виноробних господарств на біокаталіз та ферментні технології ²	
Перехід виноробних господарств на біотехнології очищення та стабілізації вина ³	Напрямки інноваційної трансформації виноробних господарств		Перехід виноробних господарств на автоматизоване пакування та маркування ⁴
Перехід виноробних господарств на використання дронів та супутникових технологій ⁵		Перехід виноробних господарств на біотехнологічні інновації ⁶	

Рис. 1. Напрямки інноваційної трансформації виноробних господарств

Примітка

¹ охоплює: модернізацію обладнання, використання автоматизованих систем управління виробництвом, впровадження енергоефективних технологій тощо.

² охоплює: ферментацію, екстракцію смакових і ароматичних речовин, витримку та стабілізацію вина, біотехнології для очищення вина, зниження використання хімічних речовин.

³ охоплює: біофлокацію, біологічну стабілізацію через використання бактерій та дріжджів, ензимну стабілізацію, природні фільтри та адсорбенти, природну стабілізацію кольору.

⁴ охоплює: автоматизацію процесу розливу, автоматизоване закорковування, автоматизоване маркування, кодування та штрих-кодування, контроль якості та інтеграція з іншими системами.

⁵ охоплює: моніторинг стану виноградників, оптимізація поливу, управління добривами та пестицидами, оцінка врожайності та прогнозування, раннє виявлення хвороб та шкідників, оптимізація логістики, сприяння екологічності.

⁶ охоплює: селекцію винограду з використанням біотехнологій, використання біоактивних добавок і ферментів у виноробстві, біотехнології в процесах очищення та стабілізації вина, біоконтроль та управління мікрофлорою вина, нанотехнології в виноробстві, екологічне виноробство за допомогою біотехнологій, інновації у сфері зберігання вина.

Джерело: сформовано на основі [1—3; 7].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених інноваційним процесам у різних галузях агропромислового виробництва (серед яких напрацювання Шпикуляка О.Г., Маліка М.Й. [7], Обнявко В. [5], Ткаченко О.Б., Ачєєва І.М., Беркгаут Б.М. [6]), проблема визначення та впровадження сучасних моделей інноваційної трансформації у виноробстві залишається недостатньо дослідженою. Особливо це стосується аналізу ефективності різних моделей та стратегій інноваційного розвитку в умовах динамічного ринку і змін кліматичних умов.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є узагальнення сучасних підходів до інноваційної трансформації виноробних господарств, визначення ключових моделей та їх адаптація до сучасних викликів виноробної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Зазначимо, що оскільки виноробні господарства займаються вирощуванням винограду, виробництвом вина та інших продуктів виноробства, в кожній країні їх проблеми доволі специфічні. Наприклад, виноробні господарства Іспанії, зокрема районів Ла-Манча, Андалусія та Каталонія, відчувають значний тиск через нестабільний рівень опадів та тривалі періоди посухи. Виноробні господарства Італії та Франції стикаються з наслідками несприятливої погоди (зокрема, дощовою весною, заморозками та градом). В Австралії виноробні господарства зменшили виробництва вина через рясні дощі, що спричинили захворювання лози. Відтак, великі виробники вина все частіше застосовують у своїй діяль-

ності інноваційну трансформацію, яку ми розглядаємо як необхідний процес, що має на меті відновлення обсягів виробництва винограду й вина через впровадження новітніх технологій, методів управління, виробничих та екологічних підходів, спрямованих на модернізацію та оптимізацію всіх етапів виноробства кінцевої продукції.

Узагальнюючи наявні у науковій літературі підходи до інноваційної трансформації виноробних господарств [1—3; 7], можна виокремити кілька таких ключових напрямів. Зокрема:

1. Загальне технологічне вдосконалення виноробних господарств, спрямоване на осучаснення технологій, обладнання та методів управління виробничими процесами. Метою такої трансформації є покращення ефективності виробництва, якості та конкурентоспроможності виноробної продукції (вектор змін — процесовий).

2. Перехід виноробних господарств на біотехнологічні інновації, що передбачають застосування сучасних біотехнологічних методів та процесів у вирощуванні винограду, ферментації, витримці та покращенні якості вина. Метою такої трансформації є забезпечення його екологічної чистоти та поглиблення унікальності (вектор змін — екологічність та унікальність).

3. Перехід виноробних господарств на біокаталіз та ферментні технології. Напрямок передбачає використання ферментів та регулювання їх активності у процесі виноробства. Метою такої трансформації є покращення екстракції смакових та ароматичних речовин з винограду (вектор змін — покращення смакових та ароматичних якостей сировини).

4. Перехід виноробних господарств на біотехнології очищення та стабілізації вина. Напрямок передбачає використання природних, безпечних та екологічно чистих методів поліпшення прозорості, стійкості та органолептичних характеристик вина. Метою такої трансформації є підвищення якості продукції, збереження її природ-

них властивостей та відповідності сучасним екологічним стандартам (вектор змін — екологічність).

5. Перехід виноробних господарств на автоматизоване пакування та маркування продукції. Метою такої трансформації є автоматизація рутинних процесів дозування, розкупорювання, пакування та етикетування готової сировини (вектор змін — поглиблення соціальної орієнтованості діяльності).

6. Перехід виноробних господарств на використання дистанційні методи моніторингу й управління виноградниками. Метою такої трансформації є досягнення максимальної ефективності догляду за виноградниками, оптимізація використання ресурсів, покращення якості та екологічної чистоти виноробної продукції (вектор змін — технологічність).

Враховуючи окреслену специфіку (рис. 1), слід зазначити, що основна мета інноваційної трансформації виноробних господарств полягає у сприянні багатовекторному розвитку виноробної галузі.

Зміст багатовекторної інноваційної трансформації виноробних господарств охоплює широкий спектр аспектів. Зокрема моделі, які допомагають ефективно трансформувати виноробні господарства є наступними:

1. Технологічного вдосконалення. Модель спрямована на оновлення технологій, обладнання та методів управління для підвищення ефективності виробництва та якості продукції [5—6]. Серед ключових ознак моделі:

- впровадження новітнього обладнання або оновлення технологічного парку виноробного підприємства;
- автоматизація та роботизація виробничих процесів за інтелектуалізації людської праці;
- цифровізація виробництва, інновації в процесах виноробства.

Одним із яскравих прикладів застосування цієї моделі є виноробна компанія "Concha y Toro" (Чилі та Латинська Америка), що активно впроваджує новітні технології для підвищення ефективності виробництва та покращення якості продукції. Зокрема, використовуються сучасні виноробні установки, що включають інноваційні технології контролю ферментації, витримки та екстракції, а також спеціальні захисні покриття для лози, які допомагають мінімізувати втрати від несприятливих погодних умов.

2. Біотехнологічних інновацій. Модель спрямована на інтеграцію біотехнологій у виробництво, починаючи від вирощування винограду до створення готового продукту. Серед ключових ознак цієї моделі:

- використання або створення нових сортів винограду, що є стійкими до заморозків, надмірної вологи або посух. Зокрема, мова йде про використання сортів із пізнім розпусканням бруньок, глибокою кореневою системою, генетичну селекцію (на морозостійкість або на менше випаровування вологи через листя), геномне редагування (CRISPR) тощо;
- підвищення якості та стабільності вина;
- поліпшення екстракції смакових і ароматичних властивостей вина.

Один із прикладів використання такої моделі є E&J.GALLO WINERY (США), що активно застосовує біотехнології для створення нових сортів винограду стійких до хвороб та шкідників. Крім того, за допомогою біо-

технологічних методів "Gallo" покращує процеси ферментації та стабілізації вина (через використання специфічних культур дріжджів і бактерій). Як наслідок, попри зменшення обсягів виробництва каліфорнійських вин, якість продукції виробника залишається на високому рівні. Виробник робить акцент на елітні позиції, щоб компенсувати збитки та підтримувати рентабельність.

3. Екологічного розвитку виноробства. Ця модель орієнтована на зменшення екологічного впливу вирощування винограду та виробництва вина на довкілля (наразі законом дозволено використання у цих процесах понад 72 речовини — танінові порошки, ензими, підсолоджувачі, підкислювачі, штучні дріжджі тощо). Серед ключових ознак цієї моделі:

- органічне виноробство, що передбачає вирощування виноробної сировини з фокусом на чистоту ґрунту та природний цикл дозрівання;
- застосування відновлюваних джерел енергії та енергоефективних технологій на всіх етапах виробництва;
- введення ресурсощадних технологій (оптимізації водокористування, енергоефективності, перероблювання відходів виноробного виробництва, екологічного пакування тощо).

Одним із прикладів використання такої моделі в виноробстві є компанія "Frescobaldi" (Італія). Після 3-ох років очищення ґрунтів від хімічних речовин, компанія практикує органічне виноробство. Щоб уникнути застосування на власних виноградниках синтетичних речовин, менеджмент "Frescobaldi" реалізував проєкт зі створення та підтримки унікальної екосистеми. Приміром, бур'яни не випаляють, а використовують мульчування ґрунту. Крім того, виноробне господарство використовує лише органічні добрива, які виробляються через компостування рослинних залишків та органічних матеріалів.

Після виробництва вина, "Frescobaldi" відправляє зразки готової продукції до спеціалізованих лабораторій для перевірки на наявність хімічних домішок. Лише якщо в результаті перевірки не буде виявлено синтетичних речовин, вино отримує сертифікацію як органічне. На етикетці таких пляшок наноситься зелений листочок (символ сертифікованого органічного продукту).

Наразі модель екологічного розвитку виноробства зазнає певних змін через трансформацію концепції органічного виноробства у [1—2; 4]:

- біодинамічний підхід, за яким діють усі правила й принципи органічності, але, також, передбачається, що на винограднику використовуються природні речовини, які допомагають винограднику відновити природний імунітет. Крім того біодинаміка відрізняється від органіки тим, що всі процеси з вирощування винограду та виробництва вина підпорядковані місячному і сонячному календарю;
- натуральний підхід, не є сталим, він ґрунтується на принципах органіки або біодинаміки, або органіки та біодинаміки, однак передбачається, що в готовий продукт (вина) нічого не додають і нічого з нього не забирають. Наприклад, ферментацію, не запускають через дикі дріжджі, що є на винограднику. Крім того, у вино не додаються ніякі добавки, воно не фільтрується.

Таблиця 1. Характеристика стратегій брендування, що орієнтовані на екологічність, органічність та унікальність винного продукту

Тип стратегії брендування	Основні напрямки	Специфіка реалізації стратегічного напрямку
Екологічне позиціонування бренду	Комунікація "зелених" цінностей	Транслявання повідомлень, що виноробне господарство дотримується принципів сталого розвитку
	Еко-дизайн упаковки	Використання перероблених матеріалів, етикетки з природних волокон та із застосуванням чорнила на рослинній основі
	Сертифікації та відкритість	Наявність міжнародних екологічних сертифікатів, що підтверджують чесність бренду.*
Органічне походження та "чистий продукт"	Вирощування без хімії	Транслявання повідомлень, що лише виноград, вирощений без пестицидів, гербіцидів і синтетичних добрив, стає основою "чистого" вина
	Органічне як частина історії	Транслявання повідомлень чому виробник перейшов на органіку, що це змінило, як це вплинуло на смак продукту і філософію бренду.
	Мінімальна інтервенція у виноробстві	Транслявання повідомлень, що виноробне господарство пропонує вино, для якого властива відсутність або мінімізація сульфітів, природні дріжджі
Підкреслення унікальності продукту	Терруар і локальність	Акцент на унікальності ґрунтів, клімату, мікрозони, наявності автохтонних сортів винограду.
	Крафтовий підхід	Ручне збирання, обмежений тираж, авторські купажі
	Культурний контекст	Вино як частина національної ідентичності, пов'язане з легендою, сімейною традицією або історією регіону

Примітка

*EU Organic, USDA Organic, ISO 14001.

Джерело: сформовано на основі [1; 4]

Так, окремі риси модель екологічного розвитку виноробства із фокусом на трансформацію концепції органічного виноробства закладає вітчизняне виноробне господарство ТМ Biologist (Київ, с. Лісники). Зокрема, на експериментальних виноградниках, на принципах біодинамічного підходу? вирощуються сорти "Каберне", "Піно Нуар", "Грюнер Вельтлінер", "Мюллер Тургау" й інші [1]. Вина з його виноградника у масовий продаж не потрапляють, однак їх можна продегустувати під час винного туру в с. Лісники. Завдяки дотриманню принципів біодинамічного виноробства, ТМ Biologist зосереджується на створенні збалансованої екосистеми, яка не потребує використання хімічних добрив чи пестицидів.

4. Цифрового управління виробництвом. Ця модель орієнтована на цифровізацію управління процесами виробництва виноробної продукції [3; 5]. Серед ключових ознак цієї моделі:

- використання Інтернету речей для моніторингу стану виноградників та захисту виноградної лози у реальному часі;

- використання аналітики великих даних для прогнозування врожайності, ефективності та оптимізації витрат;

- автоматизація процесів пакування, етикетування та розливу вина.

Серед користувачів такої моделі в виноробстві компанія "Concha y Toro" (Чилі), яка активно впроваджує

цифрові інструменти та інновації для оптимізації всіх етапів виробництва вина. Зокрема, компанія встановила датчики IoT та системи парасолькові системи захисту виноградної лози на своїх виноградниках. Так, датчики IoT в реальному часі вимірюють параметри довкілля (такі як температура, вологість ґрунту, рівень освітленості та інші фактори, які впливають на ріст винограду) та за потреби розкривають "парасолькові укриття" лози (спеціальні конструкції у вигляді "парасоль" над виноградними лозами). Як наслідок, "Concha y Toro" вдалося зберегти виробництво вина з тих сортів винограду, які важко адаптувати до змін клімату.

5. Агробізнесу та маркетингових інновацій. Модель передбачає розширення ринків збуту і вдосконалення маркетингових підходів на основі:

- створення персоналізованих вин для окремих сегментів ринку. Слід зазначити, що такі вина вирізняє не лише унікальна етикетка, а й про адаптація смаку, дизайну, способу подачі та навіть концепції бренду до потреб конкретного сегмента споживачів;

- використання онлайн-платформ для просування та продажу виноробної продукції на міжнародних ринках. Популярними платформами для просування вина наразі є Vivino, Wine-Searcher, Amazon Wine / Drizly / Wine.com, Etsy / Shopify, Alibaba, RangeMe;

- стратегії брендування, орієнтовані на екологічність, органічність та унікальність продукту. Серед таких стратегій екологічне позиціонування бренду,

органічне походження та "чистий продукт" та підкреслення унікальності продукту (табл. 1).

Прикладом використання такої моделі є компанія "Barefoot Wine & Bubbly" (США), яка активно розробляє вина, що задовольняють потреби різних груп споживачів. В її асортименті присутні як традиційні вина, так і спеціалізовані продукти, що відповідають сучасним запитам. Наприклад, компанія пропонує крафтові вина з малих виноробень, що вирізняються унікальними смаковими характеристиками та обмеженими обсягами виробництва.

Крім того, Barefoot Wine & Bubbly створює лімітовані серії вин, розроблені спеціально для святкових подій, надаючи споживачам можливість зробити кожне свято особливим. У портфелі компанії також є нефільтровані вина, виготовлені за натуральними технологіями без додавання консервантів чи використання ГМО, що відповідає сучасним тенденціям на ринку екологічних та натуральних продуктів.

Окрему увагу компанія приділяє доступності своїх вин — вони позиціонуються як продукти для будь-яких обставин, від повсякденного відпочинку до урочистих заходів.

Такий підхід сприяє широкій популярності вин Barefoot у світі, забезпечуючи стабільний попит серед різних груп споживачів.

6. Адаптації до змін клімату та глобальних викликів. Це модель передбачає розробку та впровадження стратегій, що забезпечують стійкість виробництва навіть у мінливих умовах. Зокрема, виноробні господарства прагнуть пристосуватися до таких викликів, як зростання температур, зміни у кількості та розподілі опадів, поява нових шкідників і хвороб, а також економічні та екологічні ризики [6—7]. Основні елементи цієї моделі включають:

- адаптацію виноградарства до змін клімату або виведення нових сортів винограду;
- використання технологій для моніторингу кліматичних змін;
- зменшення екологічного впливу виробництва.

Прикладом використання такої моделі є виноробне господарство Chateau Lafite Rothschild (Франція), яке застосовує процес виведення нових сортів винограду (шляхом гібридизації з подальшим виведенням гібридів) та відбором тих зразків, які максимально адаптовані до умов округу Медок (відтак не потребують додаткових добрив або хімічних препаратів). Як результат сорти Chateau Lafite Rothschild краще витримують зміни температур та нетипові погодні умови.

7. Управління інноваціями. Ця модель спрямована на створення системи, що забезпечує ефективне впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси та маркетинг з метою підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку виноробного господарства [4]. Основні елементи цієї моделі включають:

- ідентифікацію та оцінку інноваційних можливостей;
- створення інноваційної культури виробництва виноробної продукції;
- відродження старовинних технік вирощування різних сортів винограду;

— стратегічне партнерство та співпраця з науковими установами;

— організаціями сталого розвитку та екологічного туризму тощо.

Прикладом використання такої моделі є виноробня "Bodegas Torres" (Іспанія), яка активно розвиває інноваційну культуру серед співробітників, мотивуючи їх до пошуку нових ідей для відродження старовинних каталонських сортів винограду. Нині Торрес випускає червоне вино Гран-Мюралес (Grans Muralles), у виробництві якого використовується один із найдавніших каталонських сортів винограду

Кожна з вищезазначених моделей:

— попри специфіку спрямована на досягнення цілей, пов'язаних з підвищенням ефективності виробництва, якості продукції та адаптацією до мінливості середовища.

— дозволяє виноробним господарствам успішно проходити етапи системного впровадження новітніх технологій, рішень та підходів.

Фактично, адаптація окреслених моделей до сучасних викликів виноробної галузі є ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності галузі в умовах глобальних змін. Так, серед практик за допомогою яких кожна за допомогою окреслених нами моделей адаптуватися до цих викликів:

- інтегрування передових технологій у процеси виробництва та вирощування винограду;
- інтелектуалізація систем управління процесами виробництва та вирощування винограду;
- впровадження заходів зменшення залежності процесів вирощування винограду змін клімату;
- розширення доступу виноробних господарств до глобальних ринків та зменшення залежності від традиційних каналів дистрибуції тощо.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження звернено увагу на те, що інноваційна трансформація виноробних господарств охоплює широкий спектр моделей, які сприяють оптимізації виробничих процесів, впровадженню новітніх технологій та підвищенню стійкості господарств до змін у навколишньому середовищі. Ключові моделі, представлені в дослідженні, визначають основні напрямки інновацій, які допомагають таким господарствам ефективно адаптуватися до глобальних викликів і змін, а також забезпечують стійкий розвиток на ринках виноробної продукції.

Доведено, що модель технологічного вдосконалення дозволяє підвищити ефективність виробництва та якість виноробної продукції. Модель біотехнологічних інновацій зосереджена на підвищенні стабільності виробництва вина з покращеними смаковими та ароматичними властивостями готової продукції. Модель екологічного розвитку спрямована на зменшення екологічного впливу виробництва вина на навколишнє середовище. Цифрова модель управління виробництвом виноробної продукції дозволяє підвищити продуктивність і знизити виробничі витрати. Модель агробізнесу та маркетингових інновацій орієнтована на розширення ринків

збуту виноробної продукції. Модель адаптації до змін клімату та глобальних викликів забезпечує стабільність вирощування винограду. Модель управління інноваціями сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку виноробних господарств.

Констатовано, що всі окреслені моделі, спрямовані на досягнення конкретних цілей в управлінні виробництвом та адаптації до змінного середовища, взаємодіють між собою, забезпечуючи ефективне проходження етапів інноваційної трансформації. Перспективи досліджень полягають у пошуку напрямків їх поєднання, що дозволяє виноробним господарствам підтримувати сталий розвиток і конкурентоспроможність на ринках.

Література:

1. Беба Ю. Що таке натуральне, органічне та біодинамічне вино. Пояснює сомельє. Віледж. 2020. URL.: <https://www.village.com.ua/village/food/food-guide/300337-scho-take-naturalne-organichne-ta-biodinamichne-vino-poyasnyue-somele>
2. Іванов С.В., Домарецький В.А., Прибильський В.Л. та ін. Інноваційні технології продуктів бродіння і виноробства: підручник для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. С.В. Іванова. Київ: НУХТ, 2012. 488 с
3. Лагодієнко В.В., Голоднюк О.М., Мільчева В.В. Інноваційний напрямок розвитку виноробства в Україні. Маркетинг, підприємство і торгівля сучасний стан, напрямки розвитку. Одеса: ОНАХТ, 2020. 757 с.
4. Нагурна Н., Куриленко Ю., Осипенкова І. Інноваційна діяльність підприємства виноробної галузі: ступінь, значення та особливості розвитку. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, 2024, 2 (12), 17—21.
5. Обнявко В. (2021). Інституційні передумови розвитку виноградарсько-виноробних підприємств. Економіка та суспільство, 2021. № 33. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-54>
6. Ткаченко О.Б., Ачєєва І.М., Беркгаут Б.М. Інноваційні складові стратегічного розвитку виноробних підприємств України. Економіка харчової промисловості. 2016. Т. 8. № 1. С. 55—61.
7. Шпикуняк О.Г., Малік М.Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. Економіка АПК. 2019. № 6. С. 73—82.

References:

1. Beba, Y. (2020), "What is natural, organic and biodynamic wine? A sommelier explains", Village, available at: <https://www.village.com.ua/village/food/food-guide/300337-scho-take-naturalne-organichne-ta-biodinamichne-vino-poyasnyue-somele> (Accessed: 25.03.2025).
2. Ivanov, S.V., Domarets'kyi, V.A. and Prybil's'kyi, V.L. (2012), Innovatsiyni tekhnolohiyi produktiv brodynnya i vynorobstva [Innovative technologies of fermentation products and winemaking], NUKHT, Kyiv, Ukraine.
3. Lahodiyenko, V.V., Holodnyuk, O.M. and Mil'cheva, V.V. (2020), Innovatsiynyy napryamok rozvytku vynorobstva v Ukrayini. Marketynh, pidpryyemstvo i torhivlya suchasnyy stan, napryamky rozvytku [Innovative direction of winemaking development in Ukraine. Marketing,

enterprise and trade current state, development directions], ONAKHT, Odesa, Ukraine.

4. Nagurna, N., Kurylenko, Y. and Osypenkova, I. (2024), "Innovative activity of a winemaking enterprise: degree, significance and features of development", Innovatsiyni ta tekhnolohiyi v sferi posluh i kharchuvannya, vol. 2 (12), pp. 17—21.

5. Obnyavko, V. (2021), "Institutional prerequisites for the development of viticulture and winemaking enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-54>

6. Tkachenko, O.B., Acheeva, I.M. and Berkhaut, B.M. (2016), "Innovative components of strategic development of wine-making enterprises of Ukraine", Ekonomika kharchovoyi promyslovosti, vol. 8, no. 1, pp. 55—61.

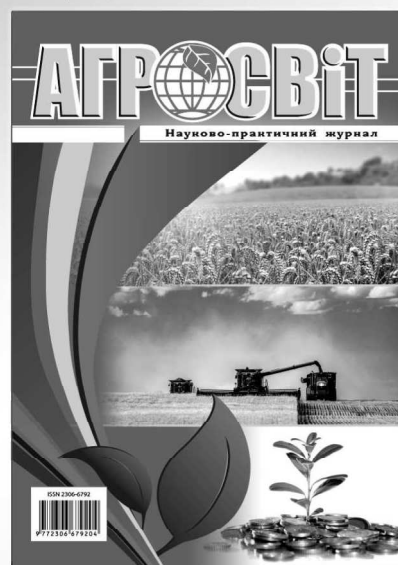
7. Shpykulyak, O.G. and Malik, M.Y. (2019), "Institutional analysis of entrepreneurship development in the agricultural sector of the economy: methodological aspect", Ekonomika APK, vol 6, pp. 73—82.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

Д. М. Бойчук,
аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6412-0679>
В. В. Коберник,
аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1494-742X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.147

СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

D. Boichuk,
Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture
V. Kobernyk,
Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture

DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY FOR CONSTRUCTION INDUSTRY ORGANISATIONS

Статтю присвячено дослідженню стратегії цифрової трансформації організацій будівельної галузі. Проаналізовано визначення поняття "цифрова трансформація" з позицій наукового та практичного підходів. Розкрито авторське бачення цифрової трансформації як процесу кардинальної зміни бізнес-моделі організації та її елементів, включаючи процес створення та надання цінності клієнту, шляхом реалізації проектів з використанням цифрових технологій, в основі яких лежить ефективне управління інформацією.

Розглянуто потенційні переваги та ризики, пов'язані з реалізацією стратегії цифрової трансформації. Визначено елементи забезпечення цифрової трансформації. Розроблено стратегію цифрової трансформації організацій будівельної галузі, реалізація якої дозволить значно підвищити ефективність будівельних організацій, скоротити час на виконання проектів, знизити витрати, покращити якість кінцевого продукту та сприяти інноваціям у галузі, що важливо для її сталого розвитку в умовах швидких технологічних змін.

The article is concerned with studying the strategy of digital transformation of organisations in the construction industry. The definition of the concept of "digital transformation" is analysed from the standpoint of scientific and practical approaches. It is established that in modern conditions, digital transformation is perceived as a strategy for introducing digital technologies to radically change a business, including its business model (from optimising existing ones to creating new ones). The author's vision of digital transformation as a process of fundamental change of an organisation's business model and its elements, including the process of creating and delivering value to the client, through the implementation of projects using digital technologies based on effective information management is revealed.

The advantages and risks associated with the implementation of the digital transformation strategy are considered. Three main groups of benefits are allocated: the first group is related to optimisation of business processes and the concomitant increase in labour productivity; the second group is characterised by an increase in profits both by reducing company costs and by finding new sources of income; the third group is related to improving customer experience.

The elements of ensuring digital transformation are identified, namely: key partners, key processes, product advantages and offers, customer relations, user segments, key resources, product supply channels, cost structure, sources of income and digital technologies.

A strategy for the digital transformation of construction industry organisations has been developed. Digital transformation strategies for construction industry organisations are the process of integrating digital technologies into all aspects of construction companies' operations. The use of digital tools and information technologies in the construction business allows collecting and analysing data on residential and non-residential property, as well as on the damage caused. This contributes to the prompt provision of administrative services in the construction sector, creates new opportunities for public authorities, legal entities and individuals, and helps to effectively fight corruption and bureaucracy in the sector, ensuring transparency in the use of funds and increasing Ukraine's attractiveness to investors. It is worth noting that the implementation of a digital transformation strategy for construction companies will significantly increase the efficiency of construction companies, reduce project execution time, cut costs and improve the quality of the final product. At the same time, it will promote innovation in the industry, which is important for its sustainable development in the face of rapid technological change.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегія, будівельна галузь, організація, цифровізація, цифрові технології.

Key words: digital transformation, strategy, construction industry, organization, digitalization, digital technologies.

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

В умовах сучасних викликів, спричинених військовими діями та економічною нестабільністю в Україні, важливими стають питання, пов'язані з функціонуванням, проблемами та перспективами розвитку будівельної галузі країни. Оскільки саме від стану, тенденцій розвитку та майбутніх можливостей будівельних організацій залежить швидкість і якість відновлення зруйнованої інфраструктури та житлових об'єктів країни [1]. Цифрові технології сприяють зміцненню конкурентних позицій будівельних організацій, стимулюють появу нових бізнес-моделей, підвищують прозорість та ефективність управлінських процесів, що є важливим і для залучення інвестицій та відновлення економіки країни [2]. Цифрова трансформація може стати важливим кроком для забезпечення надійності забудовників, сприятиме більшій прозорості на ринку та стане позитивною тенденцією для подальшого розвитку будівельної галузі [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Спочатку питання цифрової трансформації досліджували представники бізнесу, але останнім часом наукова спільнота стала значно більше цікавитися цією темою. Це дозволило розробити певні теоретичні засади цифрової трансформації організацій у різних сферах діяльності. Теоретичне обґрунтування цифрової трансформації та її сутності розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як А. Боултон, П. Вайл,

С. Ворнер, В. Воронкова, Л. Захарченко, М. Корінь, О. Мельник, Є. Ніколаєнко, І. Струтинська, І. Якушко та інші. Питання реалізації цифрової трансформації на підприємствах будівельної галузі досліджували такі вітчизняні науковці, як Д. Бондаренко, К. Калашнікова, А. Касич, К. Соколовська, О. Марченко, В. Шандрик, О. Шкуратов та інші. Підкреслюючи значення досліджень цих науковців для формування теоретико-методологічного базису цифрового розвитку як країни в цілому, так і організацій будівельної галузі зокрема, для прискорення процесів цифрової трансформації необхідним є осмислення змісту цих процесів та розроблення відповідної стратегії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розкриття змісту цифрової трансформації та розроблення стратегії забезпечення цифрових змін в організаціях будівельної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах людство все частіше зустрічається з термінами "трансформація", "цифровізація" та "цифрова трансформація". Ці поняття зазвичай пов'язані з перетвореннями, що впроваджуються завдяки цифровим технологіям у повсякденне життя. Для того, щоб зрозуміти сутність категорії "цифрова трансформація" доцільно спочатку детальніше розглянути значення термінів "цифровізація" та "трансформація".

Сьогодні питання конкретизації змісту категорії "цифровізація" є надзвичайно актуальним і ретельно вивчається в науковій літературі. В працях А. Панчук та

К. Малькової, цифровізація розглядається як соціально-економічна трансформація, ініційована масовим використанням та засвоєнням цифрових технологій, а саме технологій створення, обробки, обміну та передачі інформації [3]. С. Сидоренко під поняттям "цифровізація" розуміє розробку, впровадження та розповсюдження новітніх цифрових технологій у всіх сферах буття сучасної людини в умовах глобалізації [4].

Цифровізація має велике значення для бізнесу, і зміни, що викликаються новими тенденціями, на нашу думку, мають подвійний характер. З одного боку, цифрові технології можуть стати каталізаторами розвитку організацій, відкриваючи нові можливості для швидкого зростання. А з іншого боку, цифровізація також несе ризики та загрози, які в подальшому можуть вплинути на стабільність і ефективність діяльності організацій.

Щодо сутності поняття "трансформація", то О. Корнуха розуміє під ним економічну категорію, яка пов'язана з економічною сферою, притаманною різним рівням господарювання, відображає складний процес, що здійснюється одночасно в просторі і часі [5]. І. Якушко трансформацію розглядає у двох аспектах: кількісному — як сукупність значної кількості процесів, які приводять до зміни системи та основних параметрів її функціонування і розвитку, та якісному — вже як результат таких процесів, статичний завершений стан їх реалізації [6].

Широке впровадження цифрових технологій, формування нової реальності та подвійна природа майбутніх змін зумовили потребу в дослідженні цієї сфери як науковою спільнотою, так і практиками (табл. 1).

Проаналізувавши табл. 1, можна зробити висновок, що наукові підходи значною мірою співпадають з практичними підходами щодо визначення цифрової трансформації бізнесу, зокрема з погляду її елементів. Крім того, варто відзначити еволюцію наукової думки щодо вивчення цифрової трансформації. Спочатку цифрова трансформація розглядалася як просто використання цифрових технологій в організаціях. Згодом дослідники почали зосереджуватися на більш фундаментальних змінах у бізнесі, що виникають при активному застосуванні цифрових технологій у різних аспектах діяльності. В сучасних умовах цифрова трансформація сприймається як стратегія впровадження цифрових технологій для радикальних змін у бізнесі, які включають трансформацію бізнес-моделей (від оптимізації існуючих до створення абсолютно нових).

Для більш детального дослідження сутності поняття "цифрова трансформація" важливо розглянути потенційні переваги та ризики, що супроводжують впровадження стратегії цифрової трансформації (табл. 2). У таблиці 2 узагальнені практичні підходи щодо можливих переваг, які організації можуть отримати в результаті реалізації стратегії цифрової трансформації. Проаналізувавши таблицю 2, можна виокремити три основні

Таблиця 1. Перелік визначень поняття "цифрова трансформація" в межах наукового та практичного підходів

Автор	Визначення поняття
<i>науковий підхід</i>	
Боултон А.	фундаментальна зміна процесів створення та передачі цінностей компанії її клієнтам
Вайл П., Ворнер С.	якісна диференціація бізнесу з метою повного задоволення вимог прогресивного клієнта
Захарченко Л., Маклецький Д.	стратегічний процес, який передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності організації з метою радикального перегляду та вдосконалення бізнес-моделей, операційних процесів, культури компанії та способів створення цінності для клієнтів
Корінь М.	процес переходу від традиційної бізнес-моделі до нової, яка базується на використанні цифрових технологій для створення нових джерел доходу і цінності для клієнтів
Меметов А.	інтеграція цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що призводить до істотних змін у способах роботи та надання цінності клієнтам
Струтинська І.	незворотний процес упровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом
Якушко І.	процес зміни моделі функціонування окремої системи, її компонентів, взаємозв'язків між ними, яка обумовлена активним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій
<i>практичний підхід</i>	
IBM	зміна форм пропозиції цінності клієнтам та перетворення операційної моделі за допомогою цифрових технологій для покращення взаємодії та поглиблення співпраці з клієнтами
McKinsey	оптимізація існуючої бізнес-моделі та процесів для отримання додаткових джерел виручки, або заміна бізнес-моделі на більш досконалий за допомогою передових технологій ведення бізнесу
Oracle Corporation	перехід від ручних та аналогових процесів до цифрових процесів за всіма аспектами бізнесу, включаючи ланцюги постачання, ERP-системи, операційну діяльність, управління клієнтським досвідом тощо

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15].

категорії переваг: перша категорія стосується оптимізації бізнес-процесів та відповідного підвищення продуктивності праці; друга — зосереджена на збільшенні прибутку через скорочення витрат організації та пошук нових джерел доходу; третя — стосується покращення клієнтського досвіду.

О. Мельник та М. Руда серед причин, що посилюють проблеми у сфері цифрової трансформації бізнесу виділяють: неготовність співробітників; відсутність чіткої стратегії та бачення; відхилення або невиконання прийнятої стратегії; культурні бар'єри та стійкість до змін; недостатній бюджет для впровадження CRM-систем; недостатня інтеграція з існуючими системами; проблеми нестачі розробників програмного забезпечення та ІТ-фахівців; брак лідерства в компанії та ізольоване планування; недостатня увага до кібербезпеки та відсутність інтеграції з існуючими системами; недостатній моніторинг та оцінка процесів, пов'язаних з цифровою трансформацією; сукупний ефект від цифровізації може виявитись слабшим за очікуваний [20]. Дослідження McKinsey підтверджує цю інформацію. Згідно з їхніми результатами, менше 30% всіх стратегічних цифрових ініціатив виявляються успішними для організацій [14].

Для успішної реалізації цифрової трансформації Б. Табрізі пропонує врахувати такі аспекти: перед інвестуванням доцільно розробити та затвердити стратегію;

Таблиця 2. Потенційні переваги реалізації стратегії цифрової трансформації бізнесу

Переваги	Джерело
поліпшення клієнтського досвіду; гнучкість різних бізнес-процесів, а також їх прискорення; можливість використовувати інноваційні інструменти; можливість збирати, аналізувати і зберігати величезні обсяги інформації	Херох
дозволяє компаніям автоматизувати рутинні процеси, спростити бізнес-операції та покращити продуктивність праці; надає компаніям нові інструменти взаємодії з клієнтами; сприяє розвитку інновацій всередині компанії; збільшення конкурентоспроможності	Нова пошта
зниження витрат; прискорення та підвищення ефективності процесів; підвищення безпеки, якості та продуктивності; підвищення ділового потенціалу; ефективні рекомендації, що ґрунтуються на глибокому аналізі даних	Oracle Corporation
отримати максимум користі з великої кількості накопичених за час роботи даних; тестувати та впроваджувати нові бізнес-моделі; підвищити продуктивність розподілених команд та одночасно скоротити витрати на її утримання; оптимізувати бізнес-процеси; підвищити якість обслуговування клієнтів	Colobridge
підвищення ефективності бізнесу; ефективне управління ресурсами підприємства; прискорення досягнення бізнес-цілей; поліпшення корпоративної культури	Dropbox

Джерело: систематизовано авторами на основі [15; 16; 17; 18; 19].

необхідно створити цільовий клієнтський досвід, спираючись на зворотний зв'язок ззовні; доцільно використовувати потенціал внутрішнього персоналу; важливо усвідомити страх працівників щодо можливих скоро-

чень; також рекомендується впровадити елементи культури стартапу в поточний бізнес [21].

Таким чином, цифрова трансформація є складним і ризикованим проектом, який потенційно приносить значні переваги при успішній реалізації таких ініціатив. Враховуючи це, можна логічно припустити, що значну частину зусиль варто направити на зменшення ймовірності реалізації ризиків не стільки для досягнення суттєвих позитивних переваг, скільки для запобігання можливим збиткам.

Для чіткішого формулювання гіпотези наукового дослідження, далі розглянемо структурні елементи цифрової трансформації. Згідно з класифікацією Дж. Вестермана, всі елементи цифрової трансформації поділяються на три основні блоки: клієнтський досвід, бізнес-процеси та бізнес-моделі [22]. На нашу думку, для формування унікального набору елементів цифрової трансформації важливо виділити її специфічний елемент — цифрові технології. Таким чином, пропонуємо використовувати такі елементи цифрової трансформації: ключові партнери, ключові

процеси, переваги та пропозиції продукту, відносини з клієнтами, користувальницькі сегменти, ключові ресурси, канали постачання продукту, структура витрат, джерела доходів та цифрові технології.

Узагальнюючи вищезазначене, пропонуємо під поняттям цифрова трансформація розуміти процес кардинальної зміни бізнес-моделі організації та її елементів, включаючи процес створення та надання цінності клієнту, шляхом реалізації проектів з використанням цифрових технологій, в основі яких лежить ефективне управління інформацією.

Для нівелювання впливу та прискорення процесів впровадження цифрових змін в організаціях будівельної галузі існує потреба у розробленні стратегії цифрової трансформації, що відображала б цілі, ключові напрями та інструменти реалізації цифрових перетворень в галузі (рис. 1).

Відповідно до цього метою стратегії цифрової трансформації організацій будівельної галузі слід визначити оптимізацію та модернізацію процесів, підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості робіт на ринку будівельних послуг шляхом використання цифрових технологій. Відповідно до мети цілями цифрової трансформації організацій будівельної галузі будуть виступати: покращення ефективності та автоматизація процесів; оптимізація витрат та управління ресурсами; покращення комунікації та співпраці; покращення якості будівництва; забезпечення безпеки на будівельних майданчиках; підвищення прозорості та управлінської ефективності; впровадження інновацій та інтеграція нових технологій; покращення управління життєвим циклом об'єкта; покращення взаємодії з кінцевими споживачами.

До основних напрямів цифрової трансформації організацій будівельної галузі

**Рис. 1. Основні положення стратегії цифрової трансформації організацій будівельної галузі**

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 9; 14; 22; 24; 25].

можна віднести: впровадження сучасних технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій), як інструмента подальшого перетворення, осучаснення; впровадження цифрового HR, як інструмента для створення мобільних робочих місць, цифрової платформи навчання персоналу, цифрової корпоративної культури; застосування робототехніки, 3D-друку, цифрового моделювання для швидкої реконструкції інфраструктури; впровадження технологій Internet of Everything (IoT) для побудови та управління розумними будинками та містами тощо.

Застосування цифрових інструментів та інформаційних технологій у будівельному бізнесі дозволить збирати та аналізувати дані про житловий і нежитловий фонд, а також про завдану шкоду. Це сприятиме оперативному наданню адміністративних послуг у галузі будівництва, створить нові можливості для органів публічної влади, юридичних і фізичних осіб, а також допоможе ефективно боротися з корупцією та бюрократією в галузі, забезпечуючи прозорість використання коштів і підвищить привабливість країни для інвесторів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, стратегія цифрової трансформації організацій будівельної галузі — це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності будівельних компаній. Варто відзначити, що реалізація стратегії цифрової трансформації організацій будівельної галузі дозволить значно підвищити ефективність будівельних компаній, скоротити час на виконання проєктів, знизити витрати та покращити якість кінцевого продукту, а також сприятиме інноваціям у галузі, що важливо для її сталого розвитку в умовах швидких технологічних змін.

Література:

1. Марченко О.І., Коляденко Р.С. Цифрова трансформація будівельного бізнесу: тенденції та перспективи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 4 (04). 2023. С. 20—26.
2. Воронкова В.Г., Ніколаєнко Є.А. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 1 (16). 2025. С. 9—17.
3. Панчук А.С., Малькова К.О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 34. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1036/993> (дата звернення: 5.03.2025).
4. Сидоренко С.В. Цифрова трансформація суспільства в умовах четвертої промислової революції. *Мультиверсум. Філософський альманах*. Вип. 1 (173). 2021. С. 31—43.
5. Корнух О.В., Турило А.М. "Економічна трансформація" як ключове поняття сучасного громадського розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 6. 2014. С. 189—191.
6. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4 (28). 2021. С. 75—82.
7. Баранов О.А. Трансформація: соціальна, цифрова, правова: монографія у 3-х т. Т. 1. *Порятунок цивілізації: економіка результату* / О.А. Баранов. Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2022. 272 с.
8. Захарченко Л.Д., Маклецький Д.Г. Ключові напрями підвищення ефективності цифрової трансформації підприємств в умовах невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12. 2024. С. 135—141.
9. Корінь М.В., Лановий О.А., Поддубкін М.М., Зайцева Л.Д. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 78—79. 2022. С. 36—46.
10. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. № 3. 2021. С. 138—142.
11. Струтинська І.В. Дефініції поняття "цифрова трансформація". *Причорноморські економічні студії*. Вип. 48-2. 2019. С. 91—96.
12. Tsidulko J. Digital Transformation Decoded. Oracle Corporation. 2024. URL: <https://www.oracle.com/cloud/digital-transformation.html> (дата звернення: 5.03.2025).
13. Digital Transformation. IBM Corporation. 2011. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-transformation> (дата звернення: 5.03.2025).
14. The McKinsey guide to outcompeting in the age of digital and AI. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/rewired> (дата звернення: 5.03.2025).
15. Digital Transformation Decoded. Oracle Corporation. 2024. URL: <https://www.oracle.com/cloud/digital-transformation/> (дата звернення: 5.03.2025).
16. Цифрова трансформація: переваги та основні напрямки. Xerox Global Document Services. URL: <https://www.xerox.com/uk-ua> (дата звернення: 6.03.2025).
17. Цифрова трансформація — це розвиток вашого бізнесу. Нова пошта. 2024. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/cifrova-transformaciya-ce-rozvitok-vashogo-biznesu> (дата звернення: 6.03.2025).
18. Що таке цифрова трансформація? Colobridge. 2024. URL: <https://blog.colobridge.net/uk/2024/01/what-is-digital-transformation-ua/> (дата звернення: 6.03.2025).
19. Що таке цифрова трансформація? Dropbox. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/what-is-digital-transformation?fallback=true> (дата звернення: 6.03.2025).
20. Мельник О.Г., Руда М.В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (12). 2024. С. 196—209.
21. Tabrizi B., Lam E., Girard K., Irvin V. Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*. 2019. URL: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology> (дата звернення: 6.03.2025).

22. Westerman G., Bonnet D. The Nine Elements of Digital Transformation. Harvard Business Review. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/06/the-nine-elements-of-digital-transformation> (дата звернення: 6.03.2025).

23. Шандрик В.І. Стратегічні перспективи та напрями цифрової трансформації будівельної галузі світу та України. Інвестиції: практика та досвід. № 3. 2024. С. 159—164.

24. Шкуратов О.І., Чудовська В.А. Інституціональні засади цифровізації будівельної галузі. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. № 52 (2). 2023. С. 3—13.

25. Корінь М.В., Запруднов Я.В., Зибін С.В. Розвиток потенціалу підприємств будівельної галузі в умовах цифровізації. Причорноморські економічні студії. Вип. 83. 2023. С. 35—39.

References:

1. Marchenko, O.I. and Koliadenko, R.S. (2023), "Digital transformation of the construction business: trends and prospects", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 4 (04), pp. 20—26.

2. Voronkova, V.H. and Nikolaienko, Ye.A. (2025), "Digital transformation of enterprises as a strategic tool for sustainable development and economic stability in conditions of war and post-war recovery", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1 (16), 9—17.

3. Panchuk, A.S. and Malkova, K.O. (2021), "Theoretical foundations of forming a digital strategy for enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 34, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1036/993> (Accessed 5 March 2025).

4. Sydorenko, S.V. (2021), "Digital transformation of society in the context of the fourth industrial revolution", *Multyversum. Filosofskyi almanakh*, vol. 1 (173), pp. 31—43.

5. Kornukh, O.V. and Turylo, A.M. (2014), "'Economic transformation' as a key concept of modern social development", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 6, pp. 189—191.

6. Yakushko, I. (2021), "The essence and features of digital transformation", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 4 (28), pp. 75—82.

7. Baranov, O.A. (2022), *Transformatsiia: sotsialna, tsyfrova, pravova* [Transformation: social, digital, legal], Vydavnychiy dim "Helvetyka", Odesa, Ukraine.

8. Zakharchenko, L.D. and Makletskyi, D.H. (2024), "Key areas for increasing the efficiency of digital transformation of enterprises in conditions of uncertainty", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 135—141.

9. Korin, M.V., Lanovyi, O.A., Poddubkin, M.M. and Zaitseva, L.D. (2022), "Development of a digital transformation strategy for railway transport enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 78—79, pp. 36—46.

10. Memetov, A. (2021), "Formation of competitive advantages based on the principles of digital transformation of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 138—142.

11. Strutynska, I.V. (2019), "Definitions of the concept of 'digital transformation'", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 48-2, pp. 91—96.

12. Tsidulko, J. (2024), "Digital Transformation Decoded", Oracle Corporation, available at: <https://www.oracle.com/cloud/digital-transformation.html> (Accessed 5 March 2025).

13. IBM Corporation. (2011), "Digital Transformation", available at: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-transformation> (Accessed 5 March 2025).

14. McKinsey. (2025), "The McKinsey guide to outcompeting in the age of digital and AI", available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/rewired> (Accessed 5 March 2025).

15. Oracle Corporation. (2024), "Digital Transformation Decoded", available at: <https://www.oracle.com/cloud/digital-transformation/> (Accessed 5 March 2025).

16. Xerox Global Document Services. (2025), "Digital transformation: benefits and main directions", available at: <https://www.xerox.com/uk-ua> (Accessed 6 March 2025).

17. Nova poshta. (2024), "Digital transformation is the development of your business", available at: <https://online.novaposhta.education/blog/cifrova-transformaciya-ce-rozvitok-vashogo-biznesu> (Accessed 6 March 2025).

18. Colobridge. (2024), "What is digital transformation?", available at: <https://blog.colobridge.net/uk/2024/01/what-is-digital-transformation-ua/> (Accessed 6 March 2025).

19. Dropbox. (2025), "What is digital transformation?", available at: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/what-is-digital-transformation?-fallback=true> (Accessed 6 March 2025).

20. Melnyk, O.H. and Ruda, M.V. (2024), "Strategic aspects of digital business transformation", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2 (12), pp. 196—209.

21. Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K. and Irvin, V. (2019), "Digital Transformation Is Not About Technology", *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology> (Accessed 6 March 2025).

22. Westerman, G. and Bonnet, D. (2014), "The Nine Elements of Digital Transformation", *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2014/06/the-nine-elements-of-digital-transformation> (Accessed 6 March 2025).

23. Shandryk, V.I. (2024), "Strategic prospects and directions of digital transformation of the construction industry in the world and Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 159—164.

24. Shkuratov, O.I. and Chudovska, V.A. (2023), "Institutional foundations of digitization of the construction industry", *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, vol. 52 (2), pp. 3—12.

25. Korin, M.V., Zaprudnov, Ya.V. and Zybin, S.V. (2023), "Development of the potential of construction industry enterprises in the context of digitalization", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 83, pp. 35—39.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

С. В. Заремба,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9019-416>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.153

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

S. Zaremba,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

RISK MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE BUDGET FORMATION MECHANISM IN PUBLIC INSTITUTIONS

У статті розглядається важливість впровадження інструментів ризик-менеджменту в процес формування бюджету державних установ, особливо в умовах економічної нестабільності та невизначеності. Автор обґрунтовує необхідність інтеграції методів управління ризиками на всіх етапах бюджетного процесу, що дозволяє не лише зменшити вплив негативних факторів, а й підвищити ефективність використання державних фінансових ресурсів. Досліджено основні методи виявлення, оцінювання та мінімізації економічних ризиків, зокрема, за допомогою сучасних технологій і моделей прогнозування. Автор також пропонує конкретні рекомендації щодо інтеграції ризик-менеджменту в бюджетну політику державних підприємств для забезпечення стійкості та адаптивності бюджетної системи державних установ в умовах нестабільного економічного середовища. Результати дослідження сприятимуть покращенню фінансової стабільності публічного сектору України.

The article provides an in-depth analysis of the integration of risk management mechanisms into the budgeting process of public institutions, emphasizing its critical role in enhancing financial resilience, accountability, and sustainability, particularly amid increasing economic volatility and systemic uncertainty. Against the backdrop of ongoing global crises, such as geopolitical tensions, inflationary pressures, disruptions in public revenues, and the need for fiscal consolidation, public sector budgeting is facing unprecedented challenges that necessitate a shift toward proactive and adaptive financial planning.

The study argues for the institutionalization of risk management as a foundational component of public financial governance. Drawing on both theoretical frameworks and empirical best practices, the author explores a broad spectrum of tools and methodologies, including probabilistic modeling, stress testing, sensitivity analysis, and artificial intelligence-based forecasting systems, as essential instruments for enhancing decision-making under uncertainty.

Moreover, the article examines the organizational, legal, and technological prerequisites for the successful integration of risk management in the public sector, paying particular attention to the context of Ukrainian state-owned enterprises and government agencies. The author proposes a roadmap for building a comprehensive risk-informed budgetary framework, incorporating elements such as interdepartmental coordination, data transparency, performance-based budgeting, and the use of integrated digital platforms for real-time financial monitoring and response.

In conclusion, the article provides a series of practical and policy-oriented recommendations aimed at transforming Ukraine's traditional budgeting paradigm into a dynamic, resilient, and risk-sensitive financial system. The findings have significant implications for public administrators, financial managers, and policymakers striving to modernize public financial management in line with international standards and to ensure long-term fiscal stability and socio-economic development in times of crisis.

Ключові слова: бюджетування; ризик-менеджмент; державні установи; економічна невизначеність.
Key words: budgeting; risk management; public institutions; economic uncertainty.

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

Сучасні умови функціонування державних установ характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, воєнним станом та зростанням інших зовнішніх і внутрішніх ризиків, що суттєво впливають на процес формування та реалізації бюджетів. Отже, виникає необхідність у впровадженні ефективних інструментів ризик-менеджменту в механізм формування бюджету державних установ.

Актуальність даної проблематики зумовлена потребою у забезпеченні фінансової стійкості, підвищенні адаптивності бюджетного процесу до непередбачуваних змін зовнішнього середовища, а також ефективного управління бюджетними ресурсами з урахуванням потенційних економічних загроз. Вирішення зазначених завдань вимагає наукового осмислення ролі ризик-менеджменту в бюджетному процесі, розробки відповідного методичного інструментарію та формування практичних рекомендацій щодо інтеграції управління ризиками у фінансову політику державних установ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР

Значну увагу питанню бюджетування приділили в свої наукових роботах такі вчені-економісти, як Бабайлов В. К., Шевченко І. Ю., Курденко О. В. [1], Балдинюк В. М. [2], Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. [3], Деліні М. М., Ван І. [4], Долінський Л. Б. [5], Калініченко З. Д. [6], Мех К., Федулова І. [7], Решетило В. П., Федотова Ю. В. [8], Чайкіна А. О. [9]. Незважаючи на значну кількість робіт з питання управління ризиками, потребує подальшого дослідження проблема застосування інструментів ризик-менеджменту в процесі формування бюджету державних установ.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ризик-менеджменту у якості складової механізму формування бюджету державних установ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Основною метою створення системи ризик-менеджменту в бюджетних установах є максимальна нейтралізація потенційного ризику та зменшення негативних наслідків його впливу на її діяльність.

Для ефективної роботи установи необхідним є прийняття управлінських рішень з урахуванням об'єктивної оцінки настання можливих ризиків, розрахунку їх впливу та врахування цієї інформації в діяльності установи. Тобто, система ризик-менеджменту стає невід'ємною складовою системи прийняття управлінських рішень [10].

Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту представлено в таблиці 1.

Перша стадія передбачає формування теоретико-методологічних засад функціонування системи ризик-менеджменту, що включає аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність установи, визначення критеріїв ризиків, а також розробку структури та методів їх аналізу.

Наступна стадія, розроблення і прийняття схеми управління ризиком, передбачає визначення ризикових операцій, проектів та видів діяльності установи, їх ранжування за рівнем імовірного ризику, а також визначення функціональних елементів процесу управління ризиками.

Значну роль у процесі ризик-менеджменту відіграє участь керівництва, яке забезпечує створення органів управління ризик-менеджментом, встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами та розроб-

Таблиця 1. Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту в бюджетних установах

Стадія	Характеристика
Визначення концепції ризик-менеджменту	Визначаються зовнішні характеристики середовища функціонування установи, внутрішні параметри установи, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде реалізовуватися процес. Формулюються вимоги до діяльності, на основі яких визначаються критерії ризиків, а також структура і методи їх аналізу
Розроблення і прийняття схеми управління ризиком	Визначаються ризикові операції, проекти, види діяльності установи. Здійснюється їх ранжування за рівнем імовірного ризику. Визначаються функціональні елементи, що є складовими процесу управління ризиками
Участь вищого керівництва в ризик-менеджменті	Вище керівництво створює органи управління ризик-менеджментом, встановлює взаємозв'язок між управлінськими підрозділами, розробляє стратегічні нормативи щодо ризику основних процесів установи.
Встановлення відповідальних за впровадження і організація ризик-менеджменту в установі	Відповідальні фахівці здійснюють ідентифікацію, аналіз і діагностику основних факторів, які впливають на формування ризиків. Проводять координацію в ризик-менеджменті всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців. Розробляють і здійснюють заходи щодо стимулювання фахівців до зацікавленості в результатах своєї праці, спрямовані на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур
Ідентифікація ризиків	Визначається, де, коли, чому й як ризикові ситуації можуть завадити, послабити, стримати чи сприяти досягненню запланованих результатів (цілей)
Аналіз ризиків	Визначаються наслідки, ймовірність виникнення і, отже, рівень ризику, а також причини і чинники виникнення ризикових ситуацій. При цьому враховується масштаб потенційних наслідків і можливі напрями їх виникнення, а також виявляються й оцінюються наявні інструменти (моделі і методи) контролю ризиків
Оцінка ризиків	Здійснюється порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями. Згідно з отриманими даними і параметрами моделі ризик-менеджменту визначається баланс між потенційними вигодами і негативними наслідками, що дає змогу приймати рішення про масштаб і характер ризиків, управлінського впливу на них, а також встановлюються пріоритетні напрями діяльності, пов'язані з ризик-менеджментом
Прийняття і реалізація рішення	Проводиться розроблення й упровадження спеціалізованих економічно доцільних стратегій і планів заходів, мета яких – скорочення витрат, зумовлених ризикованими ситуаціями, і збільшення вигоди
Моніторинг процесу ризик-менеджменту	Здійснюється моніторинг показників процесу ризик-менеджменту, що слугує основою для аналізу і підвищення ефективності даного процесу на усіх етапах управління ризиками з метою постійного поліпшення діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [6; 11].

ку стратегічних нормативів щодо ризику основних процесів установи [6].

На стадії встановлення відповідальних за впровадження і організація ризик-менеджменту в установі відбувається призначення фахівців, які здійснюють ідентифікацію, аналіз та діагностику ризикоутворюючих факторів, проводять координацію в ризик-менеджменті, розробляють заходи стимулювання працівників, спрямовані на зменшення ризику.

Ідентифікація ризиків передбачає визначення обставин, за яких ризикові ситуації можуть негативно або позитивно вплинути на досягнення запланованих результатів.

Аналіз ризиків включає визначення наслідків, ймовірності виникнення та рівня ризику, а також причин і чинників виникнення ризикових ситуацій.

Оцінка ризиків передбачає порівняння рівня ризику з встановленими критеріями, визначення балансу між потенційними вигодами та негативними наслідками з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо управління ризиками.

На стадії прийняття і реалізації ризикованого рішення здійснюється розроблення та впровадження стратегій і планів заходів, спрямованих на скорочення витрат, зумовлених ризикованими ситуаціями, та збільшення вигоди.

Завершальною стадією є моніторинг процесу ризик-менеджменту, який передбачає здійснення моніторин-

Таблиця 2. Основні підходи до управління ризиками бюджетних установ

Підхід	Характеристика
Залежно від часу реагування	
Реактивний	Передбачає реагування на ризик у момент його виникнення
Проактивний	Системна робота з потенційно можливими ризиками
Залежно від стилю управління	
Консервативний	Передбачає максимальне ухилення від ризиків з метою мінімізації негативних наслідків настання несприятливих подій у процесі здійснення діяльності та відмова від операцій з високим рівнем ризику.
Агресивний	Формується на основі прийняття ризику та передбачає максимізацію ефективності, навіть за умов, що ймовірні збитки від настання ризиків повністю не компенсуються відповідним приростом вигоди.
Поміркований	Передбачає, що підвищення рівня ризиків окремої операції, проекту чи діяльності компенсується адекватною зміною вигоди.

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Таблиця 3. Матриця для пошуку рішення щодо вибору напрямку оптимізації ступеня ризику

Рівень збитків	Ймовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику	Прийняття ризику	Прийняття ризику	Прийняття ризику	Прийняття ризику чи створення резерву	Прийняття ризику чи створення резерву
Малі збитки	Створення резерву	Створення резерву	Створення резерву	Створення резерву	Створення резерву	Створення резерву
Помірні збитки	Створення резерву	Створення резерву	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Уникнення ризику
Середні збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику
Великі збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику
Катастрофічні збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику

Джерело: сформовано автором на основі [2].

гу показників процесу ризик-менеджменту з метою аналізу та підвищення його ефективності на всіх етапах управління ризиками [11].

Представлені структурні елементи процесу ризик-менеджменту є взаємопов'язаними та відображають комплексний підхід до управління ризиками в бюджетних установах, що сприяє їх стабільному функціонуванню та досягненню поставлених цілей.

Методи управління ризиками підлягають систематизації та конкретизації. При цьому, вони не є взаємовиключними, отже, можуть застосовуватися одночасно. Сучасний менеджмент передбачає різні підходи до управління ризиками державного підприємства, котрі потребують регулярного перегляду й адаптації залежно від мінливих умов, що забезпечить релевантність вимогам динамічності та гнучкості прийняття управлінських рішень (табл. 2).

Організація процесу ризик-менеджменту в бюджетних установах повинна передбачати постійний внутрішній аналіз та контроль. Забезпечення цілісного моніторингу передбачає деталізований процес внутрішнього контролю, що здатен значною мірою зменшити необхідність у додаткових зовнішніх перевірках. Вибір ефективної стратегії запобігання та зменшення ризиків є ключовим елементом в управлінні ризиками бюджетних установ..

Оскільки кожна бюджетна установа має власний унікальний набір ризиків, вибір методів оптимізації відбувається на основі умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Наявність різноманітних стратегій зниження ризику зумовлює складність вибору найбільш прийнятного методу в конкретній ситуації.

Методи оптимізації ризиків бюджетних установ мають свої переваги й обмеження, їх можливості та ефективність в застосуванні різняться. При цьому, оптимальне поєднання адаптивних методів може сприяти знижен-

ню впливу ризиків на діяльність бюджетних установ. Рішення щодо цього питання визначається сферою діяльності бюджетних установ, її макроекономічним оточенням та конкретною стратегією діяльності [6].

Для більш дієвого результату можна використовувати проектування модуля "ймовірність виникнення втрат" / "рівень збитків" за градацією ймовірності та величиною збитків на підставі досліджень та експертних оцінок. Сутність методичного підходу визначення оптимального способу регулювання ступеня ризику відображено в табл. 3.

Представлена матриця є інструментом для прийняття рішень стосовно вибору оптимального напрямку оптимізації ступеня ризику. Вона ґрунтується на співвідношенні між двома ключовими параметрами: рівнем потенційних збитків та ймовірністю їх виникнення. Градація рівнів збитків передбачає їх класифікацію від незначних до катастрофічних. Ймовірність виникнення втрат також варіюється від близької до нуля до близької до одиниці.

У таблиці 3 наведено рекомендації щодо дій, які доцільно вживати в кожному конкретному випадку. Зокрема, прийняття ризику є обґрунтованим за умови незначних збитків та низької ймовірності їх виникнення. У міру зростання рівня збитків та ймовірності їх настання, доцільність прийняття ризику зменшується, натомість зростає важливість застосування таких методів, як створення резерву (запасу), зовнішнє страхування чи розподіл ризику, а також уникнення ризику.

Слід зазначити, що ефективність управління ризиками значною мірою залежить від правильності вибору методів їх оптимізації. Застосування комбінованого підходу, що передбачає одночасне використання декількох методів, є найбільш дієвим. При цьому, вибір конкретних методів має ґрунтуватися на оцінці фінансової стійкості установи та її здатності компенсувати можливі втрати.



Рис. 1. Декомпозиція системи ризик-менеджменту бюджетної установи

Джерело: сформовано автором.

Запропонована матриця є універсальним інструментом, який може бути адаптований до специфічних умов діяльності бюджетних установ. Її застосування сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та забезпечує ефективне управління ризиками в умовах невизначеності.

Найбільш оптимальним підходом до вибору напрямку оптимізації ризику є застосування комбінації декількох методів. Ключовим критерієм при цьому виступає обґрунтоване співвідношення між ступенем мінімізації ризику та витратами, пов'язаними з його досягненням. Завершальним етапом процесу ризик-менеджменту в бюджетних установах є контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації. Сутність контролю полягає в отриманні інформації щодо фактичних або прогнозованих збитків, а також даних про вжиті заходи щодо їхньої мінімізації. Цей етап може охоплювати виявлення нових обставин, що впливають на ступінь ризику, передачу ризиків страховій компанії, спостереження за ефективністю функціонування систем забезпечення безпеки тощо.

Можна виділити наступні напрями інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльність бюджетної установи:

- оперативне виявлення операційних ризиків, що передбачає запуск процесу ідентифікації, оцінки, регулювання та моніторингу ризиків при формуванні річного плану та звітності за окремими групами ризиків;
- розробка та реалізація програми, спрямованої на забезпечення мінімальних операційних витрат (зокрема, елементів матеріальних витрат), забезпечення результативності всіх бізнес-процесів, а також коригування планів у разі виникнення форс-мажорних обставин;
- проведення аудитів бізнес-процесів підприємницької діяльності у чітко визначені терміни з метою

аналізування їх ефективності та контрольованості (при цьому, керівництво забезпечує моніторинг на основі результатів проведених перевірок, а результати цих перевірок доводяться до відома всіх відділів та структурних підрозділів);

- з метою мінімізації наслідків ризиків, активне впровадження страхування (бюджетна установа формує Департамент внутрішнього контролю, аудиту та ризик-менеджменту, який забезпечує популяризацію концепції страхового захисту та налагоджений зв'язок між усіма відділами та службами);

- з метою мінімізації ризиків та гарантування економічної безпеки бюджетної установи, розробка та впровадження стратегії сталого розвитку бюджетної установи з урахуванням розроблених планів захисту від ризиків;

- формування механізму управління грошовими потоками, що забезпечить оперативне реагування у внутрішньому та зовнішньому середовищах, а також високу ліквідність та платоспроможність бюджетної установи;

- побудова альтернативних сценаріїв зміни зовнішнього середовища, досягнення стратегічних цілей з урахуванням усіх можливих ризиків, регулювання різнобічних ситуацій з призначенням відповідальних осіб у кожному відділі чи підрозділі;

- створення спеціального фонду, так званої "фінансової подушки безпеки", що забезпечить наявність коштів на відновлення всіх бізнес-процесів у разі настання критичної ситуації.

Особливо актуальною така форма стала в умовах поширення пандемії COVID-19, оскільки жодні прогнози чи системи ризик-менеджменту не були готові до подібних подій. Лише ті бюджетні установи, які мали спеціальні фонди, змогли функціонувати в умовах жорсткого локдауну, а в умовах воєнних дій мають мож-

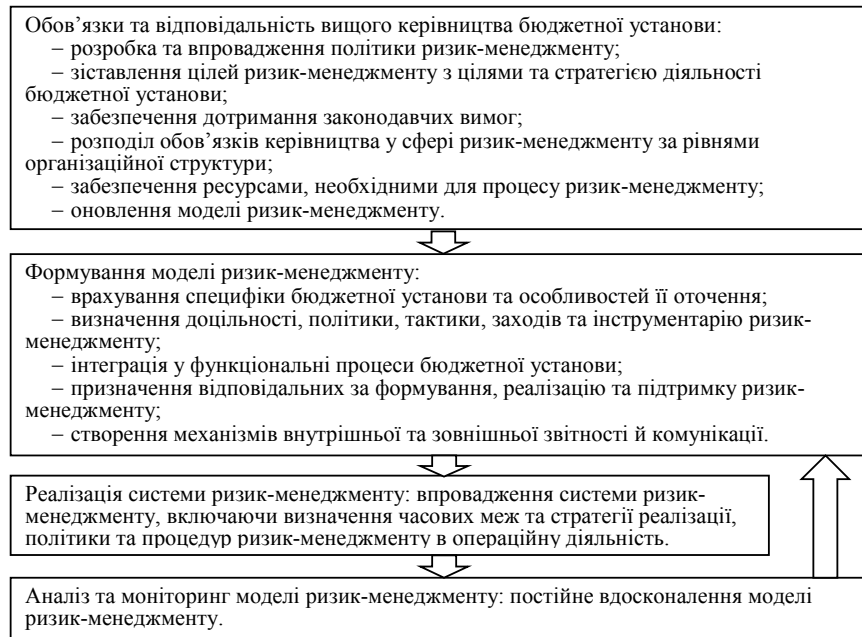


Рис. 2 Ключові аспекти інтеграції ризик-менеджменту в систему управління бюджетною установою

Джерело: сформовано автором.

ливність відновлювати свою діяльність або переорієнтуватися в інші сфери діяльності [12].

Нижче наведено декомпозицію системи ризик-менеджменту бюджетної установи, яка включає комплекс елементів (рис. 1).

Представлена на рисунку декомпозиція системи ризик-менеджменту в процесі бюджетування державного підприємства відображає комплексну взаємодію ключових елементів, необхідних для ефективного управління ресурсами та досягнення цілей установи. В основі системи знаходяться ключові ресурси бюджетної установи, а саме: матеріальні, фінансові, інформаційні, інноваційні та трудові ресурси, що є об'єктами бюджетування та потребують ефективного управління. Ефективне управління ресурсами бюджетної установи забезпечується за допомогою функціональних процесів, які, в свою чергу, потребують інтеграції з системою ризик-менеджменту.

До основних елементів функціональних процесів та управління ризиками в контексті бюджетування бюджетної установи належать: забезпечення збалансованості бюджету та ефективного розподілу коштів; захист від фінансових ризиків та забезпечення прозорості використання коштів; забезпечення ефективності бюджетних програм та контроль за їх виконанням; забезпечення та захист інтересів стейкхолдерів (працівників, бенефіціарів, суспільства).

Бюджетування є комплексним процесом, що охоплює різні аспекти її діяльності та потребує інтегрованого підходу до управління ризиками для забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Дана концепція системи ризик-менеджменту з метою забезпечення ефективного бюджетування передбачає:

— інтеграцію системи ризик-менеджменту в загальну систему управління, яка контролюється вищим керівництвом бюджетної установи та є частиною посадових обов'язків усього персоналу;

— усі види діяльності повинні бути контрольованими, система ризик-менеджменту повинна охоплювати всі функціональні підрозділи бюджетної установи;

— забезпечення збалансованості, що передбачає проведення економічної діагностики при прийнятті рішень щодо потенційних втрат та можливостей;

— комплексність, що передбачає застосування єдиної бази відповідних принципів та методів з урахуванням характеру та взаємодії факторів впливу, визначення можливих наслідків різних подій;

— безперервність, що передбачає постійний моніторинг змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі з внесенням нової інформації до системи ризик-менеджменту [13].

Головні задачі системи ризик-менеджменту при управлінні всіма функціональними процесами в бюджетній установі:

— розвиток ризик-менеджменту в розрізі організаційної культури, що передбачає тісну взаємодію виконавчих органів спільно з керівництвом бюджетної установи при проведенні навчання персоналу в галузі системного управління ризиками;

— вибір оптимального варіанту з альтернативних для протидії ризикам у співвідношенні зі стратегією сталого розвитку бюджетної установи. На рівні відбору стратегічних варіантів при постановці цілей, що відповідають обраній стратегії, а також при побудові системи ризик-менеджменту, оцінюється ступінь ризику (відбувається градація від найнижчого рівня до найвищого рівня впливу);

— прискорення процесу прийняття управлінських рішень з метою мінімізації впливу ризиків, що забезпечують економічну ефективність заходів, визначення оп-

тимального способу реагування на ризик: відмова від ризику, скорочення чи передача ризику або його прийняття;

— ліквідація у мінімально короткий термін збитків, завданих непередбачуваними подіями в діяльності установи, а також створення системи аналітичних розрахунків та відповідних заходів для виявлення і зменшення можливих ризикових подій та витрат, пов'язаних з ними;

— застосування креативного та критичного підходу до побудови системи протидії всім ризикам та загрозам, що забезпечить ефективне реагування на різнобічні впливи та побудову інтегрованого підходу щодо множинних ризиків.

Задачі та цілі системи ризик-менеджменту можуть трансформуватися з процесом розвитку та вдосконалення системи ризик-менеджменту. Періодичність перегляду та контролю задач і цілей системи ризик-менеджменту щодо їхньої актуальності, доцільності та відповідності поточному ступеню ризику має становити не рідше ніж один раз на рік. Також переглядаються індикатори, що дозволяють визначити поточну стадію розвитку установи [14].

При інтеграції ризик-менеджменту у систему управління бюджетною установою мають бути дотримані аспекти, що наведені на рис. 2.

Для ефективної інтеграції ризик-менеджменту в систему управління бюджетною установою необхідно дотримуватися ряду ключових принципів, які визначають підходи до організації та функціонування даної системи:

— чітке формулювання та обґрунтування стратегічних і тактичних цілей, оскільки ефективна система ризик-менеджменту сприяє підвищенню продуктивності праці, збереженню безпеки, захисту навколишнього середовища, покращенню якості послуг, а також іміджу та репутації бюджетної установи;

— система ризик-менеджменту має бути невід'ємною частиною основної діяльності установи та її функціональних процесів;

— ризик-менеджмент є складовою процесу прийняття рішень, тому планування рішень та їхня реалізація повинні здійснюватися з урахуванням оцінки ризиків та їхнього впливу на діяльність;

— забезпечення своєчасності, комплексності та організованості ризик-менеджменту;

— ризик-менеджмент як безперервний циклічний процес має здійснюватися своєчасно за всіма основними напрямками діяльності та на всіх рівнях управління бюджетною установою;

— ризик-менеджмент передбачає управління бюджетною установою на всіх рівнях з одночасним виявленням інформації про ризики, яка має своєчасно надходити до уповноважених посадових осіб установи для прийняття відповідних рішень;

— основою ризик-менеджменту є доступна, актуальна, достовірна та повна інформація;

— керівництво бюджетної установи повинно забезпечувати умови для безперервного розвитку ризик-орієнтованого управління у разі необхідності вирішення нових завдань, що виникають внаслідок будь-якої зміни в діяльності установи;

— ризик-менеджмент є прозорим інструментом та враховує інтереси стейкхолдерів у вирішенні поставлених завдань на всіх рівнях бюджетної установи [12].

Ризик-менеджмент має бути спрямований на забезпечення досягнення стратегічних цілей бюджетної установи, забезпечення безперервності її розвитку з інтеграцією в процес прийняття управлінських рішень. Стратегічне спрямування ризик-менеджменту для покращення ефективності діяльності бюджетної установи в системі управління рекомендується здійснювати на основі:

— розвитку стратегії ризик-менеджменту, особливо увага приділяється спостереженню з боку вищого керівництва щодо ризик-менеджменту та наданню ним відповідної звітності;

— інтеграції ризик-менеджменту в функціональні процеси, оскільки впровадження ризик-менеджменту в операції планування та оцінювання ефективності сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей;

— удосконалення функцій управління, що сприяють зменшенню витрат, збільшенню покриття ризиків та підвищенню ефективності діяльності установи;

— удосконалення процесів та заходів контролю, оскільки використання автоматизованих заходів контролю сприяє зменшенню витрат та покращенню ефективності розробки процесів контролю;

— оптимізація ризик-менеджменту та надання інформації для зацікавлених сторін щодо впливу ризиків, активних заходів їхньої протидії та можливостей забезпечення сталого розвитку установи [2].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Головною перевагою впровадження ризик-менеджменту є ефективне управління функціональними процесами, швидка адаптація до змін, зміцнення позицій установи, розвиток потенціалу та операційної діяльності, інтеграція нових можливостей. Основною метою системи ризик-менеджменту є гарантії в досягненні кінцевого результату, розробка відповідної стратегії, збалансоване використання ресурсів. Також важливу роль відіграють організаційні заходи, а саме чітко сформульовані плани з урахуванням усіх наявних ризиків, загроз, що можуть вплинути на діяльність установи, визначення відповідальних осіб за впровадження ризик-менеджменту. Лише за умови взаємодії керівництва на різних рівнях управління, своєчасне надання інформації всім службам та підрозділам зі швидким реагуванням на різного роду події, дозволить забезпечувати сталий розвиток установи та сприятиме досягненню всіх поставлених цілей.

Подальші розвідки у напрямі інтеграції ризик-менеджменту в бюджетний процес державних установ доцільно зосередити на розробці адаптивних моделей бюджетування з урахуванням типології ризиків, формуванні системи моніторингу та моделюванні сценаріїв впливу економічної невизначеності на стійкість бюджетів, а також вивченні міжнародного досвіду та підготовці фахівців з управління публічними фінансами. Це дозволить посилити ефективність бюджетного планування, підвищити фінансову гнучкість державних установ та мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз.

Література:

1. Бабайлов В. К., Шевченко І. Ю., Курденко О. В. Удосконалення методологічних аспектів ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-69>.
2. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
3. Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*. Stockholm: SSPG Publish., 2022. Р. 477—481.
4. Деліні М. М., Ван І. Теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 40—46. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.20.40](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40).
5. Долінський Л. Б. Фінансовий ризик-менеджмент: навч.-метод. посібник. — Київ: Національний університет "Києво-Могилянська академія", 2022. — 132 с.
6. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 "Економіка" та 073 "Менеджмент". Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
7. Мех К., Федулова І. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>.
8. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 3 (77)-2. С. 149—154. URL: http://psaejrnlnau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf.
9. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.
10. Макогін З. Я., Атаманчук З. А., Дідович І. І. Особливості кризового менеджменту у розвинених країнах світу. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4 (56). С. 33—41.
11. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н. С., Федулова І. В., Мазник Л. В., Кириченко О. М., Удворгелі Л. І.; за заг. ред. Скопенко Н. С. Київ: НУХТ, 2021. 344 с.
12. Чайкіна А. О., Золотар К. В. Основи формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, 14 червня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 47—48.
13. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів. Харків, 2013. 304 с.
14. Лаговська О. А., Кучер С. В., Якименко М. В. Ризик-орієнтований підхід до процесу бюджетування фінансових результатів. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 79—87.
- management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-69>.
2. Baldyniuk, V.M. (2023), "Risk management as a tool for managing the activities of business entities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
3. Vasiuta, V.B. and Huz', D.Yu. (2022), "Risk management in entrepreneurship", *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*, SSPG Publish, Stockholm, pp. 477—481.
4. Delini, M.M. and Van, Y. (2024), "Theoretical basics of enterprise risk management system formation", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol.20, pp. 40—46. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.20.40](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40).
5. Dolins'kyj, L.B. (2022), *Finansovyy ryzyk-menedzhment [Financial risk management]*, Natsional'nyj universytet "Kyievo-Mohylians'ka akademiia", Kyiv, Ukraine.
6. Kalinichenko, Z.D. (2021), *Ryzik-menedzhment [Risk management]*, DDUVS, Dnipro, Ukraine.
7. Mekh, K. and Fedulova, I. (2022), "Formation of the risk management system at the enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>.
8. Reshetylo, V.P. and Fedotova, Yu.V. (2020), "Uncertainty and risk: the relationship between concepts and the specifics of decision-making", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3 (77)-2, pp. 149—154, available at: http://psaejrnlnau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf (Accessed 25 March 2025).
9. Chajkina, A.O. (2022), "Features of risk management integration into the enterprise management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.
10. Makohin, Z.Ya. Atamanchuk, Z.A. and Dido-vych, I.I. (2024), "Features of crisis management in developed countries", *Ekonomika i orhanizatsiia uprav-linnia*, vol. 4 (56), pp. 33—41.
11. Skopenko, N.S. Fedulova, I.V. Maznyk, L.V. Kyrychenko, O.M. and Udvorheli, L.I. (2021), *Ekonomichni ryzyky: metody vymiryuvannia ta upravlinnia [Economic risks: methods of measurement and management]*, NUKhT, Kyiv, Ukraine.
12. Chajkina, A.O. and Zolotar, K.V. (2021), "Fundamentals of forming a risk management system at an enterprise", *Ekonomichnyj rozvytok derzhavy ta ii so-tsial'na stabil'nist': materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii [Economic development of the state and its social stability: materials of the International Scientific and Practical Internet Conference]*, Natsional'nyj universytet imeni Yurii Kondratiuka, Poltava, Ukraine, pp. 47—48.
13. Markina, I.A. Taran-Lala, O.M. and Hunchenko, M.V. (2013), *Kontrolinh dla menedzheriv [Controlling for managers]*, Kharkiv, Ukraine.
14. Lahovs'ka, O.A. Kucher, S.V. and Yakymenko, M.V. (2016), "Risk-oriented approach to the process of bud-getting financial results", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 23, no. 2, pp. 79—87.

References:

1. Babajlov, V.K. Shevchenko, I.Yu. and Kurdenko, O.V. (2024), "Improvement of methodological aspects of risk

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025 р.

УДК 338.242.2

*В. В. Петровський,
аспірант кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0905-8442>
І. О. Яструбецький,
аспірант кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3741-4290>
П. М. Келимник,
аспірант кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4409-8487>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.161

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДЕПРЕСИВНИХ РЕГІОНІВ В УМОВАХ КРИЗИ

V. Petrovskyi,
Postgraduate student of the Department of International Business and Hotel Tourism,
Western Ukrainian National University,
I. Yastrubetskyi,
Postgraduate student of the Department of International Business
and Hotel Tourism, Western Ukrainian National University,
P. Kelymnyk,
Postgraduate student of the Department of International Business and Hotel Tourism,
Western Ukrainian National University

RISK MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN DEPRESSED REGIONS IN CRISIS CONDITIONS

У статті розглянуті особливості економічного розвитку та інноваційної діяльності підприємств депресивних регіонів Китаю та Словаччини мають певні відмінності та схожі характеристики. Серед відмінностей можемо виділити географічну компоненту. А саме, у Китаї високий економічний та інноваційний розвиток характерний для Східного регіону, оскільки він розташований близько до морських транспортних шляхів, і депресивними є ті території, які розміщені у Західному та Південному регіонах. При цьому, у Словаччині найбільш депресивними є Пряшівський самоврядний край, Кошице і Банська Бистриця. До складу схожих аспектів віднесено: технологічні можливості; людський капітал; інфраструктуру; інституційну підтримку. Вказані аспекти є як ризиками, так і можливостями для підприємств, територій країни. Вибір між ризиками та можливостями залежить від ініціатив партнерства на рівні громади регіону, бізнесу та уряду. Впровадження заходів стосовно підсилення вказаних аспектів у бік реалізації можливостей стимулювання інноваційної діяльності підприємств депресивних регіонів Китаю та Словаччини в умовах кризи здійснюється із використанням державно-приватного партнерства.

Доведено, що в Україні в умовах військового часу та в повоєнний період депресивними регіонами виступають ті території, на яких відсутні провідні підприємства, немає інфраструктури та належного кадрового забезпечення. До початку повномасштабного вторгнення в державі не було депресивних регіонів, але були окремі території, економічний розвиток яких відрізнявся від інших через вплив вказаних аспектів, які виступали ризиками інноваційної діяльності. Події воєнного періоду вплинули на те, що в країні виникли території, які втратили інфраструктуру, населення та промисловий потенціал. Відповідно, у повоєнний період перед Україною виникне проблема відновлення багатьох депресивних територій, регіонів до показників довоєнного стану. Досвід Китаю та Словаччини буде корисним в контексті адаптації основних напрямків управління ризиками інноваційної діяльності підприємств депресивних регіонів України.

The article discusses the features of economic development and innovation activities of enterprises in depressed regions of China and Slovakia, which have certain differences and similar characteristics. Among the differences, we can highlight the geographical component. Namely, in China, high economic and innovation development is characteristic of the Eastern region, since it is located close to sea transport routes, and the depressed areas are those located in the Western and Southern regions. At the same time, in Slovakia, the most depressed are the Prešov Self-Governing Region, Košice and Banská Bystrica. Similar aspects include: technological capabilities; human capital; infrastructure; institutional support. These aspects are both risks and opportunities for enterprises and territories of the country. The choice between risks and opportunities depends on the level of partnership initiatives at the level of the community of the region, business and government. The implementation of measures to strengthen these aspects towards the realization of opportunities to stimulate the innovative activity of enterprises in depressed regions of China and Slovakia in times of crisis is carried out using public-private partnerships.

It has been proven that in Ukraine, during wartime and in the post-war period, depressed regions are those territories where there are no leading enterprises, no infrastructure and proper personnel. Before the full-scale invasion, there were no depressed regions in the state, but there were separate territories whose economic development differed from others due to the influence of the above-mentioned aspects, which were risks of innovative activity. The events of the war period influenced the emergence of territories in the country that lost infrastructure, population and industrial potential. Accordingly, in the post-war period, Ukraine will face the problem of restoring many depressed territories and regions to the pre-war state. The experience of China and Slovakia will be useful in the context of adapting the main areas of risk management of innovative activity of enterprises in depressed regions of Ukraine.

Ключові слова: ризики, інноваційна діяльність, переробна промисловість, підприємства, умови кризи, депресивні регіони, державно-приватні партнерства, кадровий потенціал.

Key words: risks, innovation, processing industry, enterprises, crisis conditions, depressed regions, public-private partnerships, human resource potent.

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

Кризові тенденції економіки стали викликом для більшості країн світу у постпандемічний період, вони підсилюються на нинішньому етапі повномасштабної війни РФ проти України, і будуть відчутними та отри-

мають нові прояви у повоєнні часи. В умовах кризових явищ окремі регіони вирізняють стійким розвитком, а інші з огляду на певний спектр чинників є депресивними. Підприємства депресивних регіонів відчують складнощі розвитку навіть якщо їх продукція (послуги) має попит на територіальному, національному та міжнародних ринках. Вказане обумовлено тим, що через кризи такі суб'єкти підприємницької

діяльності мають труднощі забезпечення постачання сировини, матеріалів, іноді трудових ресурсів, інфраструктурного забезпечення (в тому числі підтримання належного рівня інформаційно-комунікаційних технологій). Стосовно підприємств, які мають проблеми розвитку, функціонування в середовищі депресивних регіонів в умовах кризових явищ підсилює негативні можливості таких суб'єктів. Відповідно, розвиток бізнесу в зазначеному середовищі є достатньо складним та потребує чіткого знання його особливостей. Вказане також стосується управління ризиками інноваційної діяльності, яка необхідна для підтримання або підвищення конкурентних позицій на тих або інших ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання особливостей становлення економіки депресивних регіонів досліджено в роботах В. Ліу та співавторів [4], К. Лі та співавторів [3], Дж. Мена та співавторів [5], Л. Джанга та співавторів [10] тощо. Особливості управління інноваційними ризиками в умовах кризи представлено в наукових працях Ф. Ксі [8], М. Янг і Дж. Лейболд [9], Х. Ванга та Дж. Фенга [7] тощо.

Незважаючи на існування наукових розвідок в даній сфері, є потреба систематизації наукових положень стосовно особливостей стосовно управління ризиками інноваційної діяльності підприємств депресивних регіонів в умовах кризи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль дослідження — систематизувати особливості управління ризиками інноваційної діяльності підприємств депресивних регіонів в умовах кризи. Для реалізації вказаної цілі визначено низку завдань, зокрема: встановити характеристики розвитку економіки в депресивних регіонах під час кризи; виокремити особливості управління інноваційними ризиками суб'єктів бізнесу депресивних регіонів в умовах кризи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для розуміння управління діяльністю підприємств (в тому числі у сфері інновацій) в середовищі депресивних регіонів в умовах кризи необхідно встановлення економічних характеристик таких територій.

Незбалансований регіональний розвиток країн, що розвиваються є однією з головних проблем їх економічного та соціального розвитку, яка впливає на сталий розвиток суспільства та економіки, а також є загальною проблемою розвитку держав у всьому світі.

Окремі країни світу мають певні відмінності стосовно становлення особливостей економічного розвитку депресивних регіонів і формують підходи стосовно зниження регіонального дисбалансу.

Китай, незважаючи на свою економічну потужність у світі продовжує відноситися до категорії країн, що розвиваються. Великою мірою це пов'язане із існуванням депресивних регіонів. Країна має певний досвід подолання економічного розриву на рівні регіонів, і на нині-

шньому етапі продовжує долати вказаний економічний розрив.

Дослідження науковців (В. Ліу та співавторів [4], К. Лі та співавторів [3], Дж. Мена та співавторів [5], Л. Джанга та співавторів [10]) щодо дисбалансу регіонального розвитку Китаю головним чином зосереджувалися на вимірюванні дисбалансу регіонального розвитку. Після цього вчені провели поглиблену декомпозицію та обговорення факторів, що впливають на регіональний дисбаланс Китаю та погіршення економічного стану депресивних регіонів та територій країни. Встановлено, що останнім часом увага уряду країни приділяється аналізу дисбалансів і бідності на таксономічному рівні округів, сіл, підприємств, домогосподарств і навіть окремих осіб. Розподіл ресурсів між регіонами став важливою частиною національного планування Китаю. У 1953 році уряд Китаю реалізував свій перший п'ятирічний план (1953—1957), згідно з яким передбачалося переміщення ресурсів у внутрішні райони через державну централізовану фінансову та інвестиційну систему. Завдяки цьому сильному втручання державної політики ступінь регіонального дисбалансу в Китаї зменшився, скоротився рівень депресивності економічного розвитку окремих регіонів. Після 1978 року політика регіонального розвитку Китаю змінилася від самозабезпечення до реформування та відкритості. Оскільки китайський уряд заохочував прибережні райони до швидкого збагачення, східні прибережні райони Китаю відтоді зазнали швидкого соціально-економічного розвитку, тоді як деякі внутрішні райони значно відстали. Економічні реформи китайського уряду, особливо стратегія розвитку узбережжя та політика відкритості, стимулювали економічний і соціальний розвиток прибережних провінцій і посилювали регіональні дисбаланси.

В XXI ст. фокус уваги уряду в контексті подолання депресивності регіонів змістився з первинного регіонального економічного зростання на екологічне регулювання та зелений розвиток. На нинішньому етапі на національному рівні стосовно депресивних регіонів Китаю (тих, які розташовані на далекій відстані від транспортних, в тому числі морських шляхів) приділяється більше уваги підтриманню реалізації цілей сталого розвитку. Встановлено, що покращення супутньої інфраструктури, такої як Інтернет, енергозберігаючі технології, зелена енергетика, цифрові платформи купівлі-продажу на рівні виробник-споживач сприяють суттєвому вирівнюванню дисбалансу на рівні регіонів, територій. Вагому роль у реалізації таких покращень здійснює держава.

Відповідно, констатуємо, що орієнтир на цифровізацію та сталий розвиток є ефективним інструментом управління покращення депресивними регіонами, в тому числі в умовах економічних криз.

Висвітливо особливості управління інноваційними ризиками суб'єктів бізнесу депресивних регіонів Китаю в умовах кризи. У представленому дослідженні буде розглянуто приклад переробної промисловості Китаю.

Переробна промисловість Китаю відіграла центральну роль в економічному зростанні та трансформації

країни. Як свідчать матеріали досліджень (Ф. Ксі [8], М. Янг і Дж. Лейболд [9]), в останні роки відбувся зсув у бік підвищення ефективності регіональних інновацій у виробничому секторі, особливо щодо сучасної сталої енергетики, оскільки Китай прагне до високоякісного розвитку та стійкості. Управління територіями, що охоплює низку політик і стратегій, спрямованих на створення сприятливого середовища для інновацій, є значним фактором, що впливає на ефективність інновацій. Розуміння впливу міського управління на ефективність регіональних інновацій у обробній промисловості Китаю має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень і розробки політики.

У 2021, 2022, 2023, 2024 рр. промислові підприємства Китаю демонстрували значне збільшення витрат на розробку нових продуктів і доходів від продажу нових продуктів. Однак регіональний розрив інновацій у виробництві продовжує збільшуватися через недостатність ресурсів, низьку ефективність інновацій у основних технологіях та обмеження, які накладає фінансiалiзацiя. Можна погодитись із твердженням Х. Ванга та Дж. Фенга [7], вкрай важливо науково оцінити ефективність інновацій, порівняти регіональні відмінності та оптимізувати розподіл ресурсів для високоякісного розвитку.

Ефективність регіональних інновацій відіграє вирішальну роль у обробній промисловості Китаю, оскільки вона безпосередньо впливає на загальну продуктивність і конкурентоспроможність регіонів країни. Розуміння та підвищення ефективності регіональних інновацій має важливе значення для досягнення збалансованого та сталого розвитку по всій країні. Переробна промисловість у Китаї демонструє значні регіональні відмінності з точки зору ефективності інновацій. Деякі регіони досягли значного прогресу в інноваціях, тоді як інші відстають. Виявлення ризиків, які впливають на регіональні відмінності ефективності інновацій, і розробка стратегій управління ними мають першочергове значення для економіки регіонів.

Аналіз наукових праць [7; 9] дозволяє виділити такі ризики інноваційної діяльності переробних підприємств трьох макрорегіонів Китаю, які за умов ефективного управління можуть бути розглянуті у якості можливостей розвитку. А саме, це: технологічні можливості; людський капітал; інфраструктура; інституційна підтримка.

Високий рівень таких можливостей є в Південному, Східному та Південно-східному регіонах Китаю. А саме, стосовно інноваційного розвитку переробної промисловості провінції Гуандун (південь Китаю) можна відмітити наступне [11]:

— проекти у переробній промисловості складають 50 відсотків від загальної кількості інноваційних проектів на 2025 рік, інвестиції у які оцінено у обсязі 136,8 млрд дол США;

— серед основних продуктів галузі, які мають високу додану вартість і експортуються, можна виділити: нові матеріали для промисловості, нафтохімічна сталь; електроніка тощо.

Встановлено, що провінція Аньхой (Східний Китай) демонструє високий інноваційний ріст переробної про-

мисловості. Підприємства даного сектору на 2025 р. залучають 100 тис провідних талановитих спеціалістів, що сприятиме розробці, впровадженню та комерціалізації інновацій [11].

Дослідження свідчать, що Західний регіон і окремі території Центрального Китаю мають депресивний характер розвитку економіки, і інновації у переробну промисловість є менш ефективними, не вирізняються позитивною динамікою росту.

На рівні державно-приватного партнерства та на рівні уряду (так як багато підприємств мають державну форму власності) розробляються та починають реалізуватися зусилля, спрямовані на поступове скорочення розриву в інноваційному розвитку між різними регіонами. Для досягнення цього впроваджуються такі стратегічні ініціативи, зокрема: "Піднесення Центрального Китаю" та "Стратегія розвитку Західного Китаю". Ці ініціативи спрямовані на посилення підтримки наукових і технологічних інновацій у Центральному і Західному регіонах, зміцнення їхнього інноваційного потенціалу і скорочення інноваційного розриву із більш розвиненим Східним регіоном. Крім того, виробничі переробні підприємства Східного регіону починають брати на себе лідерств. Вони активно сприяють розповсюдженню технологій, ділячись своїми знаннями та досвідом. Це сприятиме стимулюванню та інноваційному розвитку промислових підприємств Центрального та Західного регіонів. В рамках вищезазначеної "Стратегії розвитку Західного Китаю" передбачено потребу зосередження переробних підприємств регіону в умовах економічної кризи, яка характерна для країни з періоду з 2021 р., на впровадженні нових технологій і моделей управління шляхом поєднання наслідування та розробки модифікованих інновацій. Завдяки цьому підприємства можуть сприяти скороченню економічного дисбалансу регіону порівняно із іншими регіонами та забезпечати підвищення загальної ефективності інновацій [2].

Орієнтуючись на лідерську підтримку з боку інноваційних компаній-лідерів розвинених регіонів та підтримку з боку держави щодо створення інфраструктури, забезпечення підготовки кадрів підприємства Західного та Центрального регіону можуть поступово подолати розрив в інноваціях і підвищити свою конкурентоспроможність.

Словаччина, незважаючи на членство в ЄС і той факт, що відноситься до складу економічно розвинених країн, має суттєвий регіональний економічний дисбаланс.

Словаччина має одну з найвищих регіональних економічних диспропорцій серед країн ЄС. Словаччина належить до групи економік з високим рівнем доходу. Однак її економічне зростання не було інклюзивним, що загострювало соціальні розбіжності, особливо на регіональному рівні. Високоурбанізований Братиславський регіон країни є найменшим у Словаччині, але він є одним із найбагатших у ЄС з валовим внутрішнім продуктом на душу населення, який у 2022 році становив 43070 доларів США (39704 євро), що у 2,3 рази перевищує середній показник по країні [1].

Регіональні розбіжності також реєструються за такими показниками добробуту та інфраструктури, як рівень безробіття, навколишнє середовище, рівень освіти та доступ до послуг, включаючи комунікації та Інтернет. Розриви особливо суттєві в контексті таких показників, як робочі місця, доходи і безпека.

У результаті повільного економічного зростання та створення робочих місць у відсталих східних і центральних частинах країни, а також низької мобільності робочої сили ці відмінності в розвитку регіонів Словаччини перешкоджають загальному сталому розвитку країни. Крім того, уповільнення економіки за останні роки продемонструвало необхідність проведення структурних економічних реформ для забезпечення майбутнього зростання. Дослідники зазначають, що для повного розкриття свого економічного потенціалу, Словаччина має зменшити нерівність між регіонами, знизити прояви економічної, інфраструктурної нерівності між розвиненими та депресивними регіонами.

Одним із способів зробити це є надання технічної та фінансової допомоги для усунення існуючих вузьких місць, включаючи економічні та інституційні проблеми.

З 2018 року за підтримки міжнародних фондів, організацій Словаччина намагається скоротити прогалини в її регіональному розвитку. Країна отримує практичну технічну підтримку менш розвиненим регіонам для подолання перешкод розвитку, визначених регіональною владою. Спочатку підтримували Пряшівський самоврядний край, а згодом підтримка розширилася на регіони Кошице і Банську Бистрицю. Ці три вибрані регіони є найбільш біднішими в Словаччині та входять до складу 30 найбідніших регіонів ЄС [1]. Вони переживають демографічний спад, їхня економіка спирається на низькопродуктивні сектори, такі як металургія, лісове господарство та сільське господарство. Ці три регіони також є місцем високої концентрації ромських громад, однієї з найбільш уразливих і маргіналізованих груп у країні. Крім того, вказані регіони не мають достатньої інституційної спроможності, що призводить до низької ефективності використання фондів регіонального розвитку та згуртованості ЄС.

Для вищезазначених регіонів були розроблені рішення для усунення існуючих вузьких місць, що перешкоджали їх розвитку, і які згодом були розширені за допомогою ресурсів ЄС. Підтримка була зосереджена на інвестуванні в якість середньої професійної освіти та її краще узгодження з вимогами ринку праці, щоб покращити можливості для молоді, сприяти створенню нових робочих місць і галузей. Здійснені зміни на місцях шляхом підвищення енергоефективності громадських будівель, покращення місцевого громадського транспорту, а також розвитку базової санітарної інфраструктури у віддалених районах. Щоб підвищити конкурентоспроможність цих регіонів були впроваджені ініціативи щодо розвитку екологічно чистого та сталого туризму. Також проводиться підтримка бізнесу у сфері догляду за людьми похилого віку в Південному Гемері як інноваційне рішення для розвитку малого та середнього бізнесу, що сприяє росту туристів пенсійного віку (в тому числі іноземців), забезпечує ріст доходів та над-

ходжень до місцевого бюджету. Підтримується інтеграція маргіналізованих громад ромів у всіх трьох регіонах.

В основі всіх цих заходів лежить розбудова потенціалу органів місцевого самоврядування, щоб надати їм інструменти для ефективного управління територіальним і міським розвитком і зробити державні інвестиції більш стратегічними. Це включало допомогу для геоінфраструктури просторових (відкритих) даних у регіонах з акцентом на вдосконаленні аналітичних процесів і процесів прийняття рішень. Наразі регіони-учасники успішно залучили понад 250 мільйонів доларів США інвестицій із національних програм, що фінансуються ЄС, завдяки консультаціям щодо політики та розбудові потенціалу [1].

Можемо зазначити, що більшість регіонів Словаччини (окрім Братиславського) вирізняються достатньо помірним і у випадку Пряшівського самоврядного краю, Кошице і Банської Бистриці низьким рівнем інноваційного розвитку. Вказане обумовлено такими ризиками, зокрема: недостатньо ефективними реформами у економіці за основними секторами; проблемами освітньої та професійної підготовки, яка б забезпечувала попит на ринку; недостатнім рівнем інфраструктури (в тому числі інформаційно-комунікаційного забезпечення). Як вказано вище, Пряшівський самоврядний край, Кошице і Банська Бистриця є найбільш економічно депресивними регіонами країни. Заходи щодо їх підтримки, які реалізуються на рівні міжнародних фондів, організацій сприяють вирівнюванню економічного дисбалансу із Братиславським регіоном.

В таких умовах достатньо складно створювати великі інноваційні бізнес-проекти. Але зазначена підтримка сприяє появі інноваційних малих та середніх компаній, мікробізнесу, які поступово забезпечують зниження рівня економічної депресивності регіонів. Слід відмітити, що основними напрямками управління ризиками інноваційного розвитку в депресивних регіонах країни в умовах кризи, виступають [6]:

— інноваційні соціальні пілотні рішення відкриття бізнесу, який забезпечує високу додану вартість за наявності персоналу, здатного виконувати завдання у сфері, послуги (роботи) якої мають попит не тільки в країні, а і на рівні країн-членів ЄС. Це будинки догляду за людьми похилого віку, послуги догляду для таких людей як для громадян Словаччини, так і для іноземців, які приїжджають у країну. До роботи у цій сфері залучаються люди різного віку, професій, ті, хто немає професійної підготовки, але має бажання отримати певні навички і працювати. Відповідно, питання кадрового забезпечення, яке є ризиком для впровадження високотехнологічним виробництвом, у випадку соціальних проектів не є ризиком;

— забезпечення якісної освіти та надання послуг підготовки кадрів у Пряшівському регіоні. Починаючи з 2018 р. в Пряшівському регіоні реалізуються заходи в рамках ініціативи регіону щодо підвищення рівня освітньо-професійної системи. Для цієї конкретної діяльності Міністерство освіти Словаччини є ключовим партнером, який забезпечує створення кадрового потенціалу для підприємств, які реалізують інноваційні проекти у різних галузях. Дана структура зосереджена на створенні ос-

нови для забезпечення якості та оптимізації мережі шкіл, підвищенні якості, ефективності та відповідності програм професійної освіти та навчання. Слід відмітити, що схожа ініціатива реалізується Міністерством освіти Словаччини в Банській Бистриці, і вказане також сприяє підвищенню інноваційної привабливості зазначеного регіону для підприємств, оскільки забезпечує перспективи високої підготовки кадрового потенціалу;

— інноваційний проект із цифровізації громадського транспорту, який забезпечує підвищення цифрової грамотності громадян, активізує сектор ІТ регіону, впливає на покращення якості та масштабу Інтернет-покриття, сприяє залученню туристів завдяки створенню інтерактивних карт руху транспорту. Вказаний проект реалізувався за станом на початок 2022 р. у Банській Бистриці. Зазначений проект сприяє також покращенню транспортної інфраструктури в регіоні, що підвищує його привабливість для трудових ресурсів, які проживають на вказаній території або мають намір почати працювати або переїхати до Банської Бистриці;

— інноваційний проект щодо розгортання регіональної інфраструктури просторових даних (SDI), а також забезпечення виробництва, управління та покращення доступності необхідних геопросторових даних (як відкритих даних) у пріоритетних секторах. Вказаний проект реалізована за станом на кінчик 2022 р. у Пряшівському регіоні. Одним із найважливіших досягнень проекту було виявлення попиту інноваційних підприємств на дані та початок реагування на нього для сприяння поширенню спеціальної інфраструктури даних. Вказаний крок сприяв залученню інноваційних розумних високотехнологічних виробництв в регіоні.

Варто зазначити, що особливостями управління інноваційними ризиками суб'єктів бізнесу депресивних регіонів Словаччини в умовах кризи виступають інноваційні соціальні, інфраструктурні рішення, які сприяють створенню та покращенню кадрового потенціалу, інфраструктури для бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розглянуті особливості економічного розвитку та інноваційної діяльності підприємств депресивних регіонів Китаю та Словаччини мають певні відмінності та схожі характеристики. Серед відмінностей можемо виділити географічну компоненту. А саме, у Китаї високий економічний та інноваційний розвиток характерний для Східного регіону, оскільки він розташований близько до морських транспортних шляхів, і депресивними є ті території, які розміщені у Західному та Південному регіонах. При цьому, у Словаччині найбільш депресивними є Пряшівський самоврядний край, Кошице і Банська Бистриця. До складу схожих аспектів віднесено: технологічні можливості; людський капітал; інфраструктуру; інституційну підтримку. Вказані аспекти є як ризиками, так і можливостями для підприємств, територій країни. Вибір між ризиками та можливостями залежить від ініціатив партнерства на рівні громади регіону, бізнесу та уряду. Впровадження заходів стосовно підсилен-

ня вказаних аспектів у бік реалізації можливостей стимулювання інноваційної діяльності підприємств депресивних регіонів Китаю та Словаччини в умовах кризи здійснюється із використанням державно-приватного партнерства.

В Україні в умовах військового часу та в повоєнний період депресивними регіонами виступають ті території, на яких відсутні провідні підприємства, немає інфраструктури та належного кадрового забезпечення. До початку повномасштабного вторгнення в державі не було депресивних регіонів, але були окремі території, економічний розвиток яких відрізнявся від інших через вплив вказаних аспектів, які виступали ризиками інноваційної діяльності. Події воєнного періоду вплинули на те, що в країні виникли території, які втратили інфраструктуру, населення та промисловий потенціал. Відповідно, у повоєнний період перед Україною виникне проблема відновлення багатьох депресивних територій, регіонів до показників довоєнного стану. Досвід Китаю та Словаччини буде корисним в контексті адаптації основних напрямків управління ризиками інноваційної діяльності підприємств депресивних регіонів України.

Серед перспектив подальших досліджень виступають наукові розвідки щодо колективного створення інновацій, які б забезпечили реалізацію потреб регіонального бізнес-середовища у інфраструктурі.

Література

1. Hamilton E., Benc V., Wolszczak G.A., Muldabayeva D. Narrowing economic disparities between Slovakia's regions is essential for economic growth. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/europeandcentralasia/narrowing-economic-disparities-between-slovakias-regions-essential-economic> (дата звернення 13.03.2025)
2. Hou S., He J. and Song L. (2023). Fiscal science and technology expenditure and the spatial convergence of regional innovation efficiency: evidence from China's province-level data. *Econ. research-Ekonomska istrasivanja*. 2023. Vol. 36 (1). P. 1848-1866. doi:10.1080/1331677x.2022.2094436
3. Li C., Li J. X., and Wu J. G. What drives urban growth in China? A multi-scale comparative analysis. *Appl. Geogr.* 2018. Vol. 98. P. 43—51. doi: 10.1016/j.apgeog.-2018.07.002
4. Liu W., Liu Z., Wang L., Liu H. and Wang Y. Regional Social Development Gap and Regional Coordinated Development Based on Mixed-Methods Research: Evidence From China. *Front. Psychol.* 2022. Vol. 13:927011. doi: 10.3389/fpsyg.2022.927011
5. Meng G. W., Wang C. Z., and Lu X. N. The shift route and future expectations of economic development center of gravity in Tianjin. *Econ. Geogr.* 2017. Vol. 37. P. 87—93.
6. Slovakia: Catching-Up Regions. World Bank Group. 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/region/eca/publication/slovakia-catching-up-regions> (дата звернення 13.03.2025)/
7. Wang H. and Feng J. Influences of dynamic capability on breakthrough innovation: evidence from China's manufacturing industry. *Chin. Manag. Stud.* 2020. Vol. 14 (3). P. 565—586. doi:10.1108/cms-03-2019-0099

8. Xi F. Examining the impact of urban management on regional innovation efficiency in China's manufacturing industry with a focus on modern sustainable energy: utilizing a non-radial distance function method. *Front. Energy Res.* 2024. Vol. 12:1321891. doi: 10.3389/fenrg.2024.1321891

9. Yang M. and Leibold J. Building a "double first-class university" on China's qing-zang plateau: opportunities, strategies and challenges. *China Q.* 2020. Vol. 244. P. 1140—1159. doi:10.1017/s03057410-2000106x

10. Zhang L. X., Zhu D. L. and Du T. Spatiotemporal pattern evolvement and driving factors of urban construction land use efficiency using data envelopment analysis. *Resour. Sci.* 2017. Vol. 3, P. 418—296.

11. Zhang W. Multiple provinces, cities ramp up efforts to boost growth, innovation. *Global Times.* 2025. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202502/132-8322.shtml> (дата звернення 13.03.2025)

References:

1. Hamilton, E., Benc, V., Wolszczak, G.A. and Muldabayeva D. (2023), "Narrowing economic disparities between Slovakia's regions is essential for economic growth", available at: <https://blogs.worldbank.org/en/europeandcentralasia/narrowing-economic-disparities-between-slovakias-regions-essential-economic> (Accessed 13 March 2025).

2. Hou, S., He, J. and Song, L. (2023), "Fiscal science and technology expenditure and the spatial convergence of regional innovation efficiency: evidence from China's province-level data", *Econ. research-Ekonomska istrazivanja*, vol. 36 (1), pp. 1848—1866. doi:10.1080/1331677x.2022.2094436

3. Li, C., Li, J. X. and Wu, J. G. (2018), "What drives urban growth in China? A multi-scale comparative analysis", *Appl. Geogr.*, vol. 98, pp. 43—51. doi: 10.1016/j.apgeog.2018.07.002

4. Liu, W., Liu, Z., Wang, L., Liu, H. and Wang Y. (2022), "Regional Social Development Gap and Regional Coordinated Development Based on Mixed-Methods Research: Evidence From China", *Front. Psychol.*, vol. 13:927011, doi: 10.3389/fpsyg.2022.927011

5. Meng, G. W., Wang, C. Z. and Lu, X. N. (2017), "The shift route and future expectations of economic development center of gravity in Tianjin", *Econ. Geogr.*, vol. 37, pp. 87—93.

6. Worldbank (2022), "Slovakia: Catching-Up Regions. World Bank Group", available at: <https://www.worldbank.org/en/region/eca/publication/slovakia-catching-up-regions> (Accessed 13 March 2025).

7. Wang, H., and Feng, J. (2020), "Influences of dynamic capability on breakthrough innovation: evidence from China's manufacturing industry", *Chin. Manag. Stud.*, vol. 14 (3), pp. 565—586. doi:10.1108/cms-03-2019-0099

8. Xi, F. (2024), "Examining the impact of urban management on regional innovation efficiency in China's manufacturing industry with a focus on modern sustainable energy: utilizing a non-radial distance function method", *Front. Energy Res.*, vol. 12:1321891. doi: 10.3389/fenrg.2024.1321891

9. Yang, M. and Leibold, J. (2020), "Building a "double first-class university" on China's qing-zang plateau: opportunities, strategies and challenges", *China Q.*, vol. 244, pp. 1140-1159. doi:10.1017/s030574102000106x

10. Zhang, L. X., Zhu, D. L. and Du, T. (2017), "Spatiotemporal pattern evolvement and driving factors of urban construction land use efficiency using data envelopment analysis", *Resour. Sci.*, vol. 3, pp. 418—296.

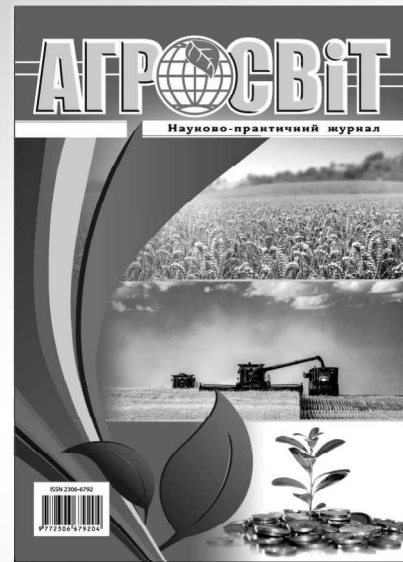
11. Zhang, W. (2025), "Multiple provinces, cities ramp up efforts to boost growth, innovation", *Global Times*, available at: <https://www.globaltimes.cn/page/202502/1328322.shtml> (Accessed 13 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 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

Є. А. Підгурський,
аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0657-529X>

Б. Р. Метанчук,
аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5012-4197>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.168

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА

Ye. Pidhurskyi,
Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture
B. Metanchuk,
Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture

TOOLS FOR THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF STAKEHOLDERS IN PROJECT FINANCING OF HOUSING CONSTRUCTION

У статті систематизовано наукові підходи до трактування сутності проектного фінансування. Розглянувши сутність проектного фінансування житлового будівництва, виокремимо його ключові принципи. Обґрунтовано ключові переваги та недоліки проектного фінансування житлового будівництва. Запропоновано авторське бачення сутності поняття "проектне фінансування". Проведено порівняльний аналіз зарубіжних та вітчизняних інструментів проектного фінансування житлового будівництва. Доповнено класифікацію вітчизняного інструментарію ефективного функціонування стейкхолдерів проектного фінансування житлового будівництва такими інструментами, як приватне фінансування, сек'юритизація (REITs), спільні підприємства, Initial Coin Offering (ICO), мезонінне фінансування, Security Token Offering (STO).

The article establishes that in the context of current political and economic challenges, as well as the limitation of traditional sources of financing, project financing is becoming an increasingly important tool for implementing complex and large-scale investment projects. This allows attracting investments, reducing risks for both developers and investors, which, in turn, contributes to the stable development of the construction industry. The article systemises scientific approaches to the interpretation of the essence of project financing. Having considered the essence of project financing of housing construction, its key principles are allocated. The key advantages and disadvantages of project financing of housing construction are substantiated. It is determined that project financing should be understood as a relatively stable system of interactions between the main participants

and stakeholders, based on the principles of multi-instrumentation, borrowing against cash flows generated by an investment project, as well as control and risk sharing at different stages of housing construction and functional responsibility between stakeholders, and aimed at harmonising the interests of participants, increasing the efficiency of the investment process, which makes it possible to create a methodological basis for the project system. The article establishes that project financing of housing construction has its own peculiarities compared to traditional forms of financing, since the credit risk associated with the borrower is not as critical as in standard loan agreements. The main role in this case is played by the identification, assessment, distribution and management of all risks arising within the project itself.

A comparative analysis of foreign and domestic instruments of project financing of housing construction is carried out. The classification of domestic instruments for the effective functioning of stakeholders in project financing of housing construction is supplemented with such instruments as private financing, securitisation (REITs), joint ventures, Initial Coin Offering (ICO), mezzanine financing, Security Token Offering (STO). The article highlights the peculiarities of using the tools for the effective functioning of stakeholders in project financing of housing construction and identifies the factors that cause an increase in the risks of all participants in the project financing process, the consideration of which will increase the reliability of assessing the effectiveness of project financing of housing construction.

Ключові слова: проектне фінансування, житлове будівництво, ефективне функціонування, стейкхолдери, інструменти, принципи.

Key words: project financing, housing construction, effective functioning, stakeholders, tools, principles.

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

В контексті сучасних політичних та економічних викликів зменшилась роль держави у фінансуванні житлового будівництва, при цьому не було вчасно створено нові механізми залучення фінансування та інституційні умови для забезпечення його фінансової стабільності [1]. Тому у сучасних умовах господарювання проектне фінансування стає все більш важливим інструментом для реалізації складних і масштабних інвестиційних проєктів в будівельному бізнесі. Це дозволяє залучати інвестиції, знижувати ризики як для забудовників, так і для інвесторів, що, у свою чергу, сприяє стабільному розвитку будівельної галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання проектного фінансування знайшли відображення в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме Е. Бенджаміна, І. Бланка, Е. Йескомба, З. Костак, О. Малахової, С. Міщенко, С. Науменкової, Є. Тіщенко та інших. Окремі аспекти функціонування інструментів проектного фінансування житлового будівництва розглянули у своїх працях В. Базилевич, В. Кравченко, Г. Лагутін, Т. Майорова, О. Стащук, Г. Рижаківа, О. Юркевич та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сутності проектного фінансування та аналіз інструментарію ефективного функціонування стейкхолдерів проектного фінансування житлового будівництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У зарубіжній та вітчизняній практиці проектне фінансування житлового будівництва являє собою унікальну форму фінансової діяльності, що має свої особливості. Вона орієнтована на вирішення специфічних завдань, які сприяють підвищенню ефективності функціонування та створенню нового підприємства чи реалізації конкретного проєкту [2]. Фінансування операційної діяльності в сфері житлового будівництва включає забезпечення фінансовими ресурсами поточних потреб підприємств, таких як закупівля сировини і матеріалів, виробництво та реалізація продукції тощо. Натомість проектне фінансування житлового будівництва орієнтоване на забезпечення стабільного грошового потоку на всіх етапах реалізації проєкту — від зведення об'єкта до його введення в експлуатацію. Як показує практика, в умовах сучасної економічної нестабільності проектне фінансування є одним із найефективніших інструментів для підтримки як нового, так і для розширення існуючого бізнесу. Це не просто нове джерело фінансуван-

Таблиця 1. Основні підходи до визначення сутності поняття "проектне фінансування"

Автор	Визначення
Сас Б., Гетьман О.	цільове кредитування позичальника для реалізації інвестиційного проекту без регресу або з обмеженим регресом кредитора на позичальника, за яким забезпеченням платіжних зобов'язань є грошові доходи від функціонування даного проекту
Буртовий О., Кот О.	механізм залучення довгострокового позикового капіталу для реалізації складних проектів за допомогою фінансового інжинірингу, заснований на позиції під грошовий потік, що створюється самим проектом
Науменкова С., Гавриш Л.	вид банківського фінансування з використанням різноманітних джерел та застосування різних фінансових інструментів за умов, що джерелами погашення заборгованості є проектні грошові потоки, а забезпеченням боргу виступають активи учасників фінансування
Костак З.	фінансування інвестиційних проектів, при якому джерелом обслуговування боргових зобов'язань є грошові потоки, що генеруються проектом
Йескомб Е.	залучення довгострокового фінансування для великих інвестиційних проектів з використанням фінансового інжинірингу на основі грошових потоків, що генеруються проектом
Майорова Т.	особливий метод фінансування інвестиційних проектів із застосуванням фінансового інжинірингу, що відрізняється від інших методів фінансування сукупністю особливостей, пов'язаних із природою проектів, для яких він використовується
Бенджамін Е.	метод оптимізації фінансування інвестиційних проектів, що ґрунтується на комплексному використанні різноманітних джерел фінансування та диверсифікації ризиків проекту

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4; 5; 6; 7; 8].

ня, а цілий набір інструментів, який дозволяє забезпечити фінансування, орієнтуючись на специфічні потреби кожного інвестиційного проекту.

В науковій літературі існує багато різних трактувань поняття "проектне фінансування". Підходи до визначення цього поняття варіюються в залежності від країни. Наприклад, у США під проектним фінансуванням розуміють таку форму фінансової діяльності, при якій більша частина коштів для реалізації проекту надходить від самих організаторів [3]. В країнах Європи проектне фінансування розглядається як різні способи надання фінансових ресурсів, необхідних для реалізації інвестиційно-

го проекту [4]. Розглянемо підходи вчених щодо визначення сутності поняття "проектне фінансування" (табл. 1).

Проаналізувавши визначення, наведені в таблиці 1, можна зробити висновок, що вони суттєво відрізняються за ступенем деталізації дефініції та її особливостями, зокрема, рівнем забезпечення позики. Специфіка проектного фінансування полягає в тому, що зазвичай на певний об'єкт житлового будівництва єдиним інвестором є одна сторона, на відміну від традиційної позики, коли фінансування надається кількома або більше інвесторами одночасно. У порівнянні з венчурним інвестуванням основною відмінністю є менший рівень ризику, який пов'язаний з проектним фінансуванням. У випадку проектного фінансування житлового будівництва важливим фактором є ступінь прибутковості конкретного інвестиційного проекту. Також проектне фінансування має свої специфічні ризики на різних етапах реалізації об'єкта, серед яких затримка з отриманням дозволу на будівництво, перевищення кошторисних витрат, непередбачувані витрати та інші фактори, що можуть впливати на успіх проекту.

Таким чином, наше дослідження теоретичного підґрунтя поняття проектного фінансування дало можливість дійти висновку, що під даною економічною категорією доцільно розуміти відносно стійку систему взаємодій між головними учасниками та стейкхолдерами, яка базується на засадах поліінструментальності, на запозиченні під грошові потоки, що генеруються інвестиційним проектом, а також на контролі й поділі ризиків на різних етапах житлового буд-

Таблиця 2. Ключові принципи проектного фінансування житлового будівництва

Принцип	Характеристика
диференційованості	при фінансуванні кожного окремо взятого проекту стейкхолдери (учасники проекту, такі як інвестори, забудовники, кредитори та інші зацікавлені сторони) структурують угоду залежно від низки зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.
цільового використання	оскільки об'єктом проектного фінансування житлового будівництва є конкретний житловий комплекс, використання кредитних коштів можливе лише на етапі його зведення
прибутковості	сума, що виплачується ініціатором проекту кредиторів за користування кредитними коштами, є плаваючою; вона визначається на основі змін у процентних ставках або інших фінансових параметрах, а її виплата здійснюється з грошового потоку, який генерується самим проектом
диверсифікації ризиків	при проектному фінансуванні диверсифікація ризиків здійснюється пропорційно до часток ініціатора проекту та стейкхолдерів-інвесторів, в залежності від умов договору.
пріоритету	цільова функція проектного фінансування полягає в максимізації грошового потоку проекту, а не активів
відокремленості	правова (утворення спеціальної компанії або юридичної особи, яка буде відповідати за реалізацію конкретного проекту) та економічна (виплати відсотків за позику та повернення інвестицій здійснюються виключно з генерованого грошового потоку проекту) відокремленість є важливими характеристиками проектного фінансування

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 9; 10].

Таблиця 3. Порівняльна характеристика основних вітчизняних і зарубіжних інструментів проектного фінансування житлового будівництва

Інструмент	Вітчизняна практика	Зарубіжна практика
банківські кредити	широко використовуються, але висока ставка	використовуються, але менш доступні через високі вимоги
приватне фінансування	менш поширене через нерозвинений ринок інвестицій	поширене, з доступом до різних видів інвестицій
передпроектне фінансування	поширений інструмент для належної підготовки проектів, зменшення ризиків та підвищення шансів на успіх при залученні інвестицій або отриманні кредитних коштів на наступних етапах реалізації	активно використовується в зарубіжних країнах і є важливим етапом при реалізації великих і складних проектів в різних секторах
спільні підприємства	використовуються в окремих випадках	поширений інструмент для розподілу ризиків та ресурсів
бонди та боргові зобов'язання	рідко використовуються через нестабільність ринку	часто використовуються для великих проектів
Initial Coin Offering (ICO)	обмежено використовуються через регуляторні проблеми, відсутність правової визначеності і високі ризики для інвесторів	використовуються для фінансування проектів у сфері криптовалют, блокчейн-технологій та інноваційних стартапів
іпотечне кредитування	поширене, з обмеженням попитом через економічні проблеми	розвинене, з великою кількістю пропозицій для споживачів
Security Token Offering (STO)	не є широко використовуваним через відсутність чіткої правової регламентації цього процесу в національному законодавстві	активно використовується на міжнародних ринках, особливо в країнах з добре розвиненими фінансовими та регуляторними системами
мезонінне фінансування	не набуло широкого поширення, проте поступово набирає популярності	широко використовується і дозволяє підприємствам та інвесторам знайти компроміс між власним капіталом і борговими зобов'язаннями, забезпечуючи гнучкість у фінансуванні проектів на пізніх етапах їх розвитку
сек'юритизація (REITs)	не розвинена в Україні	важливий інструмент для великих проектів у країнах з розвинутими ринками

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 12; 13; 14].

івництва й функціональній відповідальності між стейкхолдерами, та спрямована на гармонізацію інтересів учасників, підвищення ефективності інвестиційного процесу, що дає змогу створити методологічний базис системи проектів.

Розглянувши сутність проектного фінансування житлового будівництва, можна виокремити його ключові принципи. Насамперед, це основні принципи кредитування, такі як платність, строковість, зворотність і цільове використання. Ці принципи є загальними для всіх форм фінансування, включаючи проектне. Проте, проектне фінансування також має свої специфічні принципи, які відрізняють його від інших фінансових інструментів і визначають його ефективність в рамках житлового будівництва (табл. 2).

Проектне фінансування житлового будівництва має кілька важливих переваг, які роблять його привабливим як для інвесторів, так і для забудовників. На нашу думку, головними перевагами проектного фінансування житлового будівництва є:

— реалізація нового проекту житлового будівництва не передбачає повного самофінансування, що дозволяє організації зберігати капітал і продовжувати поточну діяльність без значних змін (це стає можливим завдяки різноманіттю інструментів проектного фінансуван-

ня та інших продуктів, запропонованих стейкхолдерами);

— завдяки фінансовій підтримці з боку держави та фінансових інститутів, проектне фінансування може мати нижчу вартість капіталу (це підтримує розвиток будівельної галузі та реалізацію національних проектів);

— проектне фінансування вимагає значних зусиль для організації угоди, зокрема фінансового консультування, супроводу, консалтингу та інших послуг, що дозволяють забезпечити ефективне та безпечне фінансування проекту;

— проектне фінансування дає змогу сконцентрувати значні грошові ресурси на вирішенні конкретного інвестиційного завдання, при цьому значно знижуючи всі види ризиків завдяки участі великої кількості учасників угоди, що дозволяє розподіляти та мінімізувати фінансові та операційні ризики.

Проектне фінансування — це багатогранний процес, який включає не лише переваги, але й певні недоліки. Серед основних недоліків можна виділити тривалий та складний процес оформлення документів, високу премію за ризик, контроль кредиторами грошових потоків для покриття поточних витрат і виплати дивідендів, вимогу наявності повного страхового покриття, а також труднощі в комунікації між учасниками проекту.

Таким чином, проектне фінансування є економічно обґрунтованим лише за умови реалізації значних інвестиційних проектів. Для успішної реалізації проекту та забезпечення прозорості фінансових та інформаційних потоків необхідно налагодити чітку організацію та регулювання взаємодії між інвесторами та стейкхолдерами, а також чітко визначити повноваження кожного учасника.

Проектне фінансування є адаптивним інструментом, що забезпечує індивідуальний підхід до кожної угоди. В залежності від рівня ризику та обсягів інвестицій умови договору можуть варіюватися, причому ці відмінності досягаються завдяки використанню різних інструментів проектного фінансування. До 2010 року в Україні проектне фінансування було обмежене не тільки економічними факторами, а й відсутністю розвинутого правового та інституційного середовища для реалізації складних проектів. Більшість інструментів зводилися до традиційних форм фінансування, таких як кредити та іноземні інвестиції. В сучасних умовах в проектному фінансуванні житлового будівництва часто застосовують кілька інструментів одночасно, що залежить від рівня ризику, масштабу та специфіки проекту. Розглянемо основні інструменти проектного фінансування у сфері житлового будівництва, які використовуються як у міжнародній, так і в вітчизняній практиці (табл. 3).

Проаналізувавши таблицю 3, можна зробити висновок, що в Україні проектне фінансування житлового будівництва все ще зіштовхується з проблемами, такими як високі відсоткові ставки, обмежений доступ до фінансових ресурсів для малих забудовників, а також недостатня розвиненість альтернативних інструментів, таких як сек'юритизація, мезонінне фінансування, спільні підприємства та Initial Coin Offering (ICO). Загальні країни мають більш розвинуту інфраструктуру для проектного фінансування, з великою кількістю доступних інструментів, що дозволяє залучати інвестиції з різних джерел, таких як ринки капіталу та спільні підприємства. Загалом, для успішного розвитку проектного фінансування житлового будівництва в Україні необхідно впроваджувати більш гнучкі та різноманітні інструменти проектного фінансування, розвивати ринок капіталу та підтримувати стабільність економічної ситуації.

Як вже було зазначено, в сучасних умовах будівельні компанії зіштовхуються з серйозними труднощами у залученні інвестиційних ресурсів. До того ж, триваючі фінансові потрясіння змінили поведінку кредиторів, підвищили рівень ризику і, як наслідок, збільшили вартість позикових коштів. Тому альтернативні методи фінансування, зокрема мезонінне фінансування, все частіше використовуються як доповнення до традиційних способів проектного фінансування житлового будівництва.

Мезонінне фінансування — це комбінована форма фінансування проекту, що поєднує характеристики позикових коштів та власного капіталу [15]. Більшість дослідників розглядає мезонінне фінансування переважно як додаткове позикове фінансування. Однак, за методологічним принципом системної парадигми, цю категорію варто трактувати значно ширше, як стабіль-

ну систему взаємодій між стейкхолдерами. Вона базується на поєднанні функцій банківського кредитування та акціонерного капіталу, забезпечується земельними активами і застосовується у разі підвищеного ризику угоди. Таке фінансування цілеспрямовано орієнтоване на залучення більших обсягів інвестицій [3; 4].

Мезонінне фінансування є привабливим для інвесторів завдяки можливості отримати високу рентабельність інвестованого капіталу, хоча й за умов підвищених ризиків. Проте, ризики такого фінансування є нижчими, ніж у випадку прямого інвестування, оскільки мезонінний інструмент поєднує ознаки як боргового фінансування так і акціонерного фінансування. Мезонін у будь-якій його формі є вигідним для позичальника, коли забезпечення позики недостатнє або є потреба виконувати певні вимоги [16].

До основних переваг мезонінного фінансування можна віднести: зменшення розмивання акціонерного капіталу, що веде до зниження загальної вартості капіталу компанії (оскільки акціонерний капітал є найбільш витратним); збереження контролю над компанією для її власників (оскільки інтерес мезонінного інвестора зосереджений не на отриманні додаткового доходу від зрощення акцій, як у випадку з прямим інвестором, а на досягненні очікуваного доходу від мезонінних інвестицій).

Мезонінне фінансування має й певні недоліки, серед яких можна виділити такі: обмежені можливості для дострокового виходу інвестора (особливо коли йдеться про фінансування малих і середніх підприємств); суворі вимоги до управлінської команди, прозорості та звітності з боку позичальника; високу вартість та складність оформлення в порівнянні з банківським кредитуванням (через вищі процентні ставки та необхідність індивідуального структурування кожної угоди).

На нашу думку, для забезпечення швидшого та більш гнучкого проектного фінансування житлового будівництва доцільно використовувати такий інструмент як Initial Coin Offering (ICO). ICO — це процес збору коштів для проектів через випуск криптовалюти або токенів, які продаються інвесторам в обмін на криптовалюту, зазвичай на ранніх етапах розвитку проекту. Це дозволяє отримати фінансування на проекти без залучення традиційних інвесторів, таких як венчурні капіталісти. Одна з основних переваг ICO полягає в тому, що він дозволяє залучати інвестиції з будь-якої точки світу без необхідності проходити процедуру IPO (Initial Public Offering). Це дає можливість підприємству не тільки зібрати кошти, але й зберегти контроль над основним пакетом акцій. Крім того, ICO приваблює інвесторів, оскільки токени можна купувати і продавати на спеціалізованих платформах, а також використовувати в рамках екосистеми проекту [17].

В Україні, як і в багатьох інших країнах, ICO зазнало значних коливань через відсутність чіткої регуляції. На початку 2010-х років, коли популярність криптовалюти зростала, багато підприємств використовували ICO для збору коштів, однак з часом виникли питання щодо безпеки інвестицій, шахрайства та відсутності контролю за такими операціями. В результаті, органи влади

почали працювати над створенням правових норм, які б регулювали криптовалютний ринок і забезпечували захист інвесторів. У 2021 році в Україні був зроблений крок до легалізації криптовалют та блокчейн-технологій, однак, через відсутність детальної правової бази для ICO, такі проекти стали менш поширеними [18]. В цілому, в сучасних умовах ICO є перспективним інструментом проектного фінансування як в Україні, так і в інших країнах світу. Однак для його ефективного розвитку, на нашу думку, необхідно забезпечити захист інтересів інвесторів та посилити контроль з боку регуляторних органів, щоб запобігти можливим шахрайським схемам.

Ще одним перспективним інструментом проектного фінансування житлового будівництва, на нашу думку, є Security Token Offering (STO). STO — це інструмент проектного фінансування, який використовує технологію блокчейн для випуску tokenів, що представляють собою цінні папери. Це один із способів залучення капіталу для проектів або компаній, при якому інвестори отримують токени, які мають юридичну та економічну цінність, подібно до акцій або облігацій. STO є одним із різновидів токенизованого фінансування, і він вирізняється своєю легальністю і відповідністю регуляціям, що робить його більш законним і регульованим, ніж ICO [19].

STO є зручним інструментом для залучення інвесторів у проекти. На відміну від ICO, де токени випускаються без державного регулювання, STO передбачає продаж прав на участь у проекті згідно з вимогами державних законів. Це робить STO більш безпечним і надійним для інвесторів. Крім того, STO є зручним способом залучення інвестицій для підприємств, оскільки цей процес вимагає менше часу та ресурсів порівняно з традиційним IPO і є менш витратним. STO також забезпечує більшу прозорість та гнучкість у управлінні проектами. Додатково, технологія блокчейн гарантує прозорість в процесах управління та монетизації проектів. STO відкриває можливості для залучення нових інвесторів, оскільки чітко визначає права власників tokenів і надає їм більший вплив на управління проектом.

Порівнюючи інноваційні інструменти проектного фінансування — Security Token Offering (STO) та Initial Coin Offering (ICO), які використовують токени криптовалют, можна зробити висновок, що в нашій країні спостерігається зростання зацікавленості до криптоекономіки, що пов'язана з технологією блокчейн і криптовалютами.

Ще одним інструментом ефективного функціонування стейкхолдерів проектного фінансування житлового будівництва в Україні, який широко використовується в зарубіжних країнах, може стати сек'юритизація. Сек'юритизація — це інструмент проектного фінансування, який використовується для залучення капіталу на фінансування конкретних проектів, таких як інфраструктурні проекти, будівництво, енергетика та інші великі ініціативи, які вимагають значних інвестицій. Процес сек'юритизації у цьому контексті дозволяє залучити фінансування через випуск спеціальних цінних паперів, що забезпечуються активами, пов'язаними з проектом. Цей механізм дозволяє залучати капітал на ос-

нові майбутніх грошових потоків від проекту, що робить його привабливим для інвесторів і забезпечує фінансування без необхідності збільшення боргового навантаження або втрати контролю над компанією. Однак, цей процес має свої складнощі та ризики, і для його успішної реалізації необхідно враховувати специфіку кожного конкретного проекту [9; 20].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, на сьогодні в Україні використовується широка палітра інструментів ефективного функціонування стейкхолдерів проектного фінансування житлового будівництва, особливо для великих проектів у сфері житлового будівництва, яка включає банківські кредити, передпроектне фінансування, іпотечне кредитування, бонди та боргові зобов'язання, приватне фінансування тощо.

Проведення порівняльного аналізу зарубіжних та вітчизняних інструментів проектного фінансування житлового будівництва, дозволило доповнити класифікацію вітчизняного інструментарію ефективного функціонування стейкхолдерів проектного фінансування житлового будівництва такими інструментами, як приватне фінансування, сек'юритизація (REITs), спільні підприємства, Initial Coin Offering (ICO), мезонінне фінансування, Security Token Offering (STO).

Інструментарій ефективного функціонування стейкхолдерів проектного фінансування житлового будівництва є ключовим елементом для успішної реалізації таких проектів. Успішне функціонування стейкхолдерів в проектному фінансуванні житлового будівництва вимагає синергії між усіма учасниками, чіткої організації комунікації, а також використання сучасних технологій для зниження ризиків та забезпечення прозорості на кожному етапі проекту.

Література:

1. Лагутін Г.В., Рижаківа Г.М., Рижаківа Д.А. Сучасні моделі проектного фінансування підприємств житлового будівництва: проблеми та перспективи функціонування. Будівельне виробництво. № 57 (2). 2014. С. 57—64.
2. Смірнова О.О. Проектне фінансування в Україні: сучасний стан та можливості застосування іноземного досвіду. Фінанси, облік і аудит. Вип. 2. 2013. С. 131—138.
3. Рибак А.І., Азарова І.Б. Управління зацікавленіми сторонами в проектному менеджменті: монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 145 с.
4. Майорова Т.В. Проектне фінансування / за ред. проф., д.е.н. Т.В. Майорової. Київ: КНЕУ, 2017. 434 с.
5. Сас Б., Гетьман О. Теоретичні основи проектного фінансування. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. Вип. 16. 2011. С. 229—236.
6. Буртовий О., Кот О. Проектне фінансування. Юридична газета. № 8. 2011. С. 11.
7. Науменкова С.В., Гавриш Л.Ю. Особливості та інструменти проектного фінансування в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Вип. 1. 2013. С. 214—222.

8. Костак З.Р. Проблеми та напрями розвитку проєктного фінансування в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 25.4. 2015. С. 235—240.

9. Науменкова С.В. Проєктне фінансування. Київ: Знання України, 2022. 217 с.

10. Іванов С.В. Будівельна галузь як один з векторів розвитку України: стан, практика та перспективи: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 264 с.

11. Кірсанова В.В., Волощук Л.О., Філіппова С.В. Обліково-аналітичні інструменти управління реальними інвестиціями підприємства у процесі інноваційного розвитку: монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 198 с.

12. Сташук О. Форми та методи фінансування будівництва житла: характеристика та перспективи застосування. Світ фінансів. № 3 (60). 2019. С. 99—107.

13. Сороковий П.М. Фінансування житлового будівництва в Україні: обліково-економічні аспекти. Причорноморські економічні студії. № 52 (2). 2020. С. 134—140.

14. Возняк Г.В. Сучасні механізми фінансування будівництва житла в Україні: проблеми та шляхи вирішення. Бізнес Інформ. № 8. 2019. С. 111—116.

15. Що таке старше та мезонінне фінансування? Компетентний довідник. 2025. URL: <https://ruki.liberty.cx.ua/vzaiemodiya/shho-take-starshe-ta-mezoninne-finansuvannya.html> (дата звернення: 11.03.2025).

16. Корнієва Ю.В. Адаптація мезонінного фінансування до потреб державних підприємств. Бізнес Інформ. № 4. 2018. С. 337—343.

17. Лютий І., Карпич А. Первинне розміщення монет (ICO): практика використання в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. № 6 (201). 2018. С. 20—26.

18. Груша В. Криптовалюта як інструмент залучення інвестицій для стартапів. 2024. Fintech insider. URL: <https://fintechinsider.com.ua/kryptovalyuta-yak-instrument-zaluchennya-investycij-dlya-startapiv/> (дата звернення: 11.03.2025).

19. Пропозиція токенизованих цінних паперів (STO). Binance Academy. 2025. URL: <https://academy.binance.com/uk-UA/glossary/security-token-offering-sto> (дата звернення: 11.03.2025).

20. Дріга О.П. Облік і аналіз сек'юритизації активів: монографія. Дніпро: НГУ, 2016. 212 с.

References:

1. Lahutin, H.V., Ryzhakova, H.M. and Ryzhakov, D.A. (2014), "Modern models of project financing of housing construction enterprises: problems and prospects for functioning". *Budivnele vyrobnytstvo*, vol. 57 (2), pp. 57—64.

2. Smirnova, O.O. (2013), "Project financing in Ukraine: current status and possibilities of applying foreign experience", *Finansy, oblik i audyt*, vol. 2, pp. 131—138.

3. Rybak, A.I. and Azarova, I.B. (2017), *Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v proektnomu menedzhmenti* [Stakeholder management in project management], ODABA, Odessa, Ukraine.

4. Maiorova, T.V. (2017), *Proiektne finansuvannia* [Project financing], KNEU, Kyiv, Ukraine.

5. Sas, B. and Hetman, O. (2011), "Theoretical foundations of project financing. Ukrainian science: past, present, future", *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie*, vol. 16, pp. 229—236.

6. Burtovyi, O. and Kot, O. (2011), "Project financing", *Yurydychna hazeta*, vol. 8, p. 11.

7. Naumenkova, S.V. and Havrysh, L.Yu. (2013), "Features and instruments of project financing in Ukraine", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 1, pp. 214—222.

8. Kostak, Z.R. (2015), "Problems and directions of development of project financing in Ukraine", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 25.4, pp. 235—240.

9. Naumenkova, S.V. (2022), *Proiektne finansuvannia* [Project financing], Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

10. Ivanov, S.V. (2020), *Budivelna haluz yak odyin z vektoriv rozvytku Ukrainy: stan, praktyka ta perspektyvy* [The construction industry as one of the vectors of development of Ukraine: status, practice and prospects], *ln-t ekonomiky prom-sti NAN Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.

11. Kirsanova, V.V., Voloshchuk, L.O. and Filyppova, S.V. (2015), *Oblikovo-analitychni instrumenty upravlinnia realnymy investytsihamy pidpriemstva u protsesi innovatsiinoho rozvytku* [Accounting and analytical tools for managing real investments of an enterprise in the process of innovative development], FOP Bondarenko M.O., Odessa, Ukraine.

12. Stashchuk, O. (2019), "Forms and methods of financing housing construction: characteristics and application prospects", *Svit finansiv*, vol. 3 (60), pp. 99—107.

13. Sorokovyi, P.M. (2020), "Financing housing construction in Ukraine: accounting and economic aspects", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 52 (2), pp. 134—140.

14. Vozniak, H.V. (2019), "Modern mechanisms for financing housing construction in Ukraine: problems and solutions", *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 111-116.

15. Kompetentnyi dovidnyk, (2025), What is senior and mezzanine finance? available at: <https://ruki.liberty.cx.ua/vzaiemodiya/shho-take-starshe-ta-mezoninne-finansuvannya.html> (Accessed 11 March 2025).

16. Kornieieva, Yu.V. (2018), "Adapting mezzanine financing to the needs of state-owned enterprises", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 337—343.

17. Liutyi, I. and Karpych, A. (2018), "Initial coin offering (ICO): practice of use in Ukraine", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii: Ekonomika*, vol. 6 (201), pp. 20—26.

18. Hrusha, V. (2024), "Cryptocurrency as a tool for attracting investments for startups", *Fintech insider*, available at: <https://fintechinsider.com.ua/kryptovalyuta-yak-instrument-zaluchennya-investycij-dlya-startapiv/> (Accessed 11 March 2025).

19. Binance Academy, (2025), "Tokenized Securities Offering (STO)", available at: <https://academy.binance.com/uk-UA/glossary/security-token-offering-sto> (Accessed 11 March 2025).

20. Driha, O.P. (2016), *Oblik i analiz sekiurytatsii aktyviv* [Accounting and analysis of asset securitization], NHU, Dnipro, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 04.04.2025 р.

О. Б. Адамов,
МВА, Магістр з фінансів, права та державного управління — генеральний директор REMI GROUP, бізнесмен, девелопер житлової та комерційної нерухомості
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3445-2403>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.175

МУЛЬТИПЛІКАТОРНИЙ ЕФЕКТ БУДІВЕЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ: ЯК ДЕВЕЛОПМЕНТ СТИМУЛЮЄ ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ

О. Adamov,
MBA, Master of Finance, Law and Public Administration — CEO of REMI GROUP,
entrepreneur, residential and commercial real estate developer

THE MULTIPLIER EFFECT OF CONSTRUCTION INVESTMENTS: HOW REAL ESTATE
DEVELOPMENT STIMULATES ECONOMIC GROWTH

У статті проведено порівняння різних моделей оцінки мультиплікатора будівельних інвестицій з метою визначення найбільш ефективних методів для аналізу їх впливу на економічне зростання України. Розглянуто міжнародні підходи, що дозволяють сформулювати рекомендації для вдосконалення механізмів залучення капіталу в будівельний сектор. Особлива увага приділяється досвіду країн з розвинутими економіками, таких як США, Німеччина, Великобританія, а також дослідженню розвинених економік Східної Європи. Встановлено, що для України найбільш ефективними є моделі, які поєднують державні інвестиції з приватними та європейським фінансуванням, особливо для реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів. Оцінюється роль девелопменту та будівельної галузі у формуванні мультиплікаторного ефекту, особливо в умовах криз та економічного відновлення. Аналіз динаміки основних показників будівельного сектору України (2020—2024 рр.) підтверджує важливість девелоперських інвестицій для стимулювання економічного зростання. Зроблено висновки щодо необхідності інтеграції міжнародних методів оцінки та вдосконалення механізмів залучення капіталу в український будівельний сектор для максимізації мультиплікаторного ефекту. Результати дослідження підкреслюють важливість стратегічного планування та оптимізації інвестиційних потоків для забезпечення сталого розвитку економіки України.

The article analyzes various models for evaluating the construction investment multiplier and their impact on economic growth in Ukraine. Special attention is given to international approaches to assessing the construction multiplier, particularly those applied in developed economies such as the United States, Germany, and the United Kingdom, as well as the practices of Eastern European countries. It is concluded that the most effective models for Ukraine are those that combine public investment with private and European funding, especially for the implementation of long-term infrastructure projects, as they maximize the economic impact by attracting additional resources and minimizing financial risks.

The role of real estate development in enhancing the multiplier effect is assessed, particularly during crises and economic recovery, where developer investments play a key role in stimulating domestic demand and attracting foreign capital. Real estate development leads to infrastructure improvements and job creation, further supporting the growth of related sectors. These investments stimulate the construction industry and enhance the overall economy by boosting consumer confidence and increasing spending across various sectors.

The article also emphasizes the importance of strategic planning in development activities, as effective management of construction projects significantly enhances the efficiency of the multiplier. The analysis of the construction sector indicators in Ukraine (2020–2024) confirms the importance of developer investments in driving economic growth.

The research highlights the need to integrate international evaluation methods and improve mechanisms for attracting capital into the Ukrainian construction sector to optimize the multiplier effect. This will promote further economic development. The study also stresses the importance of strategic planning and optimizing investment flows within the construction sector. Effective resource management and proper allocation of investments will ensure sustainable economic development in the long term and help overcome challenges related to market saturation and global economic fluctuations.

Ключові слова: мультиплікатор будівельних інвестицій, економічне зростання, девелопмент, будівельний сектор, мультиплікаторний ефект, економіка України.

Key words: construction investment multiplier, economic growth, development, construction sector, multiplier effect, economy of Ukraine.

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

Економічне зростання будь-якої країни значною мірою залежить від рівня капітальних інвестицій, ефективності їх використання та здатності економіки до мультиплікативного відтворення доданої вартості. Однією з галузей, яка має найбільш потужний мультиплікативний ефект, є будівельний сектор, що забезпечує розвиток суміжних галузей, створення робочих місць та інфраструктурну модернізацію. Будівництво формує довгострокові економічні зміни, що сприяють стабілізації ринку праці, залученню інвестицій та підвищенню рівня життя населення. Водночас ефективність будівельного мультиплікатора значною мірою визначається рівнем девелоперської активності, яка забезпечує комплексний підхід до реалізації будівельних проектів та максимізацію економічної віддачі від інвестицій.

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах складних викликів, спричинених як глобальними тенденціями, так і внутрішніми факторами, включаючи наслідки повномасштабної війни. З одного боку, країна потребує відновлення пошкодженої інфраструктури, житлового та комерційного фонду, а з іншого — стикається з фінансовими обмеженнями, зниженням ділової активності та інституційними бар'єрами для залучення капіталу. Відтак, розуміння механізмів функціонування будівельного мультиплікатора та його взаємозв'язок з девелопментом набуває стратегічного значення для післявоєнного відновлення та подальшого економічного розвитку. Важливим постає вивчення мо-

делей оцінки мультиплікативного ефекту будівельних інвестицій, міжнародного досвіду та особливостей його реалізації в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження мультиплікативного ефекту будівельних інвестицій та їхнього впливу на економічний розвиток привертало увагу як українських, так і зарубіжних науковців. Теоретичні основи цього явища закладені у працях таких класиків економічної науки як Дж. Кейнса [1] та В. Леонтьєва [2], які розглядали механізм мультиплікативного впливу державних та приватних інвестицій на економічне зростання, зайнятість та структурну перебудову національних економік. Серед українських дослідників, які вивчали роль капіталовкладень у будівельний сектор у формуванні національної економіки, а також вплив будівельної діяльності на розвиток суміжних галузей, можна виокремити праці О.М. Алимова [3], В.І. Гречаника [4], Т.В. Майорової [5] та Л.В. Шинкаренка [6]. Їхні роботи сприяли глибшому розумінню механізмів впливу будівельних інвестицій на економічний розвиток та взаємозв'язки між будівельним сектором і іншими галузями економіки.

У контексті оцінки девелоперської активності слід відзначити роботи Ю.М. Паська [7], А.В. Сидоренка [8] та О. Г. Ковальчук [9]. Вони досліджують механізми залучення інвестицій у будівельний сектор, ефективність девелоперських проектів та роль державної підтримки у формуванні сприятливого інвестиційного клімату.

Офіційні звіти Світового банку [10; 11], МВФ [12] та Європейської комісії [13] містять оцінки мультиплікатив-

Таблиця 1. Методи оцінки мультиплікаторного ефекту будівельних інвестицій

Підхід	Опис	Переваги	Недоліки
Кейнсіанський мультиплікатор	Розрахунок мультиплікатора через співвідношення між зростанням ВВП та будівельними інвестиціями.	Простий у використанні, дозволяє швидко оцінити вплив інвестицій на економіку.	Не враховує імпорту залежність та структурні особливості економіки, дає завищені оцінки.
Модель міжгалузевого балансу (Леонт'єв)	Аналіз прямих і непрямих ефектів будівельних інвестицій через зв'язки між секторами економіки.	Враховує взаємозв'язки між секторами, дозволяє оцінити широкий економічний вплив будівництва.	Потребує детальних міжгалузевих таблиць, залежить від точності вхідних даних.
Модель матриці соціальних рахунків (SAM)	Враховує вплив будівельних інвестицій на доходи та розподіл ресурсів у економіці.	Дозволяє враховувати соціальні аспекти та розподіл доходів, корисна для аналізу ефектів політики.	Складність у зборі актуальних даних, особливо у країнах з нестабільною економікою.
Економетричні моделі (VAR, локальні проєкції)	Моделювання часових ефектів будівельних інвестицій на економічне зростання з урахуванням лагів.	Враховує динаміку ефектів інвестицій, дозволяє аналізувати вплив у часі.	Висока вимогливість до якості даних, складність у врахуванні зовнішніх факторів.

Джерело: складено автором на основі [1—3; 10; 14; 15].

ного ефекту будівельних інвестицій та підтверджують значний вплив будівельного сектору на довгострокове економічне зростання.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених будівельному мультиплікатору, залишається недостатньо висвітленим його сучасна оцінка та міжнародні підходи до аналізу, особливо у взаємозв'язку з девелопментом в контексті післявоєнного відновлення економіки України. Аналіз цих аспектів дозволить сформулювати науково обгрунтовані рекомендації щодо використання будівельного мультиплікатора та підвищення ефективності девелоперської діяльності як інструменту економічного відновлення та сталого розвитку України.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження сучасних підходів до оцінки мультиплікаторного ефекту будівельних інвестицій у світовій практиці, визначення його взаємозв'язку з девелопментом та оцінка їхнього впливу на економічне зростання України, особливо у контексті післявоєнного відновлення. Дослідження також спрямоване на розробку науково обгрунтованих рекомендацій щодо ефективного використання девелоперської діяльності як стратегічного інструменту економічного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Будівельні проєкти відіграють ключову роль у забезпеченні макроекономічної стабільності, оскільки вони не лише залучають значні капітальні вкладення, а й сприяють розвитку суміжних галузей. Інфраструктурні та девелоперські ініціативи стимулюють модернізацію виробничих потужностей, підвищення продуктивності праці та залучення іноземних інвестицій, що в сукупності формує довгострокові економічні ефекти.

За даними Світового банку, кожен вкладений у будівництво долар забезпечує зростання валового внут-

рішнього продукту (ВВП) у 1,5—2 рази через мультиплікативний ефект [11]. Це пояснюється тим, що розширення будівельного сектору стимулює економічне зростання через сукупність взаємопов'язаних ефектів, що охоплюють зайнятність, розвиток суміжних галузей та зростання споживчого попиту:

1. Прямий ефект — створення робочих місць у будівельному секторі, що безпосередньо впливає на рівень зайнятості та добробут населення.

2. Опосередкований ефект — зростання попиту на продукцію суміжних галузей, таких як металургія, цементна промисловість, транспорт та енергетика, що стимулює виробництво у цих секторах.

3. Індукований ефект — збільшення доходів населення, що веде до зростання споживання, підвищення економічної активності та подальшого мультиплікативного ефекту.

Отже, будівельний мультиплікатор слід розглядати як інтегральний показник економічного впливу будівельних інвестицій. Він відображає відношення приросту ВВП до додаткових інвестицій у будівельну галузь, що дозволяє оцінити загальний ефект будівництва на економічне зростання країни. Цей мультиплікатор є важливим інструментом для стратегічного планування, оскільки дозволяє визначити ефективність інвестицій у будівельну індустрію та їхній вплив на макроекономічну ситуацію.

Для аналізу впливу будівельних інвестицій на економічний розвиток необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує різні методологічні підходи та емпіричні оцінки. Вибір відповідного методу визначається не лише теоретичними засадами економічного аналізу, а й специфікою національної економіки, рівнем інтеграції будівельного сектору в міжгалузеві зв'язки, а також доступністю статистичних даних. Наведена нижче таблиця 1 узагальнює основні теоретичні моделі оцінки мультиплікаторного ефекту будівельних інвестицій.

Дані таблиці 1 показують, що кожен підхід до оцінки мультиплікаторного ефекту будівельних інвестицій має свої переваги та обмеження. Кейнсіанський мультиплікатор забезпечує швидку оцінку впливу інвестицій на економічне зростання, проте не враховує структурних особливостей економіки. Модель міжгалузевого балансу дозволяє оцінити зв'язки між секторами, але вимагає детальних статистичних даних. Модель соціальних рахунків (SAM) є більш комплексним підходом, який охоплює розподіл доходів і соціально-економічний вплив, однак вона потребує якісних і повних баз даних. Економетричні моделі дозволяють враховувати часові ефекти, проте їхня ефективність залежить від доступності довгострокових статистичних рядів. Найбільш ефективним є поєднання кількох методів залежно від завдань дослідження. Для короткострокового аналізу доцільно застосовувати кейнсіанський мультиплікатор, тоді як для довгострокового прогнозування — модель міжгалузевого балансу або модель матриці соціальних

Таблиця 2. Підходи до оцінки мультиплікатора будівельних інвестицій в Україні

Джерело	Метод розрахунку	Оцінка мультиплікатора	Коментарі
<i>Мультиплікатор будівельних інвестицій в Україні</i>			
Мінекономіки (2022)	Модель «витрати-випуск» (міжгалузевий баланс)	~2,01	Офіційна оцінка впливу будівництва на економіку. Враховує суміжні галузі.
Ukraine Economic Outlook (2020)	Аналіз міжгалузевих ефектів на основі input-output	~2,05	Дослідження впливу програми «Велике будівництво».
НБУ та Київська школа економіки (2020)	Модель «витрати-випуск» та VAR-модель	0,96	Найбільш науково обгрунтована оцінка. Враховує імпортозалежність.
Офіс ефективного регулювання BRDO (2018–2019)	Кореляційний аналіз статистичних даних	6,76–6,79	Високе значення, але не є класичним мультиплікатором. Відображає загальну роль будівництва в економіці.
Інститут майбутнього / Мінінфраструктури	Оцінка інфраструктурних витрат (без деталізації)	2,5–3	Узагальнена оцінка для транспортних проєктів.
Асоціація платників податків (2020)	Оцінка економічного ефекту від будівництва доріг	~5–6	Не розкриває методику, ймовірно, базується на агрегованих розрахунках.
Конфедерація будівельників України	Власні розрахунки впливу на економіку	~11,5	Сумнівне значення, значно перевищує середні світові оцінки.
Міжнародний валютний фонд (для України) (IMF, 2022)	Оцінка макроекономічного впливу державних витрат	~0,4	Державні витрати загалом мають низький ефект.
<i>Мультиплікатор будівельних інвестицій у розвинених країнах</i>			
Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD, 2019)	Аналіз мультиплікаційного ефекту будівельних інвестицій у розвинених країнах	1,5–2,5	Середній рівень мультиплікатора для інфраструктурних проєктів у країнах ОЕСР.
Міжнародний валютний фонд (IMF, 2022)	Оцінка ефективності капіталовкладень у будівельний сектор	1,5–2,2	Враховує вплив державних інвестицій на економічне зростання.
Європейський інвестиційний банк (EIB, 2020)	Дослідження ролі інфраструктурних інвестицій в економіці	1,8–2,3	Відображає ефект великих інфраструктурних проєктів у ЄС

Джерело: складено автором на основі [12; 15–24].

Таблиця 3. Порівняння будівельного мультиплікатора у різних країнах

Країна та часовий період	Основні програми/ тип будівельного проєкту	Розмір інвестицій (млрд \$)	Будівельний мультиплікатор	Загальні тенденції
США 2009-2012	Програма ARRA (житлове та комерційне будівництво)	831	1,5–2,2	Ефективність через підтримку приватного сектору
Німеччина 2010-2022	Програма KfW, енергомодернізація	100+	1,8–2,2	Сталість та інновації
Велика Британія 2009-2022	Проєкт Crossrail (комерційна нерухомість, транспорт)	25	2,0–2,9	Покращення мобільності; висока ефективність через попит на ринку
Китай 2008-2022	Високошвидкісні залізниці, урбанізація	3000+	До 3,0	Висока залежність від держфінансування
Індія 2015-2024	Smart Cities Mission (цифровізація, інфраструктура, екологічна модернізація)	30	1,5–2,0	Бюрократичні затримки обмежують ефект
Бразилія 2012-2016	Олімпійські об'єкти	20	1,8–2,0 (падіння)	Тимчасовий ефект без довгострокових стратегій
Польща 2008-2016	Інфраструктурні проєкти (A2)	50+	1,8–2,3	Підвищення регіонального ВВП
Чехія 2014-2022	Програма "Доступне житло"	10	1,7–2,0	Розвиток девелопменту
Румунія 2016–2023	Державно-приватне партнерство	15	1,9–2,1	Ефективне залучення інвестицій

Джерело: складено автором на основі [5; 8; 24–29].

рахунків. Економетричні моделі забезпечують точніші оцінки, але потребують якісних статистичних даних. Отже, комплексне застосування цих методів дозволяє отримати найбільш обгрунтовані результати.

В Україні проведено низку досліджень, що оцінюють мультиплікаційний ефект будівельних інвестицій [16–23]. Проте отримані результати суттєво варіюються залежно від методології та вихідних припущень, що ще раз доводить необхідність використання комплексного підходу до оцінки впливу будівництва на економічне зростання (табл. 2).

Аналіз даних таблиці 2 свідчить, що оцінка мультиплікатора будівельних інвестицій в Україні значно залежить від застосованих методологічних підходів. Найбільш реалістичні показники (з оцінкою в межах 1–2) дають моделі "витрати-випуск" та економетричні моделі, що враховують міжгалузеві зв'язки та імпортозалежність економіки (НБУ, Мінекономіки, УЕО)[16–18]. Водночас оцінки, що базуються на кореляційному аналізі чи агрегованих розрахунках (BRDO, деякі галузеві асоціації), значно перевищують міжнародні орієнтири (5–11), що може вказувати на переоцінку ефекту або методологічні обмеження [19–22]. У розвинених країнах будівельний мультиплікатор коливається в ме-

Таблиця 4. Взаємозв'язок будівельного мультиплікатора та факторів девелопменту

Фактор девелопменту	Вплив на будівельний мультиплікатор	Вплив на економічне зростання	Часовий горизонт впливу
<i>Інвестиційна активність</i>	Збільшує рівень залученого капіталу. Прискорює реалізацію будівельних проектів.	Стимулює інвестиції, підвищує ліквідність ринку.	Коротко- та середньостроковий
<i>Зайнятість у будівництві</i>	Збільшує кількість робочих місць у будівництві та суміжних галузях, що стимулює споживчий попит та мультиплікативний ефект.	Підвищує доходи населення, збільшує рівень споживання та податкових надходжень, стимулює розвиток малого та середнього бізнесу.	Короткостроковий
<i>Податкові надходження від девелопменту</i>	Підвищує фінансовий ефект, забезпечуючи державі додаткові ресурси для фінансування нових інфраструктурних проектів.	Збільшує можливості державного бюджету для інвестування у соціальні програми, транспортну та комунальну інфраструктуру.	Середньо- та довгостроковий
<i>Розвиток будівельної та міської інфраструктури</i>	Створює тривалий ефект через розвиток інфраструктури та бізнес-середовища	Підвищує продуктивність, сприяє розвитку підприємництва.	Довгостроковий
<i>Технологічні інновації у будівництві</i>	Оптимізують витрати на реалізацію проектів, підвищують ефективність девелоперської діяльності та знижуючи собівартість об'єктів.	Знижують залежність від імпорту, підвищують технологічний рівень країни.	Середньо- та довгостроковий

Джерело: складено автором самостійно.

жах 1,5—2,5 [12; 15; 24]. Для України цей діапазон є орієнтиром, що підкреслює роль будівельного сектору в економіці, водночас вимагаючи підвищення ефективності інвестицій та вдосконалення методів їх оцінки.

Для кращого розуміння масштабів та ефективності будівельного мультиплікатора варто звернутися до міжнародного досвіду, який показує значні відмінності у значеннях будівельного мультиплікатора залежно від рівня розвитку економіки, державної політики у сфері будівельних інвестицій, доступності капіталу та ступеня інтеграції будівництва в національну економіку. Узагальнені дані представлені в таблиці 3.

Уряди розвинених країн активно використовують будівельні інвестиції як інструмент антикризової політики та стимулювання економічного зростання. Досвід показує, що ефективне управління інвестиціями та залучення приватного капіталу сприяють формуванню стабільного мультиплікаційного ефекту в межах 1,5—2,9. Так, у США програма ARRA відіграла ключову роль у відновленні економіки після кризи 2008 року, забезпечивши мультиплікатор 1,5—2,2, а кожен вкладений долар збільшував ВВП на 1,57 дол. у середньому за 10 років [8, с. 89]. У Німеччині державна програма KfW сприяла модернізації житлового фонду, що дозволило зменшити енергоспоживання, створити робочі місця та забезпечити мультиплікатор 1,8—2,2 [25]. У Великій Британії реалізація проекту Crossrail значно покращила транспортну мобільність та стимулювала розвиток суміжних секторів економіки, підвищивши мультиплікатор до 2,0—2,9 [26]. Ці приклади підтверджують, що дер-

жавні інвестиції у будівництво у розвинених країнах не лише стимулюють економічне зростання, а й створюють довгострокові ефекти через підвищення продуктивності, залучення приватного сектору та розвиток інноваційних технологій.

У країнах, що розвиваються, будівельний мультиплікатор може перевищувати 3,0 завдяки масштабним державним інвестиціям, як у Китаї після 2008 року [26]. Проте такі проекти часто супроводжуються борговими ризиками, надлишковою забудовою та неефективним використанням ресурсів. В Індії та Бразилії будівельні інвестиції продемонстрували нестійкий ефект через бюрократичні перепони та відсутність довгострокового планування, що знизило їхню ефективність у стимулюванні економіки [25].

На відміну від цього, у Східній Європі поєднання фінансування від ЄС та державно-приватних партнерств забезпечило стабільний мультиплікатор 1,7—2,3 [26]. Наприклад, у Польщі інвестиції в інфраструктуру, зокрема будівництво автомагістралі A2 (2008—2016), сприяли зростанню регіонального ВВП на 1,5% щорічно, забезпечуючи мультиплікатор 1,8—2,3 [27]. У Чехії програма "Доступне житло" (2014—2022) сприяла розвитку девелопменту та покращенню кредитування, що дозволило досягти мультиплікатора 1,7—2,0 [28]. В Румунії інвестиції у відновлення енергетичної інфраструктури через державно-приватне партнерство (2016—2023) показали мультиплікатор 1,9—2,1 завдяки ефективному залученню іноземного капіталу [29].

Таким чином, досвід розвинених країн підтверджує, що будівельні інвестиції є ефективним інструментом

Таблиця 5. Динаміка показників будівельного сектору України за 2020—2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024*	Відхилення 2024 до 2020	
						(+/-)	(%)
Номинальний ВВП (млрд грн)	3975	4320	3020	4980	5200	+1225	+30.8
Зростання ВВП (%) <i>((ВВП поточного року - ВВП попереднього року) / ВВП попереднього року * 100)</i>	-4.0	3.2	-30	-3.0	4.5	+8.5	-212.5
Обсяг капітальних інвестицій (млрд грн)	268	400	150	604	640	+372	+138.8
Обсяг інвестицій у будівництво (млрд грн)	120	145	80	250	270	+150	+125
Обсяг девелоперських інвестицій (млрд грн)	85	120	50	130	180	+95.0	+111.8
Зростання будівельного сектору (%) <i>((Обсяг будівництва поточного року - Обсяг будівництва попереднього року) / Обсяг будівництва попереднього року * 100)</i>	-5.8	5.1	-50	-5.0	6.0	+11.8	-203.4
Кількість зайнятих у будівництві (тис.)	500	588.4	411	432	450	-50.0	-10.0
Мультиплікатор будівельних інвестицій <i>(ВВП / Інвестиції у будівництво)</i>	33.1	2.61	5.20	4.3	19.2	-13.87	-41.8
Мультиплікатор девелопменту <i>(ВВП / Девелоперські інвестиції)</i>	46.7	9.86	18.5	24.5	28.8	-17.87	-38.2
Частка будівельних інвестицій у капітальних (%) <i>(Інвестиції у будівництво / Капітальні інвестиції * 100)</i>	44.8	36.3	53.3	41.4	42.2	-2.6	-5.8
Частка девелоперських інвестицій у будівництві (%) <i>(Девелоперські інвестиції / Інвестиції у будівництво * 100)</i>	70.8	82.8	62.5	52.0	66.7	-4.1	-5.8
Рівень оплати в будівельній галузі (тис. грн)	12.5	14.8	10.2	16.0	18.5	+6.0	+48.0

*2024 — прогнози дані [30—33].

Джерело: складено автором на основі статистичних даних [34—36].

зростання за умови стратегічного планування. Для України найбільш ефективною моделлю має стати поєднання державного фінансування, приватних інвестицій та фондів ЄС із фокусом на довгострокову окупність проектів.

Для реалізації потенціалу будівельного мультиплікатора необхідне ефективне управління проектами та стратегічне планування територій. Девелопмент відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи комплексний підхід — від фінансування до введення в експлуатацію та управління нерухомістю [7, с. 12—25]. Саме девелоперська діяльність підвищує ефективність будівельних інвестицій, сприяючи сталому економічному зростанню та інтеграції галузі із суміжними секторами, що посилює мультиплікативний ефект [9, с. 45—56]. Водночас, неякісне девелоперське планування або відсутність стратегічного бачення можуть знизити мультиплікативний ефект через неефективне освоєння територій, перевитрати ресурсів або створення нерентабельних об'єктів. Таким чином, тісний взаємозв'язок між девелопментом та будівельним мультиплікатором є визначальним чинником успішного розвитку будівельної галузі. Узагальнена характеристика цього взаємозв'язку наведена в таблиці 4.

Девелопмент є ключовим фактором ефективного використання будівельного мультиплікатора, сприяючи залученню інвестицій, зростанню зайнятості та додаткових надходжень. Сучасні девелоперські підходи та інновації підвищують мультиплікативний ефект галузі через оптимізацію витрат і розвиток інфраструктури. Тому розвиток девелопменту є стратегічним напрямком, що забезпечує реалізацію будівельного мультиплікатора та довгострокове економічне зростання країни.

В Україні девелопмент відіграє важливу роль у формуванні економічної динаміки. Незважаючи на викли-

ки, пов'язані з війною та економічними труднощами, будівельний сектор демонструє здатність до адаптації та відновлення (табл. 5).

Динаміка основних економічних показників України у 2020—2024 роках підтверджує ключову роль девелопменту та будівельного сектору у формуванні мультиплікативного ефекту для економіки. Аналіз свідчить, що у періоди кризи будівництво зазнавало значних втрат, однак у фазах відновлення ставало драйвером економічного зростання. Різке скорочення ВВП у 2022 році (-30%) супроводжувалося падінням будівельного сектору на 50% та зниженням девелоперських інвестицій до 50 млрд грн. Водночас мультиплікатори будівельних інвестицій (5.20) та девелопменту (18.57) досягли максимуму, що вказує на високу віддачу інвестицій навіть у кризовий період. У 2023 році, попри падіння ВВП на -3%, будівельні інвестиції зросли до 250 млрд грн, сигналізуючи про стабілізацію галузі. У 2024 році економіка відновила зростання (+4.5% ВВП), будівельний сектор збільшився на 6.0%, а девелоперські інвестиції досягли 180 млрд грн, але мультиплікатори знизилися (будівельних інвестицій — до 19.26, девелопменту — до 28.89), що свідчить про перехід до стабільного розвитку з менш вираженим ефектом нових інвестицій через насичення ринку та структурні обмеження.

Різниця між темпами зростання ВВП (+30.8% до 2020 року) та капітальних інвестицій (+138.8%) може свідчити про значну активізацію інвестицій у будівельний сектор. Водночас невідповідність між збільшенням інвестицій (+125%) та незначним зростанням зайнятості в будівництві (+9.7%) вказує на можливе зростання автоматизації, підвищення вартості проектів або неефективне використання ресурсів. Зазначені тенденції свідчать про необхідність більш ефективного управління ресурсами та оптимізації процесів для

забезпечення сталого розвитку будівельного сектору.

Отже, результати дослідження підтверджують, що девелопмент є ключовим фактором мультиплікації інвестицій, однак ефективність його впливу знижується за відсутності якісного управління та стратегічного планування. Для забезпечення сталого розвитку необхідно оптимізувати інвестиційні потоки, підтримувати інновації у будівельному секторі та підвищувати ефективність використання капіталу. Це дозволить мінімізувати ризики перегріву ринку, стабілізувати мультиплікаторні ефекти та створити передумови для довгострокового економічного зростання.

У цьому контексті важливим аспектом є формування сприятливих умов для залучення інвестицій у будівельний сектор, а також активний розвиток інфраструктури та технологічних інновацій. Одним із ключових кроків для цього є удосконалення державної політики регулювання девелоперської діяльності, яка повинна включати прозорі механізми фінансування, надійний захист інвесторів та стимулювання інновацій у будівництві. Це дозволить інтегрувати державні, приватні та європейські інвестиції в довгострокові проекти, що сприятиме не лише прискоренню економічного зростання, але й мінімізації фінансових ризиків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження підтвердило, що будівельний мультиплікатор є важливим механізмом економічного розвитку, а девелопмент відіграє ключову роль у його реалізації. Аналіз існуючих методів оцінки мультиплікатора показав, що найбільш точні результати дають поєднання міжгалузевих моделей та економетричних підходів, тоді як кореляційний аналіз та агреговані розрахунки можуть призводити до завищених оцінок. В українському контексті результати дослідження засвідчили, що інвестиції в будівництво формують суттєві мультиплікативні ефекти, однак ефективність цих інвестицій залежить від рівня девелоперської активності, що визначає якість управління ресурсами та інвестиційними потоками.

Міжнародний досвід свідчить, що країни з високим рівнем координації між державними та приватними інвестиціями досягають найбільш стабільних результатів. Для України оптимальним шляхом є поєднання державно-приватного партнерства, стратегічного планування девелопменту та підвищення ефективності інфраструктурних проектів.

Перспективи подальших досліджень мають бути спрямовані на удосконалення підходів до оцінки мультиплікаторного ефекту в Україні, формування ефективних механізмів залучення капіталу та інтеграцію міжнародного досвіду у національну будівельну політику. Це дозволить забезпечити стабільне використання будівельного мультиплікатора як рушійної сили довгострокового економічного зростання України. Особливо важливою є розробка стратегії залучення інвестицій у будівельний сектор, яка повинна включати комплексний підхід до стимулювання інвестицій, створення сприятливого інвестиційного клімату та забезпечення інституційної підтримки для інвесторів. Впровадження цієї стратегії дозволить значно підвищити ефективність викори-

стання інвестицій в будівництво та сприятиме стабільному розвитку економіки країни в умовах глобалізації та економічних викликів.

Література:

1. Кейнс Дж. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей: пер. з англ. Київ: Основи, 1999. 536 с.
2. Леонтьєв В. Економічні есе: теорії, дослідження, факти та політика. Київ: Наукова думка, 2008. 304 с.
3. Алимов О. М. Будівельні інвестиції та їх вплив на економічне зростання: монографія. Київ: Інститут економіки, 2019. 288 с.
4. Гречаник В. І. Інвестиційна привабливість будівельного сектору України. Економічний простір. 2020. № 150. С. 35—48.
5. Майорова Т. В. Фінансове забезпечення будівельних інвестицій: сучасні виклики та перспективи розвитку. Вісник економічних наук. 2021. № 3. С. 21—34.
6. Шинкаренко Л. В. Будівельний мультиплікатор як фактор економічного зростання. Науковий вісник будівництва. 2022. № 2 (106). С. 57—69.
7. Пасько Ю. М. Девелопмент в Україні: проблеми, тенденції та перспективи. Економіка будівництва. 2021. № 4. С. 12—25.
8. Сидоренко А. В. Інвестиційна політика в будівництві: світовий досвід та українські реалії. Фінанси і кредит. 2020. № 2. С. 89—102.
9. Ковальчук О. Г. Економічні аспекти девелопменту: аналітичний огляд. Будівельна економіка. 2019. № 1. С. 45—56.
10. The Role of Infrastructure Investments in Economic Recovery World Bank. Washington, D.C.: World Bank Publications, 2021. 142 с. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35619> (дата звернення: 19.03.2025).
11. The Economic Impact of Infrastructure Investment: A Global Perspective World Bank. Washington, D.C.: World Bank Publications, 2022. 154 с. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36875> (дата звернення: 19.03.2025).
12. Public Investment for the Recovery: How Much and How Fast? International Monetary Fund (IMF). IMF Staff Discussion Note, 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2022/03/15/Public-Investment-for-the-Recovery-How-Much-and-How-Fast-464689> (дата звернення: 19.03.2025).
13. The Impact of Public Investment in the EU European Commission. Brussels: EC Publications, 2021. 129 с. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/impact-public-investment-eu_en (дата звернення: 19.03.2025).
14. Financing Sustainable Infrastructure in Emerging Economies United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). Geneva: UNECE, 2020. 112 с. URL: <https://unece.org/info/publications/pub/350877> (дата звернення: 19.03.2025).
15. Infrastructure Investment in Europe: Trends and Challenges European Investment Bank (EIB). Luxembourg: EIB, 2020. 134 с. URL: <https://www.eib.org/en/publications/infrastructure-investment-in-europe-trends-and-challenges> (дата звернення: 19.03.2025).
16. Офіційна оцінка мультиплікатора будівельних інвестицій. Міністерство економіки України. Київ: Мінекономіки, 2022. URL: <https://www.me.gov.ua/detail?>

lang=uk-UA&id=construction-investment-multiplier (дата звернення: 21.03.2025).

17. Оцінка мультиплікатора будівельних інвестицій: аналітична записка. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/analytics/construction-investment-multiplier-note> (дата звернення: 21.03.2025).

18. Economic outlook for Ukraine: Macroeconomic indicators and investment structure. Washington: International Monetary Fund (IMF), 2023. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 19.03.2025).

19. Мультиплікатор в будівництві: дискусія. Офіс ефективного регулювання (BRDO). URL: <https://nashigroshi.org/2021/01/26/mul-typlikator-v-budivnytstvi-dyskusii-pohliad-brdo> (дата звернення: 21.03.2025).

20. Оцінка ефекту інфраструктурних інвестицій. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/projects/infrastructure-investments-impact> (дата звернення: 21.03.2025).

21. Економічний ефект від будівництва доріг. Асоціація платників податків України. URL: <https://taxpayers.org.ua/research/road-construction-economic-impact> (дата звернення: 21.03.2025).

22. Власні оцінки впливу на економіку. Конфедерація будівельників України. URL: <https://kbu.org.ua/reports/economic-impact-of-construction> (дата звернення: 21.03.2025).

23. Ukraine: Staff report for the 2020 Article IV consultation and request for stand-by arrangement. Washington: International Monetary Fund (IMF), 2020. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2020/06/10/Ukraine-Request-for-Stand-by-Arrangement-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-49501> (дата звернення: 21.03.2025).

24. Infrastructure investment and economic growth: Policy recommendations. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2019. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 19.03.2025).

25. Investments in construction and infrastructure: Global trends and regional specifics. Washington: World Bank (WB), 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 19.03.2025).

26. The construction sector as a driver of economic growth: Assessment in Eastern European countries. Brussels: European Commission (EC), 2023. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 19.03.2025).

27. The economic impact of the A2 motorway in Poland: Regional growth and connectivity. Luxembourg: European Investment Bank (EIB), 2020. URL: <https://www.eib.org/en/publications/economic-impact-a2-motorway-poland> (дата звернення: 25.03.2025).

28. Affordable housing policy review: Czech Republic 2014—2022. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2021. URL: <https://www.oecd.org/housing/czech-republic-affordable-housing-review-2021.htm> (дата звернення: 25.03.2025).

29. Public-private partnerships in energy infrastructure: Case study of Romania (2016—2023). Washington, D.C.: World Bank Group (World Bank), 2022. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/romania-energy-ppp> (дата звернення: 25.03.2025).

30. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України. KSE Institute (Kyiv School of Economics). 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii_industrii.pdf (дата звернення: 22.03.2025).

31. Будівельна галузь України: показники першого півріччя 2024. ProfBuild. URL: <https://www.prof-build.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/6311-budivelna-galuz-ukrajini-pokazniki-pershogo-pivrichya-2024> (дата звернення: 22.03.2025).

32. EBRD supports Ukraine's recovery with infrastructure and energy investments. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), 2024. URL: <https://www.ebrd.com/news/ukrainian> (дата звернення: 22.03.2025).

33. Аналіз девелоперських інвестицій в Україні. Українська асоціація девелоперів. Київ: УАД, 2024. URL: <https://uad.org.ua> (дата звернення: 22.03.2025).

34. Структурні показники економіки України за 2020—2023 рр. Державна служба статистики України. Київ: Держстат, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2025).

35. Оцінка капітальних інвестицій та динаміки ВВП у 2020—2023 рр. Міністерство економіки України. Київ: Мінекономіки, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua/reports/investment-and-gdp-2020-2023> (дата звернення: 22.03.2025).

36. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. Київ: Держстат, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kinv/kinv_u/kinv_u.htm (дата звернення: 12.03.2025).

References:

1. Keynes, J. M. (1999), *Zahalna teoriia zai?niatosti, protsenta i hroshei?* [The General Theory of Employment, Interest and Money], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

2. Leontiev, V. (2008), *Ekonomichni ese: teorii, doslidzhennia, fakty ta polityka* [Economic Essays: Theories, Research, Facts and Policy], 1st ed., Naukova Dumka, Kyiv, Ukraine.

3. Alimov, O. M. (2019), *Budivelni investytsii ta yikh vplyv na ekonomichne zrostantia: monohrafiia* [Construction Investments and Their Impact on Economic Growth: Monograph], 1st ed., Institute of Economics, Kyiv, Ukraine.

4. Hrechaniuk, V. I. (2020), "Investment attractiveness of the construction sector of Ukraine", *Ekonomichnyi Prostir*, vol. 150, pp. 35—48.

5. Maiorova, T. V. (2021), "Financial support of construction investments: current challenges and development prospects", *Visnyk Ekonomichnykh Nauk*, vol. 3, pp. 21—34.

6. Shynkarenko, L. V. (2022), "Construction multiplier as a factor of economic growth", *Naukovyi Visnyk Budivnytstva*, vol. 2(106), pp. 57—69.

7. Pasko, Yu. M. (2021), "Development in Ukraine: problems, trends and prospects", *Ekononika Budivnytstva*, vol. 4, pp. 12—25.

8. Sydorenko, A. V. (2020), "Investment policy in construction: global experience and Ukrainian realities", *Finansy i Kredyt*, vol. 2, pp. 89—102.

9. Kovalchuk, O. H. (2019), "Economic aspects of development: analytical review", *Budivelna Ekonomika*, vol. 1, pp. 45—56.
10. World Bank (2021), "The Role of Infrastructure Investments in Economic Recovery", available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/infrastructure/publication/the-role-of-infrastructure-investments-in-economic-recovery> (Accessed 19.03.2025).
11. World Bank (2022), "The Economic Impact of Infrastructure Investment: A Global Perspective", available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/infrastructure/publication/global-perspective> (Accessed 19.03.2025).
12. International Monetary Fund (2022), "Public Investment for the Recovery: How Much and How Fast?", available at: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2022/03/15/Public-Investment-for-the-Recovery-How-Much-and-How-Fast-464689> (Accessed 19.03.2025).
13. European Commission (2021), "The Impact of Public Investment in the EU", available at: https://ec.europa.eu/info/publications/impact-public-investment-eu_en (Accessed 19.03.2025).
14. United Nations Economic Commission for Europe (2020), "Financing Sustainable Infrastructure in Emerging Economies", available at: <https://unece.org/info/publications/pub/350877> (Accessed 19.03.2025).
15. European Investment Bank (2020), "Infrastructure Investment in Europe: Trends and Challenges", available at: <https://www.eib.org/en/publications/infrastructure-investment-in-europe-trends-and-challenges> (Accessed 19.03.2025).
16. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Official Assessment of the Construction Investment Multiplier", available at: <https://www.me.gov.ua/detail?lang=uk-UA&id=construction-investment-multiplier> (Accessed 21.03.2025).
17. Kyiv School of Economics (2024), "Assessment of the Construction Investment Multiplier: Analytical Note", available at: <https://kse.ua/analytics/construction-investment-multiplier-note> (Accessed 21.03.2025).
18. International Monetary Fund (2023), "Economic Outlook for Ukraine: Macroeconomic Indicators and Investment Structure", available at: <https://www.imf.org> (Accessed 19.03.2025).
19. Better Regulation Delivery Office (2021), "Construction Multiplier: Discussion", available at: <https://nashigroshi.org/2021/01/26/mul-typlikator-v-budivnytstvi-dyskusiia-pohliad-brdo> (Accessed 21.03.2025).
20. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2024), "Assessment of the Effect of Infrastructure Investments", available at: <https://mtu.gov.ua/projects/infrastructure-investments-impact> (Accessed 21.03.2025).
21. Taxpayers Association of Ukraine (2024), "Economic Effect of Road Construction", available at: <https://taxpayers.org.ua/research/road-construction-economic-impact> (Accessed 21.03.2025).
22. Confederation of Builders of Ukraine (2024), "Internal Assessments of Economic Impact", available at: <https://kbu.org.ua/reports/economic-impact-of-construction> (Accessed 21.03.2025).
23. International Monetary Fund (2020), "Ukraine: Staff Report for the 2020 Article IV Consultation and Request for Stand-by Arrangement", available at: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2020/06/10/Ukraine-Request-for-Stand-by-Arrangement-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-49501> (Accessed 21.03.2025).
24. Organisation for Economic Co-operation and Development (2019), "Infrastructure Investment and Economic Growth: Policy Recommendations", available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 19.03.2025).
25. World Bank (2023), "Investments in Construction and Infrastructure: Global Trends and Regional Specifics", available at: <https://www.worldbank.org> (Accessed 19.03.2025).
26. European Commission (2023), "The Construction Sector as a Driver of Economic Growth: Assessment in Eastern European Countries", available at: <https://ec.europa.eu> (Accessed 19.03.2025).
27. European Investment Bank (2020), "The Economic Impact of the A2 Motorway in Poland: Regional Growth and Connectivity", available at: <https://www.eib.org/en/publications/economic-impact-a2-motorway-poland> (Accessed 25.03.2025).
28. Organisation for Economic Co-operation and Development (2021), "Affordable housing policy review: Czech Republic 2014—2022", available at: <https://www.oecd.org/housing/czech-republic-affordable-housing-review-2021.htm> (Accessed 25.03.2025).
29. World Bank Group (2022), "Public-private partnerships in energy infrastructure: Case study of Romania (2016—2023)", available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/romania-energy-ppp> (Accessed 25.03.2025).
30. KSE Institute (2024), "Structural Changes and Challenges in the Construction Industry of Ukraine", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii_industrii-.pdf (Accessed 22.03.2025).
31. ProfBuild (2024), "Construction Industry of Ukraine: Indicators for the First Half of 2024", available at: <https://www.profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/6311-budivelna-galuz-ukrajini-pokazniki-pershogo-pivrichya-2024> (Accessed 22.03.2025).
32. European Bank for Reconstruction and Development (2024), "EBRD Supports Ukraine's Recovery with Infrastructure and Energy Investments", available at: <https://www.ebrd.com/news/ukrainian> (Accessed 22.03.2025).
33. Ukrainian Association of Developers (2024), "Analysis of Development Investments in Ukraine", available at: <https://uad.org.ua> (Accessed 22.03.2025).
34. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Structural Indicators of the Ukrainian Economy for 2020—2024", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 22.03.2025).
35. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Assessment of Capital Investments and GDP Dynamics for 2020—2024", available at: <https://www.me.gov.ua> (Accessed 22.03.2025).
36. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Capital Investments by Types of Economic Activity", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kinv/kinv_u/kinv_u.htm (Accessed 12.03.2025).

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025 р.

*І. М. Грищенко,
д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.184

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЛОБІСТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*I. Gryshchenko,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"*

INSTITUTIONALIZATION OF LOBBYING ACTIVITIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Стаття присвячена інституалізації лобістської діяльності в системі публічного управління, її типології, історичному розвитку та сучасним аспектам функціонування. Проведено комплексний аналіз і охарактеризовано природу лобізму, види, історичний контекст формування, функціональну роль, а також проаналізовано поточний стан і виклики, що постають перед інститутом лобізму в Україні. З'ясовано, що інституціоналізація лобістської діяльності в системі публічного управління — це процес визначення і закріплення соціальних норм, правил, статусів і ролей, приведення їх у систему, здатну діяти у напрямі задоволення суспільної потреби — зміцнення громадянської злагоди в демократичній, соціальній, правовій державі. Розкрито розуміння лобістської діяльності як професійного посередництва між органами влади та зацікавленими групами й особами, що здійснюється на чіткій правовій основі легальними методами та дає можливість відобразити рівнодійну різноманітних приватних інтересів у публічній політиці й адміністративних рішеннях владних установ. Досліджено законодавчу базу, що регулює лобіювання як легальний і демократичний спосіб взаємодії між суспільством та державою, передбачає необхідність прозорості процесу, контролю за лобістською діяльністю, а також юридичну відповідальність за незаконний лобізм. Досліджено Реєстр прозорості як інструмент забезпечення національної безпеки та інструмент врегулювання лобізму за допомогою інформаційно-комунікаційної системи. Акцентовано, що лобізм може бути інструментом не лише внутрішньої взаємодії між владою та інтересами, але й засобом міжнародної адвокації, що особливо проявилось під час повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України. Доведено, що за рахунок міжнародного лобіювання Україна змогла мобілізувати ресурси і здобути стратегічну підтримку на глобальному рівні. Для подальшого розвитку демократичних інститутів та ефективного функціонування інституту лобізму необхідним є подолання корупційних практик і забезпечення прозорої взаємодії між державою та інтересами громадянського суспільства.

The article focuses on the institutionalization of lobbying in the system of public administration, its typology, historical development, and current functioning within the Ukrainian legislative framework. The aim of the study is to conduct a comprehensive analysis of the lobbying institution in public governance by examining its nature, types, historical background, functional role, and assessing its current state and the challenges it faces in Ukraine following the adoption of the Law of Ukraine "About lobbying". The findings indicate that the institutionalization of lobbying in Ukraine has been complex and prolonged, beginning in the late 1990s with the first attempts at regulatory recognition. Since then, a legal framework has gradually formed, integrating into the anti-corruption legislation and reflecting Ukraine's international obligations. A pivotal milestone was the adoption of the Law of Ukraine "About lobbying" in 2024 year, which officially recognized lobbying activity, ensuring its transparency, accountability, and orientation toward minimizing corruption risks in Public administration. At the same time, the study reveals that despite the existence of a legal framework, lobbying practices in Ukraine largely remain informal and corruption-prone. This is primarily due to the characteristics of the political and economic system, the presence of corporate lobbying, the dominance of large businesses as key influencers of public decisions, and the lack of effective public oversight. It is shown that this leads to increased social inequality and a deepening of conflicts of interest. The analysis also highlights that lobbying can serve not only as a tool for internal interaction between authorities and stakeholders but also as a means of international advocacy, which became especially evident during the war. The study proves that through international lobbying, Ukraine was able to mobilize resources and secure strategic support at the global level. However, further development of democratic institutions and the effective operation of the lobbying institution require eliminating corrupt practices and ensuring transparent engagement between the state and civil society interests. The practical significance of the study lies in identifying directions for improving the institutional mechanisms of lobbying in Ukraine in the context of democratization and the fight against corruption.

Ключові слова: лобізм, публічне управління, громадський контроль, Реєстр прозорості, відкритість, прозорість, корупція, взаємодія між суспільством та державою, інструмент забезпечення національної безпеки, інститут лобізму, механізми публічного управління, інформаційно-комунікаційна система, конфлікт інтересів, демократичні інституції.

Keywords: lobbying, public administration, public control, Transparency register, openness, transparency, corruption, interaction between society and the state, a tool for ensuring national security, the institution of lobbying, public administration mechanisms, information and communication system, conflict of interest, democratic institutions.

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

На сучасному етапі феномен лобізму в Україні демонструє активний розвиток та поступово набуває ознак інституалізації. Оскільки інституціоналізація лобістської діяльності в системі публічного управління — це процес визначення і закріплення соціальних норм, правил, статусів і ролей, приведення їх у систему, здатну діяти у напрямі задоволення суспільної потреби — зміцнення громадянської злагоди в демократичній, соціальній, правовій державі, то виникає потреба дослідження та осучаснення підходів до інституту лобізму в Україні. Наразі інститут лобізму характеризується складністю взаємодії різних політичних і соціально-економічних інтересів, частково

продовжує асоціюватися з непрозорими, "тіньовими" механізмами впливу на публічну владу з боку бізнесу та громадськості. Незважаючи на це, суттєво зростає науковий і практичний інтерес до концептуальних підходів щодо лобізму, його функціонування та теоретичного обґрунтування у сфері публічного управління.

Актуалізація питання щодо інституалізації лобістської діяльності в Україні пов'язана з діяльністю влади щодо формування нормативно-правової бази. Зокрема, починаючи з проєкту закону про лобізм, представленого у 2016 році, Україна здійснила важливий крок до регулювання цієї сфери, ухваливши у 2024 році Закон "Про лобіювання" [8]. Це відкриває перспективи для переходу від тіньових схем до більш прозорого механізму реалізації групових інтересів відповідно до стандартів демократичного суспільства.

Таблиця 1. Основні аспекти лобізму

Назва аспекту	Опис аспекту
Представництво інтересів	Лобісти виступають посередниками між групами чи організаціями та органами державної влади, здійснюючи вплив на посадових осіб задля забезпечення інтересів своїх клієнтів.
Вплив на законодавство	Лобістська діяльність спрямована на розробку, підтримку чи зміну законопроектів та політичних рішень, що можуть суттєво впливати на суспільні та економічні процеси.
Регуляція і прозорість	Лобізм у багатьох країнах регулюється спеціальними нормативними актами, що вимагають реєстрації лобістів, регулярного звітування про здійснену діяльність та прозорого декларування витрат. Метою таких заходів є запобігання корупційним проявам та забезпечення відкритості діяльності.
Етика і корупція	Лобістська діяльність часто піддається критиці через ризик корупції та використання неетичних способів впливу, таких як хабарі, подарунки чи інші неправомірні вигоди. Відповідальний лобізм передбачає суворе дотримання етичних норм і чесних принципів діяльності.

Джерело: укладено автором.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інституалізації лобізму в публічному управлінні є достатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі. У науковій літературі аналізується як загальнотеоретичний аспект цього явища, так і конкретні підходи до його легалізації, типологізації та функціонального застосування в українських реаліях. Значний внесок у розвиток цієї теми здійснила Н. О. Березка [1], яка одна з перших окреслила загальні проблеми лобіювання в Україні, звертаючи увагу на міжнародний досвід та акцентувала увагу на актуальності впровадження лобізму у публічній службі, що є важливим у контексті підвищення прозорості публічного управління. Р. І. Євченко [3] представляє лобізм як конвенціональну форму політичної участі, що демонструє зростаючу значущість цієї практики у формуванні демократичних інститутів. Д. В. Коцупал [4] поглиблено аналізує функціональні характеристики лобізму в контексті публічного управління, а Д. В. Лубінець [6] формує типологію українського лобізму, що дозволяє краще зрозуміти механізми його дії у вітчизняному політичному середовищі.

Для дослідження використовувалася також експертна література, зокрема сучасні публікації на сайтах parlament.org.ua [5] та comments.ua [7], які висвітлюють новітні законодавчі ініціативи та соціально-економічні контексти, що впливають на розвиток лобістських практик в Україні.

Попри достатню кількість наукових доробків з даної теми є нестача систематизованого матеріалу з теми дослідження, що спонукає до необхідності систематизації та узагальнення теоретичних підходів до забезпечення інституціоналізації лобістської діяльності в системі публічного управління як процесу визначення і закріплення соціальних норм, правил, статусів і ролей, приведення їх у систему, здатну діяти у напрямі задоволення суспільних потреб.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження процесів забезпечення інституціоналізації лобістської діяльності в системі публічного управління як процесу визначення і закріплення соціальних норм, правил, статусів і ролей,

приведення їх у систему, здатну діяти у напрямі задоволення суспільних потреб.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Лобістська діяльність є суттєвим фактором у розвитку парламентських процедур узгодження інтересів та одним із найважливіших інструментів забезпечення ефективної роботи органів державного управління в багатьох країнах [4]. Як зазначає Н. О. Березка, лобізм являє собою специфічну діяльність, що полягає у здійсненні впливу на процес прийняття рішень у державних структурах представниками різних груп інтересів. Такі суб'єкти намагаються просунути або, навпаки, запобігти впровадженню певних змін у законодавстві чи державній політиці відповідно до власних потреб та інтересів.

Найкраще суть лобізму демонструють основні характеристики лобіювання, визначені Д. Коцупалом, серед яких варто виділити наступні:

- лобізм безпосередньо пов'язаний із владою, оскільки саме органи влади виступають об'єктом впливу лобістів, відповідно, без владних інституцій лобізм неможливий;

- процес лобіювання зазвичай має прихований і неформальний характер, що ускладнює його нормативне оформлення та стандартизацію;

- лобіювання часто включає випадкові та спонтанні елементи, оскільки реакцію суспільства на рішення влади складно повністю передбачити;

- лобізм виконує посередницьку функцію між владними органами та групами інтересів, різними громадськими організаціями або окремими особами;

- у процесі лобіювання завжди є чітко визначений об'єкт впливу;

- лобізм має універсальний і гнучкий характер, здатний швидко адаптуватися залежно від ситуації, форм і методів взаємодії з владою [4, с. 30].

Як зазначає В. В. Сумська [10], основними аспектами лобізму виступають: представництво інтересів громади і бізнесу, вплив на законодавчу базу, регулярність, етичність і прозорість (табл. 1).

Загалом лобізм здатний позитивно впливати на процес формування законодавства у кількох ключових напрямках:

Таблиця 2. Класифікація лобізму

Вид лобізму	Характеристика та особливості діяльності
Плюралістичний лобізм	Характеризується стихійністю формування; групи інтересів здійснюють тиск на державні органи «знизу», залучаючи широку соціальну підтримку, активістів, волонтерів та фахівців. Вплив реалізується переважно через депутатські запити, пропозиції, ініціативи, акції протесту або підтримки. Плюралістичне лобі діє як механізм громадянської самоорганізації та інструмент контролю суспільства за діями влади.
Корпоративний лобізм	Полягає в укладанні формалізованих або прихованих угод між державою і обмеженими групами інтересів (наприклад, еліти, великі бізнес-структури, галузеві профспілки), які отримують привілеї та преференції в обмін на політичну лояльність і підтримку владних рішень. Це часто веде до ієрархічної структури груп інтересів, соціальної нерівності, монополізації представництва інтересів і дисбалансу у суспільних відносинах.

Джерело: систематизовано автором на основі [1].

1. Надання експертної інформації. Лобісти часто представляють вузькоспеціалізовані галузі, забезпечуючи законодавчі органи необхідною технічною інформацією, яка не завжди доступна публічним службовцям. Це сприяє більш ефективному та обґрунтованому ухваленню рішень.

2. Ідентифікація проблемних аспектів. Завдяки своїй експертній діяльності лобісти можуть виявляти потенційні недоліки у нових чи чинних нормативно-правових актах, що дозволяє своєчасно виправити помилки або уникнути непередбачуваних наслідків після прийняття таких актів.

3. Забезпечення балансу інтересів. Лобістська діяльність допомагає враховувати інтереси різних груп у законодавчому процесі, підтримуючи таким чином права меншин, бізнес-інновації або екологічні інтереси, що забезпечує збалансованість законодавства.

4. Посередництво між владою та бізнесом. Лобісти можуть виступати як посередники між приватним сектором і державою, що є особливо важливим в умовах стрімких технологічних змін, коли законодавство відстає від реалій ринку.

5. Підвищення ефективності законотворчої діяльності. Лобісти сприяють більш швидкому і ефективно ухваленню законів, враховуючи пропозиції та зауваження різних сторін вже на стадії підготовки проєктів, що зменшує необхідність численних правок після прийняття законодавчих актів.

Лобізм поділяється на два основні види: плюралістичний і корпоративний. Плюралістичний лобізм є проявом стихійної самоорганізації громадянського суспільства, орієнтований на здійснення впливу "знизу" через мобілізацію широкої соціальної підтримки населення та залучення активістів. Корпоративний лобізм, натомість, характеризується формалізованими, інституційно оформленими угодами між державою та певними елітними або бізнес-структурами, які отримують привілеї в обмін на лояльність до влади, часто призводячи до соціальних дисбалансів та несправедливості.

Євченко Р. виокремлює ключові демократичні принципи, які покладені в основу лобістської діяльності та зазначає, що у ст. 5 Конституції України проголошується, що єдиним джерелом влади є народ, який реалізує свої повноваження як безпосередньо, так і через відповідні органи державного управління та місцевого самоврядування. Ст. 38 гарантує громадянам право брати участь у держав-

ному управлінні, а ст. 40 закріплює право осіб звертатися до органів державної влади й отримувати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк [3].

Однак таких конституційних норм недостатньо для забезпечення повноцінної демократичної інституалізації лобізму. В Україні спостерігається суттєвий дисбаланс між законодавчими можливостями громадського впливу та фактичними умовами здійснення лобістської діяльності, яка значною мірою є непрозорою та характеризується високим рівнем корупції. Домінуючу частку на лобістському "ринку" займають органи виконавчої влади (понад 90%), тому представники бізнесових структур часто прагнуть контролювати не лише законодавчу сферу, а й "призначати своїх людей" на ключові посади в органах державної виконавчої влади чи органах місцевого самоврядування для отримання додаткових преференцій і вигод [1, с. 150].

Процес інституціоналізації лобістської діяльності в Україні активно тривав протягом періоду 1999—2009 років і був пов'язаний зі спробами створення нормативної бази для врегулювання лобізму на парламентському рівні. Закріплення принципів регулювання лобістської діяльності відбулося в Законі України "Про основи державної антикорупційної політики в Україні (протидії корупції) на 2014—2017 роки". Цей закон визначив лобіювання як легальний і демократичний спосіб взаємодії між суспільством та державою, передбачив необхідність прозорості процесу, контролю за лобістською діяльністю, а також юридичну відповідальність за незаконний лобізм. З урахуванням міжнародних зобов'язань України, зокрема участі в Конвенції ООН проти корупції та Кримінальній конвенції Ради Європи, стало необхідним ухвалення спеціального закону, який би остаточно врегулював сферу лобіювання. У 2024 році було прийнято Закон України "Про лобіювання" [8], що дозволило виконати рекомендації Європейської комісії та легалізувати лобістський ринок. Це надало лобістам можливість офіційно брати участь у розробці законодавчих ініціатив та інших нормативних актів.

В Україні попри прийнятий закон, регулюючий процес лобіювання, інститут лобізму набуває корпоративної форми. Найбільш активними суб'єктами лобістської діяльності є представники окремих галузей економіки, зокрема сільського господарства, енергетичного сектору, хімічної промисловості й машинобудування, чий

фінансові ресурси на лобіювання можуть бути значними. За оцінками фахівців, парламентські лобістські групи залежно від успішності результату можуть отримувати доходи в межах від десяти тисяч до мільйона доларів.

До основних лобістів законодавчої бази варто віднести вітчизняних власників бізнес-структур, що контролюють основну частину ВВП, до них відноситься Рінат Ахметов (СКМ) з капіталом оціненим в 5,065 млрд доларів; Віктор Пінчук (EastOne) — 2,199 млрд доларів; Олексій Порошенко (Roshen) — 1,166 млрд доларів; Влад Яценко (Revolut) — 1,125 млрд доларів; Андрій Веревський (Kernel) — 1,01 млрд доларів; Галина та Олександр Гереги (Епіцентр К) — 827 млн доларів [7].

Український лобізм має суттєві відмінності порівняно з іншими країнами, що зумовлюється особливостями політичної системи, розвитком громадянського суспільства, а також станом корупції й рівнем регулювання цієї діяльності. Україна належить до держав із президентсько-парламентською формою правління, в якій президент має істотний вплив на формування державної політики, що у свою чергу визначає особливості лобістських стратегій та методів їх реалізації. Крім того, громадянське суспільство в Україні, хоча і демонструє певні ознаки розвитку, загалом менш активно бере участь у лобістських процесах порівняно з більш розвиненими демократіями. Це створює передумови для домінування неформальних та корупційних практик лобіювання, яке використовується у вузьких приватних інтересах.

Оскільки в Україні довгий час відсутні чіткі законодавчі й інституційні рамки для здійснення лобістської діяльності, у практиці сформувалися дві основні форми лобіювання:

- пряме лобіювання, що передбачає безпосередню роботу із суб'єктами законодавчої ініціативи, їх посадовими особами або структурними підрозділами;
- непряме лобіювання, яке полягає у здійсненні опосередкованого впливу на прийняття, зміну або скасування певних законодавчих актів чи інших рішень Верховної Ради України [4, с. 30].

У міжнародному контексті лобіювання також зазнало суттєвих змін, що обумовлено глобальними політичними та економічними процесами. Події останніх десятиліть, такі як глобалізація економіки, масштабні міграційні явища та, особливо, російсько-українська війна (2014—2025), суттєво змінили структуру міжнародних відносин та створили нові механізми взаємодії національних та глобальних інтересів. Лобізм у такому форматі почав виступати інструментом формування і прийняття рішень як від національного до глобального рівня, так і навпаки, від глобального до національного.

У теперішніх умовах для України особливо актуальною є проблема лобіювання не тільки як засобу подолання внутрішньої корупції та розвитку демократичних інститутів, але й як важливого інструменту забезпечення національної безпеки у зв'язку з повномасштабним вторгненням країни-агресора на територію України. Завдяки міжнародним лобістським механізмам стало можливим забезпечити підтримку від глобальної спільноти, отримати військову допомогу, організувати заходи із захисту цивільного населення та підтримувати обороноздатність країни у критичний період військових дій.

Як зазначає науковиця Горбата Л. П., ефективність громадських дій залежить від прозорості, підзвітності

й колегіальності. Відкритість та прозорість забезпечує прийняття більш виважених рішень, сприяє зростанню рівня довіри громадськості до публічних інституцій, ефективності послуг і запобігає явищам корупції. Конгрес Ради Європи неодноразово закликав публічні органи влади через відкриті дані надавати громадянам доступ до інформації [2, с. 20].

Наразі в Україні, відповідно до Закону України "Про публічні електронні реєстри" [9] використовують такий інструмент врегулювання лобізму як Реєстр прозорості — це інформаційно-комунікаційна система, що забезпечує збирання, накопичення, захист, облік, відображення, оброблення та надання інформації про суб'єктів лобіювання та їх звітність [9, ст. 5]. Реєстр прозорості є відкритим і загальнодоступним, оскільки він створений для надання безоплатного публічного доступу до актуальної та достовірної інформації про суб'єктів лобіювання та їхню звітність і ведеться державною та англійською мовами з використанням програмного забезпечення, що дозволяє забезпечувати сумісність і взаємодію цього реєстру з іншими інформаційними системами та мережами, що становлять інформаційний ресурс держави [9, ст. 5]. Ведення Реєстру прозорості забезпечує Національне агентство з питань запобігання корупції, яке є держателем та адміністратором. Саме уповноважені працівники цього органу публічної влади є публічними реєстраторами Реєстру прозорості, при цьому, будь-яка особа при виявленні порушень законодавства з лобіювання може повідомити про це Національне агентство з питань запобігання корупції через відповідні канали передачі інформації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Тож інституалізація лобістської діяльності в Україні пройшла складний і тривалий шлях. Поступово сформувалася нормативна база, що отримала розвиток у контексті антикорупційного законодавства та міжнародних зобов'язань України.

Однак, незважаючи на формальну легалізацію лобізму, реальна практика його здійснення в Україні залишається значною мірою непрозорою та корупційною. Ця ситуація зумовлена специфікою політичної та економічної системи країни, домінуванням корпоративних форм лобіювання, а також відсутністю ефективних механізмів громадського контролю. Основними суб'єктами лобістської діяльності є великі бізнес-групи, які володіють значними фінансовими ресурсами і впливають як на законодавчу, так і на виконавчу гілки влади, що суттєво поглиблює соціальні нерівності та породжує конфлікти інтересів.

Водночас лобіювання є не тільки внутрішнім інструментом узгодження інтересів, а й важливим засобом забезпечення міжнародної підтримки у контексті сучасних глобальних викликів. Це особливо проявилось під час повномасштабної війни з країною-агресором, коли міжнародні лобістські механізми дозволили Україні залучити ресурси та отримати необхідну політичну підтримку на глобальному рівні. Проте, для подальшого успішного розвитку інституту лобізму та зміцнення демократичних інституцій необхідне подолання існуючих внутрішніх проблем, перш за все корупції та непрозорості процесу взаємодії між владою і групами інтересів.

Література:

1. Березка Н.О. Необхідність впровадження лобізму в публічній службі України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2023, 34 (73), № 6. С. 147—152. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/23>
2. Горбата Л. П., Грищенко І. М. Пріоритетні напрями і шляхи забезпечення інформаційної відкритості в органах публічної влади. Public and municipal administration: theory, methodology, practice: Collective monograph. Riga: Izdevniecība "Baltija Publishing", 2020. Р. 20—40. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/39/716/1453-1>. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-46-4.02>
3. Євченко Р.І. Інституціалізований лобізм як конвенціональна практика політичної участі. Політичне життя, 2022, № 4, 31—37. URL: DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2022.4.4>
4. Коцупал Д.В. Лобізм у публічному управлінні: сутність, особливості та функції. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2023, №5, 34 (73), 30—35. URL: http://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/5_2023/6.pdf
5. Легалізація лобізму в Україні. Аналіз законопроектів "Про державну реєстрацію суб'єктів лобіювання та здійснення лобіювання в Україні" та "Про доброчесне лобіювання в Україні". URL: <https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/lobbying.pdf>
6. Лубінець Д.В. До питання про типологію українського лобізму. Політикус, 2019, № 4, 34—40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2019_4_8
7. Рейтинг найбагатших українців 2024 року: хто в лідерах. Comments.ua, 2024. URL: <https://finance.comments.ua/ua/news/2024/rejting-naybagatshih-ukrainciv-2024-roku-hto-v-liderah-750041.html>
8. Про лобіювання: Закон України від 23 лютого 2024 року № 3606-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text>
9. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18 листопада 2021 року № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>
10. Сумська В. В. Інституціоналізація лобіювання в державному управлінні України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. 25.00.01. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., 2014, 20 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0415U001253>

References:

1. Berezka, N. (2023), "The necessity of implementing lobbying in Ukraine's public service", Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration, vol. 34 (73), pp. 147—152. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/23>
2. Horbata, L. and Gryshchenko, I. (2020), "Priority areas and ways to ensure information openness in public authorities", Public and municipal administration: theory, methodology, practice: Collective monograph, Izdevniecība "Baltija Publishing", Riga, Latvia, pp. 20—40. <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-46-4.02>

3. Yevtchenko, R. (2022), "Institutionalized lobbying as a conventional form of political participation", Political life, vol. 4, pp. 31—37. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2022.4.4>

4. Kotsupal, D. (2023), "Lobbying in public administration: essence, characteristics and functions", Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration, vol. 34 (73), pp. 30—35.

5. Agency for Legislative Initiatives (2024), "Legalization of lobbying in Ukraine. Analysis of the draft laws "On state registration of lobbying entities and lobbying in Ukraine" and "On honest lobbying in Ukraine", available at: <https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/lobbying.pdf>, (Accessed 28 March 2025).

6. Lubinets, D. (2019), "On the issue of typology of Ukrainian lobbying", Politykus, vol. 4, pp. 34—40.

7. Comments.ua. (2024), "Ranking of the richest Ukrainians in 2024: Who's leading", available at: <https://finance.comments.ua/ua/news/2024/rejting-naybagatshih-ukrainciv-2024-roku-hto-v-liderah-750041.html>, (Accessed 28 March 2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The law of Ukraine "About lobbying", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text> (Accessed 29 March 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The law of Ukraine "About public electronic registers", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (Accessed 29 March 2025).

10. Sumska, V.V. (2014), "Institutionalization of lobbying in public administration of Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Administration, National Acad. State example under the President of Ukraine, Kharkiv. Regional institute of public administration, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2025 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

С. П. Потеряйко,

д. держ. упр., професор, професор кафедри управління військами,

Національний університет оборони України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3787-0929>

О. С. Твердохліб,

д. держ. упр., професор, провідний науковий співробітник

науково-дослідного відділу нормативного регулювання науково-дослідного центру

нормативно-технічного регулювання Інституту наукових досліджень з цивільного захисту,

Національний університет цивільного захисту України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1502-2937>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.190

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО ПОБУДОВИ МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

S. Poteriaiko,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,

Professor of the Department of Troop Management, National Defense University of Ukraine

O. Tverdokhlib,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Leading Researcher of the Regulatory Research Department

of the Research Centre for Regulatory and Technical Regulation at the Institute of Research in Civil Protection,

National University of Civil Protection of Ukraine

MODERNIZATION OF MANAGERIAL APPROACHES TO BUILDING INTERAGENCY COOPERATION IN THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE DURING THE CRISIS PERIOD

У представленому дослідженні розглянуто підходи до визначення напрямів удосконалення методів організації взаємодії між складовими сектору безпеки і оборони в умовах кризових ситуацій. Запропоновано алгоритм дій керівника щодо організації взаємодії, що охоплює три ключові фази управління: на першій здійснюється збирання та уточнення вихідної інформації; на другій — координуються дії підрозділів, залучених до реагування; на третій — забезпечується підтримка або відновлення порушеної взаємодії в процесі виконання завдань.

Визначено основні методи організації взаємодії: метод віддачі розпоряджень, метод отримання доповідей від керівників підрозділів, а також ситуаційний метод. В умовах обмеженого часу обґрунтовано доцільність застосування першого з них, що передбачає узгодження зусиль учасників реагування на основі ймовірних сценаріїв розвитку кризової ситуації.

З метою підвищення ефективності управлінських рішень розроблено ієрархію оцінювання, сутністю якої є порівняння альтернативних методів організації взаємодії, що дозволила провести розрахунки для визначення оптимального варіанту залежно від умов. Встановлено взаємозв'язок між характеристиками методів взаємодії, специфікою управлінських заходів та завдань, які реалізуються у відповідь на кризову ситуацію.

Результати застосування ієрархії оцінювання підтвердили доцільність використання різних методів залежно від обставин: у разі раптового виникнення кризи найефективнішим є метод віддачі розпоряджень, тоді як за наявності часу на підготовку доцільно застосовувати метод отримання доповідей або ситуаційний підхід.

На основі проведеного аналізу запропоновано шляхи вдосконалення процесу організації взаємодії між органами управління сектору безпеки і оборони. Зокрема, рекомендовано впровадження регулярних штабних тренувань із моделюванням можливих сценаріїв кризових ситуацій, відпрацюванням алгоритмів дій і відповідних методів організації взаємодії; використання апробованих методів під час виконання завдань у реальних умовах; включення відповідних питань до програм професійної підготовки персоналу; узагальнення та поширення позитивного досвіду, а також системний аналіз недоліків, виявлених під час реагування на кризові події з метою їх подальшого усунення.

Сформульовано низку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління у кризових ситуаціях через удосконалення методів взаємодії між складовими сектору безпеки і оборони, що сприятиме зміцненню національної безпеки держави в умовах зростаючих ризиків.

The presented study considers approaches to determining the directions for improving the methods of organizing interaction between the components of the security and defense sector in crisis situations. The authors propose an algorithm of managerial actions for organizing interaction, which covers three key phases of management: the first phase involves collecting and clarifying initial information; the second phase involves coordinating the actions of units involved in the response; the third phase involves maintaining or restoring the broken interaction in the process of performing tasks.

The main methods of organizing interaction are identified: the method of giving orders, the method of receiving reports from the heads of units, and the situational method. Under conditions of limited time, the authors substantiate the expediency of applying the first of these methods, which involves coordinating the efforts of the response participants based on probable scenarios of the crisis situation.

With a view to improving the efficiency of managerial decisions, a evaluation hierarchy the essence of which is for comparing alternative methods of organizing interaction has been developed, which allowed to carry out calculations to determine the optimal option depending on the conditions. The relationship between the characteristics of interaction methods, the specifics of management measures and tasks implemented in response to a crisis situation is established.

The results of applying the evaluation hierarchy have confirmed the expediency of using different methods depending on the circumstances: in the event of a sudden crisis, the most effective method is to issue orders, while if there is time for preparation, it is advisable to use the method of receiving reports or a situational approach.

Based on the analysis, the authors suggest ways to improve the process of organizing interaction between the security and defense sector governance bodies. In particular, it is recommended to introduce regular staff trainings with modelling of possible crisis scenarios, development of action algorithms and appropriate methods of interaction; use of proven methods in performing tasks in real conditions; inclusion of relevant issues in the professional training programmes; generalization and dissemination of positive experience, as well as systematic analysis of shortcomings identified during the response to crisis events with a view to their further elimination.

The article formulates a number of practical recommendations for improving the effectiveness of crisis management by improving the methods of interaction between the components of the security and defense sector, which will help strengthen the national security of the state in the face of growing risks.

Ключові слова: кризова ситуація, організація взаємодії, алгоритм, ієрархія оцінювання, ситуаційний метод, сектор безпеки і оборони.

Key words: crisis situation, organization of interaction, algorithm, evaluation hierarchy, situational method, security and defense sector.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Кількісні показники настання кризових ситуацій в Україні дають підставу стверджувати, що система запобігання та реагування на кризові явища в Україні потребує удосконалення. Складові сектору безпеки і оборони виконують важливі завдання щодо забезпечення

безпечної життєдіяльності населення, що передбачає перебудову згаданої системи у напрямку зростання можливостей цих підрозділів, зокрема щодо дієвості в умовах загрози та виникнення кризи.

Водночас, практика роботи органів управління сектору безпеки і оборони показує, що трапляються випад-

ки суперечностей в реагуванні складових сектору безпеки і оборони під час усунення наслідків кризових ситуацій. Отже, виникають протиріччя між кількістю та складністю завдань, що виконує керівний склад органів управління, та якістю вирішення питань організації дій, зокрема взаємодії між силами сектору безпеки і оборони, що виконують спільні завдання. Така ситуація ускладнюється внаслідок стереотипного та рутинного мислення деяких керівників органів управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемні питання, пов'язані з діями структур під час їх реагування на кризові ситуації, були і залишаються у полі уваги науковців.

Так, М. Кулешов та О. Ларін в [1, с. 105] дослідили загальні питання взаємодії та розробили відповідні керівні документи. Л. Шостак на основі вивчення роботи органів виконавчої влади в умовах виникнення кризових явищ запропонувала рекомендації з її удосконалення [2, с. 327]. Автори у [3, с. 122] запропонували шляхи підвищення ефективності змісту та послідовності роботи керівного складу органів управління у кризових ситуаціях. О. Євдін у [4, с. 81] обгрунтував доцільність організації взаємодії між підрозділами за допомогою розпорядчого методу або через отримання доповідей від керівників рятувальних підрозділів щодо виконання визначених завдань. Водночас у ситуаціях, коли час є обмеженим ресурсом, автором рекомендовано застосовувати саме розпорядчий метод як найбільш ефективний. Дослідники в [5, с. 125] запропонували підхід до вибору альтернативного рішення органами державного управління у надзвичайних ситуаціях. Однак вважаємо, що питанням щодо удосконалення процесу організації взаємодії керівниками органів управління сектору безпеки і оборони приділено недостатньо уваги.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Постановка завдання: дослідити питання щодо удосконалення методів організації взаємодії між складовими сектору безпеки і оборони у кризових ситуаціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Законом України [6] окреслено сектор безпеки і оборони як систему, що охоплює органи державної влади, Збройні Сили України, інші військові формування, створені відповідно до законодавства, правоохоронні та розвідувальні структури, державні органи спеціального призначення з правоохоронними функціями, сили цивільного захисту, суб'єкти оборонно-промислового комплексу, а також громадян і громадські об'єднання, які на добровільних засадах беруть участь у забезпеченні національної безпеки. Діяльність усіх цих складових здійснюється під демократичним цивільним контролем і відповідно до Конституції та законів України спрямовується на захист національних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз. Структурно сектор поділяється на чотири взаємопов'язані складові: сили безпеки, сили оборони, оборонно-промисловий комплекс, громадяни та громадські об'єднання. Крім того, функції у

сфері національної безпеки державні органи та органи місцевого самоврядування реалізують у взаємодії з учасниками сектору безпеки і оборони.

У рішенні Ради національної безпеки і оборони України [7] зазначено, що з-поміж актуальних проблем сектору безпеки і оборони залишається невирішеною недостатня ефективність взаємодії між його складовими, зокрема спостерігається низький рівень узгодженості заходів, які реалізуються силами оборони та іншими елементами сектору, а також відсутність належної координації їх спільних дій.

Окрім того, в рішенні Ради національної безпеки і оборони України [8] зазначено, що Україна зміцнить бойовий потенціал Збройних Сил України, інших органів сил оборони у т.ч. шляхом посилення взаємодії усіх органів сектору безпеки і оборони для виконання спільних завдань.

А рішенням Ради національної безпеки і оборони України [9] щодо запровадження національної системи стійкості констатовано, що формування такої системи повинно забезпечувати скоординовану діяльність та ефективну взаємодію органів державної влади і місцевого самоврядування, інтеграцію наявних і новостворюваних загальнодержавних систем, визначення чіткого механізму координації, розподілу повноважень і відповідальності, а також розроблення узгоджених планів дій для запобігання, реагування та ліквідації наслідків загроз і кризових ситуацій.

Таким чином, аналіз законодавства щодо національної безпеки України показує, що в ньому частково відображено питання взаємодії між підрозділами сектору безпеки і оборони в умовах загрози та виникнення кризових явищ. Однак досвід діяльності складових сектору безпеки і оборони показує, що невирішеним питанням залишається організація взаємодії під час виконання спільних завдань. Тому матеріали цієї роботи є актуальними та потребують додаткового наукового пошуку.

У законодавстві сфери безпеки зазначено, що керівний склад органів управління в конкретних умовах обстановки організовує свою діяльність щодо реалізації завдань за певними алгоритмами. Але ми вважаємо, що одним з найважливіших аспектів діяльності є організація взаємодії між органами управління та силами сектору безпеки і оборони.

Переконані, що досконале виконання завдань органами управління та силами сектору безпеки і оборони може бути реалізовано сповна тоді, коли буде організовано якісні спільні дії між ними.

Організація взаємодії вимагає від керівника певних знань і умінь щодо аналізу та прогнозування можливої розвитку кризової ситуації, дієвого використання можливостей сил і засобів складових сектору безпеки і оборони в складних умовах обстановки, щільного узгодження їх дій між собою з метою якісного виконання завдань.

Питання взаємодії відображаються в рішеннях керівного складу органів управління сектору безпеки і оборони, в яких визначається мета і способи їх реалізації. Найважливіше в організації взаємодії — визначити дієві шляхи реалізації поставлених завдань, зважаючи на можливі зміни в обстановці, варіанти дій підроз-



Рис. 1. Послідовність роботи керівника щодо організації взаємодії за етапами управління у кризовій ситуації

Джерело: побудовано на основі [4].

ділів і розвитку кризової ситуації. Зазначимо, що організація взаємодії здійснюється як під час виконання планування дій, так і в ході виконання завдань. Внаслідок різких змін обстановки раніше встановлений порядок взаємодії можливо не відповідатиме реаліям, тому необхідно уміти організовувати взаємодію в інших умовах. У ході виконання завдань органами управління складових сектору безпеки і оборони взаємодія має здійснюватися безперервно, а у разі її порушення — негайно відновлюватися. На нашу думку, основна мета взаємодії полягає в узгодженості дій усіх підрозділів, що беруть участь в реагуванні на кризову ситуацію, яка досягається передовсім в інтересах тих підрозділів, що діють на напрямку зосередження основних зусиль і виконують найвагоміші завдання. До того ж, узгодження дій усіх сил і засобів має здійснюватися за завданнями, напрямками, районами, часом і способами виконання завдань.

Таку взаємодію ми пропонуємо організовувати за трьома фазами. На першій визначаються вихідні дані; на другій — здійснюється взаємодія між складовими сектору безпеки і оборони; на третій — утримується або відновлюється взаємодія під час виконання завдань.

Беручи до уваги попередні напрацювання [4, с. 80], пропонуємо удосконалену послідовність організації взаємодії керівником за зазначеними фазами, що наведено на рис. 1.

Взаємодія організовується під час планування дій керівниками складових сектору безпеки і оборони й реалізується у ході виконання завдань. Водночас, взаємодія може організовуватися на місцевості або за картою чи схемою. До того ж, керівник конкретизує порядок підтримання взаємодії та її поновлення в ході ліквідації кризової ситуації.

Організація взаємодії між складовими сектору безпеки і оборони може здійснюватися розпорядчим методом або методом доповідей від керівників підпорядкованих підрозділів про порядок дій щодо реалізації

завдань [5, с. 125]. Вважаємо, що в умовах обмежених часових показників керівник зазвичай організовує взаємодію розпорядчим методом, за яким погоджує їх дії за найбільш можливими та прогнозованими сценаріями розвитку кризової ситуації.

За наявності достатнього часу може застосовуватися метод доповідей керівників нижчої ланки управління про використання наявних у них сил і засобів та розгляду основних епізодів можливого розвитку кризової ситуації. Водночас, питання взаємодії відпрацьовуються з урахуванням найбільш ймовірного розвитку обстановки в майбутньому та можливих ускладнень.

За такого розвитку подій вважаємо, що тут може застосовуватися ситуаційний метод організації взаємодії, сутність якого полягає у комплексному застосуванні згаданих методів.

Водночас керівник частково застосовує метод доповідей із розглядом можливих варіантів розвитку кризової ситуації. Взаємодія організовується із залученням керівного складу підпорядкованих, наданих та підтримуючих підрозділів, основних посадових осіб штабу, начальників родів військ і служб.

На завершальній фазі організації взаємодії має бути досягнуте єдине розуміння мети, завдань і способів їх виконання за можливими варіантами дій.

Штаб вичерпно та ґрунтовно розробляє питання взаємодії між органами управління та підрозділами сектору безпеки і оборони, що залучаються до дій в умовах кризової ситуації, сусідами, місцевими органами виконавчої влади, установами та організаціями, організовує надійний зв'язок. Під час виконання завдань складовими сектору безпеки і оборони взаємодія постійно підтримується, а за необхідності — уточнюється. Для цього керівники повинні знати мету дій, завдання і способи їх виконання, оцінювати обстановку, організовувати надійний зв'язок, обмінюватися між собою інформацією.

Керівник контролює дотримання підпорядкованими органами управління та підрозділами установлено-

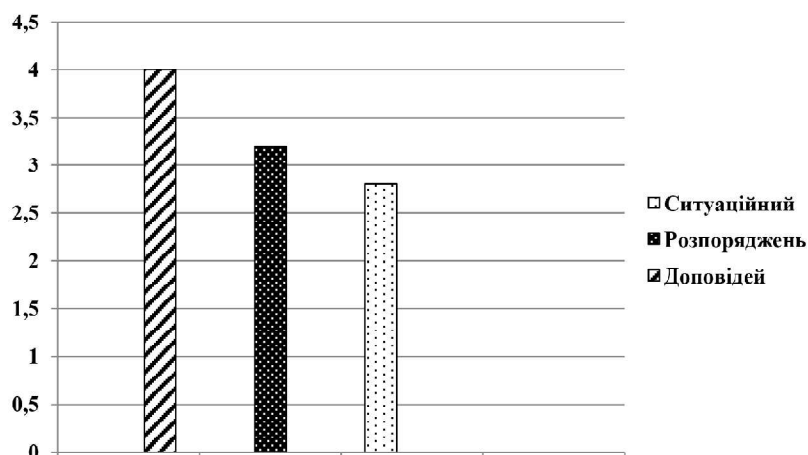


Рис. 2. Розподіл пріоритетів між альтернативними методами організації взаємодії

Джерело: розроблено авторами.

го порядку дій, а в разі порушення взаємодії — негайно її відновлює, доводить до них уточнений порядок спільних дій.

На підставі вищевикладеного нами пропонується науковий підхід до вибору оптимального методу організації взаємодії керівником органу управління під час кризових ситуацій із використанням компаративного методу. На основі порівняльного аналізу альтернативних підходів розроблено ієрархію оцінювання, що включає систему показників на елементному, системному та загальносистемному рівнях.

Елементні показники охоплюють конкретні дії, які виконує керівник у межах кожного з альтернативних методів взаємодії, що представлені у вигляді п'ятнадцяти чинників (нижчий рівень). Системні показники відображають узагальнені управлінські заходи, що реалізуються під час відповідних фаз реагування на кризу (вищий рівень). Загальносистемний показник (найвищий рівень) слугує інтегральною оцінкою ефективності обраного методу взаємодії, що забезпечує виконання завдань силами сектору безпеки і оборони.

Порівняння здійснюється за трьома альтернативними методами організації взаємодії: методом віддачі розпоряджень, методом отримання доповідей та ситуаційним методом, що дозволяє обґрунтовано визначити найбільш доцільний підхід відповідно до конкретних умов розвитку кризової ситуації.

Застосування компаративного методу дозволило здійснити детальний аналіз альтернативних методів організації взаємодії за повним спектром чинників, визначити найвищі значення пріоритетів, що були притаманні саме ситуаційному методу, а також виявити тісний взаємозв'язок між якісними характеристиками методів, заходами керівника та фазами виконання завдань. Це забезпечує можливість для керівника адаптивно обирати найбільш доцільний метод взаємодії відповідно до поточної обстановки, що гарантує ефективне, повне й своєчасне виконання завдань у кризових умовах.

Подальші розрахунки, проведені з використанням діалогової системи багатофункціонального аналізу інформації та підтримки прийняття рішень, дозволили встановити розподіл пріоритетів між альтернативними методами. Узагальнені результати свідчать про те, що на елементному рівні в ході початкових дій, під час виз-

начення варіантів спільних заходів, методи віддачі розпоряджень та ситуаційний метод демонструють приблизно однакову ефективність. Проте на етапі прийняття рішень і конкретизації питань взаємодії ситуаційний метод виявляє перевагу.

Аналіз системного рівня також підтвердив, що під час безпосередньої організації виконання завдань ситуаційний метод і метод розпоряджень переважають метод доповідей. У свою чергу, на етапі реалізації завдань метод віддачі розпоряджень показав вищу ефективність у порівнянні з методом доповідей, що підкреслює його доцільність за умов високої динаміки розвитку кризової ситуації та обмеженого часу на управлінські рішення.

Узагальнена оцінка за загальносистемним показником — інтегральною якістю обраного методу — свідчить про беззаперечну перевагу ситуаційного методу, який забезпечує найбільшу ефективність організації взаємодії між складовими сектору безпеки і оборони в умовах криз.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в ході дослідження було виявлено залежність між характеристиками методів організації взаємодії, заходами та завданнями, що виконуються під час реагування на кризові ситуації. Цей взаємозв'язок полягає в тому, що керівник має обирати найбільш ефективний метод організації взаємодії, який забезпечить узгоджені дії підрозділів та належне виконання завдань. Аналіз дій органів управління та сил сектору безпеки і оборони у кризових ситуаціях показує, що існуючі методи організації взаємодії та способи їх застосування не повною мірою забезпечують ефективну координацію між підрозділами та виконання всього комплексу завдань.

Застосування ієрархії оцінювання альтернативних методів організації взаємодії та проведені на її основі розрахунки підтвердили попередні висновки щодо вибору оптимального методу організації взаємодії. Так, у разі виникнення кризової ситуації рекомендується використовувати метод розпоряджень, а при загрозі її виникнення та наявності достатнього часу — методи доповідей і ситуаційний.

У дослідженні пропонується застосовувати ситуаційний метод організації взаємодії, який поєднує ме-

тоди розпоряджень і доповідей з аналізом найбільш ймовірних сценаріїв розвитку кризової ситуації та визначенням узгоджених способів дій для підрозділів у кожному з них. Для досягнення високої майстерності у проведенні спільних узгоджених дій між складовими сектору безпеки і оборони керівникам органів управління рекомендується регулярно поглиблювати свої знання та навички щодо аналізу типових кризових ситуацій, можливостей наявних сил і засобів, способів їх використання, а також оперативного збору даних про обстановку та відновлення порушеного зв'язку і взаємодії.

На нашу думку, подальші вдосконалення заходів щодо організації взаємодії, пов'язані з вибором раціонального методу, можуть включати такі напрямки:

- проведення штабних тренувань з органами управління складових сектору безпеки і оборони за можливими сценаріями виникнення кризових ситуацій з визначенням відповідної послідовності дій та методів організації взаємодії, які мають бути відпрацьовані для характерних кризових ситуацій у конкретному регіоні;

- впровадження запропонованих методів організації взаємодії під час виконання завдань органами управління та силами сектору безпеки і оборони у кризових ситуаціях, а також включення цих питань до змісту їх навчальних програм;

- узагальнення і поширення корисного досвіду щодо організації взаємодії в кризових ситуаціях серед органів управління та сил сектору безпеки і оборони;

- проведення аналізу недоліків, виявлених під час ліквідації кризових ситуацій, та визначення шляхів для їх усунення.

Подальший напрям наукових досліджень із розглянутої проблематики вбачається в удосконаленні змісту всебічного забезпечення дій органів управління та сил сектору безпеки і оборони у кризових ситуаціях.

Література:

1. Кулешов М. М., Ларін О. М. Удосконалення системи взаємодії під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Проблеми надзвичайних ситуацій. 2008. Вип. 8. С. 103—108.
2. Шостак Л. Й. Організація взаємодії центральних та місцевих органів виконавчої влади при ліквідації медико-санітарних наслідків надзвичайних ситуацій. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія "Управління". 2012. Вип. 2. С. 324—332.
3. Баріло О. Г., Потеряйко С. П., Тищенко В. О. Удосконалення процесу управління у надзвичайних ситуаціях. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія "Управління". 2013. Вип. 2. С. 119—124.
4. Захист населення і територій від надзвичайних ситуацій. Т. 9. Аварійно-рятувальні та інші невідкладні роботи / за заг. ред. О. М. Євдіна. Київ: УкрНДІЦЗ, 2012. 476 с.
5. Баріло О. Г., Потеряйко С. П., Тищенко В. О. Підхід до вибору альтернативного рішення органами державного управління у надзвичайних ситуаціях. Економіка та держава. 2011. № 2. С. 124—126.
6. Про національну безпеку України: закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року "Про Стратегію воєнної безпеки України": указ Президента України від 25 березня 2021 р. № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#n9>.

8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.

9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості": указ Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>.

References

1. Kulieshov, M. M. and Larin, O. M. (2008), "Improving the system of interaction during emergency response", *Problemy nadzvychaynykh sytuatsii*, vol. 8, pp. 103—108.
 2. Shostak, L. Y. (2012), "Organization of interaction between central and local executive authorities in the elimination of medical and sanitary consequences of emergencies", *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriya "Upravlinnia"*, vol. 2, pp. 324—332.
 3. Barylo, O. H., Poteriaiko, S. P. and Tyshchenko, V. O. (2013), "Improving the emergency management process", *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriya "Upravlinnia"*, vol. 2, pp. 119_124.
 4. Yevdin, O. M. (ed.) (2012), *Zakhyst naselennia i terytorii vid nadzvychaynykh sytuatsii. T. 9. Avariinoriativni ta inshi nevidkladni roboty [Protection of the population and territories from emergencies. Vol. 9. Emergency rescue and other urgent works]*, UkrNDITsZ, Kyiv, Ukraine.
 5. Barylo, O. H., Poteriaiko, S. P. and Tyshchenko, V. O. (2011), "Approach to choosing an alternative solution by public authorities in emergencies", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 124—126.
 6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On the national security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed 02 April 2025).
 7. The President of Ukraine (2021), Decree "On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of 25 March 2021 "On the Military Security Strategy of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#n9> (Accessed 02 April 2025).
 8. The President of Ukraine (2020), Decree "On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of 14 September 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (Accessed 02 April 2025).
 9. The President of Ukraine (2021), Decree "On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of 20 August 2021 "On the Implementation of the National Resilience System", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (Accessed 02 April 2025).
- Стаття надійшла до редакції 08.04.2025 р.*

А. В. Терент'єва,
д. держ. упр., професор, професор кафедри адміністративно-правових дисциплін,
Національна академія внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3881-5865>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.196

МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ БЕЗПЕКОВИХ СПРОМОЖНОСТЕЙ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В ПОВОЄННИХ УМОВАХ

А. Terentieva,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Administrative and Legal Disciplines, National Academy of Internal Affairs

MECHANISMS OF THE DEVELOPMENT OF SECURITY CAPABILITIES OF THE TERRITORIAL
COMMUNITY IN POST-WAR CONDITIONS

Зазначено, що протягом останніх років процеси децентралізації завдяки широкому залученню інститутів громадянського суспільства на місцевому рівні стали передумовою досягнення стратегічних цілей щодо зміцнення новостворених територіальних громад та підвищення ефективності практик місцевого управління. Управлінські практики місцевих органів влади на основі децентралізації дозволили акумулювати власні зусилля для розвитку нових безпекових і соціально-економічних спроможностей, що в свою чергу дозволить зробити якісні перетворення територіальних громад сталими.

Визначено, що розвиток безпекових спроможностей є спільним завданням як для громадянина, територіальної громади та держави з чітким розмежуванням повноважень та відповідальності за ієрархічними рівнями. Даний підхід дозволить сформувати нову культуру безпеки в суспільстві, основою якої є принцип ієрархічної готовності до дії в межах визначених повноважень без управлінського рішення з вищих рівнів управлінської вертикалі.

Підтверджено, що за умов триваючого воєнного стану визначено значне зниження рівня захищеності на індивідуальному рівні для кожного громадянина та територіальної громади, що вимагає забезпечення готовності реагування на загрози різної природи і походження, зниження уразливостей та зміцнення спроможностей щодо порятунку за умов реалізації цих загроз. Визначено, що розвиток безпекових спроможностей є спільним завданням для громадянина, територіальної громади та держави, який має супроводжуватися розмежуванням повноважень та відповідальності за ієрархічними рівнями управління, що спирається не тільки на питання цивільного захисту і громадської безпеки.

З'ясовано, що розвиток безпекових спроможностей територіальної громади в повоєнних умовах є шляхом розбудови стійких до викликів і загроз надзвичайних (кризових) ситуацій територіальних громад та посилення участі громадян на місцевому рівні у безпекових процесах, а також усвідомлення важливості розвитку індивідуальних і колективних безпекових навичок.

Отже, за умови прозорості співпраці органів державної та місцевої влади із залученням інститутів громадянського суспільства з активною інтеграцією ветеранів, як тих, хто має власний досвід реагування на виклики і загрози, можливо зміцнити безпекові спроможності територіальної громади.

It is noted that in recent years, decentralization processes, thanks to the broad involvement of civil society institutions at the local level, have become a prerequisite for achieving strategic goals in strengthening newly created territorial communities and increasing the efficiency of local governance practices. The governance practices of local authorities based on decentralization have allowed them to accumulate their own efforts to develop new security and socio-economic capabilities, which in turn will make the qualitative transformations of territorial communities sustainable.

It has been determined that the development of security capabilities is a common task for both the citizen, the territorial community and the state with a clear demarcation of powers and responsibilities across hierarchical levels. This approach will allow the formation of a new security culture in society, based on the principle of hierarchical readiness to act within the limits of defined powers without a management decision from higher levels of the management vertical.

It is confirmed that under the conditions of the ongoing martial law, a significant decrease in the security status at the individual level for each citizen and territorial community has been noted, which requires ensuring readiness to respond to threats of various nature and origin, reducing vulnerabilities and strengthening rescue capabilities in the event of the implementation of these threats. It is determined that the development of security capabilities is a common task for the citizen, territorial community and the state, which should be accompanied by the demarcation of powers and responsibilities at hierarchical management levels, which is based not only on issues of civil protection and public safety.

It is found that the development of security capabilities of the territorial community in post-war conditions is a way to build territorial communities resistant to the challenges and threats of emergencies and crisis situations and strengthen the participation of citizens at the local level in security processes, as well as awareness of the importance of developing individual and collective security skills.

Therefore, provided that there is transparent cooperation between state and local authorities, involving civil society institutions and actively integrating veterans as those who have their own experience in responding to challenges and threats, it is possible to strengthen the security capabilities of the territorial community.

*Ключові слова: механізм, управління, територіальна громада, безпека, спроможності, повоєнні умови.
Key words: mechanism, management, territorial community, security, capabilities, post-war conditions.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Децентралізаційні перетворення, що відбувалися в Україні протягом останніх років, стали передумовою досягнення стратегічних цілей щодо зміцнення новостворених територіальних громад завдяки широкому залученню інститутів громадянського суспільства на місцевому рівні для підвищення ефективності практик місцевого управління. Завдяки процесам децентралізації управлінські підходи місцевих органів влади дозволили акумулювати сласні зусилля для розвитку нових безпекових і соціально-економічних спроможностей, що дозволить зробити якісні перетворення територіальних громад сталими. Відповіддю на безпекову ситуацію останніх років та зміну геополітичного ландшафту стала Стратегія національної безпеки України "Безпека людини — безпека країни" [1], нормами якої виз-

начається запровадження національної системи стійкості, елементом якої є налагодження дієвої координації та чіткої взаємодії органів управління сектору безпеки і оборони, інших державних органів, територіальних громад, бізнесу, громадянського суспільства і населення у "...запобіганні й реагуванні на загрози та подоланні наслідків надзвичайних (кризових) ситуацій, налагодження та підтримання надійних каналів комунікації державних органів із населенням на всій території України тощо...".

В умовах триваючого правового режиму воєнного стану змушені визнати значне зниження рівня захищеності на індивідуальному рівні для кожного громадянина та територіальної громади, власне тому нагальною потребою стало забезпечення готовності реагування на загрози різної природи і походження, зниження ураз-

ливостей та зміцнення спроможностей щодо порятунку за умов реалізації цих загроз. Відповідно розвитку безпекових спроможностей є спільним завданням як для громадянина, територіальної громади та держави з чітким розмежуванням повноважень та відповідальності за ієрархічними рівнями. Подібний підхід дозволить позбутися патерналістського уявлення про державу як єдиного відповідального за безпекові спроможності саме в умовах делегування частини безпекових повноважень на місцевий рівень, що власне й визначено нормами закону "Про місцеве самоврядування в Україні". Отже, можливо сформувати нову культуру безпеки в суспільстві, основою якої є принцип ієрархічної готовності до дії (readiness to action) в межах визначених повноважень без управлінського рішення з вищих рівнів управлінської вертикалі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом результатом актуальних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців стали публікації, присвячені проблематиці розвитку безпекового потенціалу територіальної громади як складової національної безпеки. Важливим аспектом цих досліджень є представлення безпеки територіальної громади через призму розбудови національної системи стійкості на територіальному і місцевому рівнях, розвитку спільних спроможностей територіальних громад.

Слушною є думка Данилишина Б.М. щодо визначення децентралізації як базової форми демократизації публічного управління з метою створення умов для підвищення якості реалізації функцій владними структурами і забезпечення регіонального розвитку за умови "...самостійного прийняття рішень в рамках своєї компетенції і розробляти власні програми розвитку". Автором акцентовано увагу на забезпеченні ефективності "...централізованих органів влади шляхом децентрації влади та створення урядових органів на місцях з адекватними правами..." [2, с. 8]

Дослідники Хандога Ю.В. і Григорук І.І. наголошують на тому, що часто реформу управлінського сектору оцінюють як недостатньо ефективну за рахунок переважного врахування виключно державних потреб та нехтування проблемами на місцевому рівні [3, с. 142].

Цікавою є думка У.Шадської щодо розуміння самого поняття "безпеки" на рівні територіальної громади — "...часто рівень безпеки асоціюють лише зі станом криміногенної ситуації, проте існує безліч інших можливих загроз: екологічні, інформаційні, техногенні, загрози здоров'ю, екстремізм, тероризм..." [4, с. 8].

Взаємозв'язок понять "безпеки" і "стійкості", як зауважує Потапенко В.Г. [5, с. 12], можливо прослідкувати у співвідношенні сама стійкість не вимагає наявності безпеки, а відповідно стійкості недостатньо для забезпечення безпеки, тому що вона є неодмінною складовою. Отже, стан безпеки потребуватиме досягнення відповідного рівня інших показників, таких як автономність та диверсифікованість, ефективність та адекватність.

Не зважаючи на умови воєнного стану, на думку Фурмана І.В. [6, с. 122], місцеве самоврядування в Україні довело свою стійкість в умовах воєнного стану за

рахунок збереження функціональності і керованості, а також налагодили співпрацю з військово-цивільними адміністраціями.

Як зазначає Колодій О.М. [7] "...реформа децентралізації продемонструвала фактичний ефект економічної міцності громад, а також їхньої спроможності оперативно пристосовуватися до обставин..."

Дослідник Орлов В. зазначає, що [8, с. 119] в умовах воєнного стану "...надзвичайно важливе значення має розвиток потенціалу та стійкості місцевих громад і регіонів. ... створення правових засад і сприятливих умов для формування й розвитку організаційних, безпекових, соціальних та інших місцевих можливостей, упровадження ефективних механізмів взаємодії органів державної влади та самоврядної влади, громадських організацій, приватного бізнесу та міжнародних партнерів".

Дослідниці Бакурова А.В. та Діденко А.В. [9, с. 212] виокремлюють як показник рівня безпеки регіонів певні "...інтегральні індекси, значення яких порівнюються з пороговими значеннями..." для оцінки спроможності територіальної громади до протидії та усунення негативних наслідків наявних загроз, але одночасно наголошують на проблемі визначення відповідності цих показників реальному стану безпеки громади.

Дослідником Рогутею А.О. було запропоновано "...інноваційний універсальний підхід для діагностики безпекової ситуації в громаді..." шляхом складання "безпекового паспорту" кожної територіальної громади, що "...акумулює максимально можливу інформацію щодо всього спектру безпекових проблем у громаді, потенціалу та спроможності всіх зацікавлених сторін у розвитку безпечного середовища в громаді" [10, с. 160].

Наявність розвинутої громадянського суспільства та управлених ініціатив на рівні територіальних громад дозволили українському суспільству з перших днів повномасштабного вторгнення демонструвати високий рівень згуртованості та здатності реагувати на виклики війни протягом найкоротшого часу [11], тоді як переважна більшість міжнародних гуманітарних організацій, продемонстрували високий рівень бюрократизації та значні безпекові обмеження, а також визнали це перешкодами для продовження своєї діяльності в умовах російсько-української війни.

Як наголошує Пономаренко О.С. результативна взаємодія між державними і місцевими органами влади, лідерами територіальних громад, а також представниками волонтерських і громадських організацій за умов триваючого правового режиму воєнного стану переорієнтувати поточні практики публічного управління на "...функції прогнозування, програмування, бюджетування та забезпечення реалізації національних стратегій і планів" [12, с. 10].

Дослідниця проблематики стійкості Резнікова О.О. в аналітичній доповіді [13] наголошує на важливості розбудови національної системи стійкості за ієрархічними рівнями, починаючи з рівня територіальної громади.

На думку Резнікової О.О. організаційне забезпечення розбудови національної стійкості можливо забезпечити наявністю сталих зв'язків між державою і населенням, а також за рахунок перерозподілу повноважень у

сфері національної безпеки задля підвищення готовності до реагування на загрози і виклики сучасності [14, с. 351].

Погоджуючись із дослідниками зауважимо, що усвідомлення такого результату децентралізації як стійкість і функціональність горизонтальних зв'язків на рівні територіальної громади, стали підґрунтям створення дієвого механізму спільного реагування держави, суспільства і громадян на загрози в умовах кризи або війни.

Дослідниця Сакун О. зазначає, що "...відновлення українських громад як процес повинне мати системний характер та забезпечити довгостроковий результат у формі модернізаційних змін і сталого розвитку України...", а також "...повоєнне відновлення повинне не просто являти собою відтворення зруйнованого, а бути орієнтованим на ... вектор європейської інтеграції" [15, с. 54].

Дослідниця Євсюкова О.В. в публікації [16, с. 116] наголошує на тому, що відбудова та подальший розвиток територіальних громад є запорукою їхньої стійкості та забезпечення життєздатності місцевої інфраструктури, що має сприяти інфраструктурній безпеці за рахунок запобігання надзвичайним і кризовим ситуаціям.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Погоджуємося з думкою науковців щодо визначення кола поточних безпекових викликів для територіальних громад. Зрозумілим є підхід щодо повоєнного відновлення територіальної громади як безпечної, комфортної та спроможної. В розрізі нашого дослідження потребує уточнення саме визначення безпечної територіальної громади як основи національної стійкості. Відповідно метою забезпечення національної стійкості є адаптування до загроз та швидких змін безпекового середовища задля підтримання сталого функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після кризи. Серед перешкод на шляху ефективного повоєнного відновлення територіальних громад можемо виокремити: неузгоджене законодавство щодо розподілу повноважень у безпековій сфері між державним і територіальним (місцевим) рівнями, брак кваліфікованих фахівців безпекового спрямування в територіальних громадах і фінансування на реалізацію місцевих безпекових програм. Певним варіантом рішення є створення спільних безпекових спроможностей декількох громад у форматі взаємодії "громада-громада". Отже, напрацьовуючи підходи до удосконалення механізмів розвитку безпекового потенціалу територіальної громади в повоєнних умовах, маємо обов'язково враховувати загрози і ризики воєнного характеру, що має бути враховано при створенні місцевих програм.

Відповідно метою статті є дослідження сучасних практик розвитку безпекового потенціалу територіальної громади, визначення ключових проблем, специфіки підвищення безпекового потенціалу територіальної громади в повоєнних умовах і механізмів реалізації, що є актуальним завданням для забезпечення їх повоєнного відновлення, сталого розвитку стійкого розвитку і розбудови національної системи стійкості на територіальному (місцевому) рівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наразі результати децентралізаційних процесів розглядаються як одні з найуспішніших реформ державного управління, але нажалі з певними обмеженнями правового режиму воєнного стану. Тобто територіальні громади є інституцією, яка розвивається та вибудовує власні формати партнерських стосунків з державою, що потребує вивчення вітчизняних і закордонних кращих управлінських практик з урахуванням обмежень воєнного стану. Також потребують врахування положення Європейської хартії місцевого самоврядування.

Протягом 2014—2016 рр. було розпочато процеси децентралізації відповідно до норм Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [17] завдяки яким територіальні громади набули повноважень самостійно вирішувати питання місцевого значення в інтересах своїх мешканців. Іншими словами, забезпечення належного рівня у сфері охорони здоров'я та освіти, культури і спорту, соціальної допомоги і навколишнього середовища, а також цивільного захисту, що має фінансуватися з місцевого бюджету.

В процесі удосконалення вітчизняного державного управління децентралізація є провідним чинником організації якісної державної політики на регіональному (місцевому) рівні. Відбувається делегування частини управлінських повноважень на регіональний (місцевий) рівень і збільшуються фінансово-економічні можливості громад, що дозволяє говорити про розвиток місцевих спроможностей.

Отже, при проектуванні стратегії сталого розвитку територіальної громади має бути проведено докладний аналіз низки факторів, що можуть ускладнювати розвиток громади, зокрема надзвичайно важливо ідентифікувати та оцінити ризикоутворюючі чинники безпекової сфери, що включає не тільки питання цивільного захисту і громадської безпеки. Тому погоджуємось із твердженням дослідниці Васильєвої О.І. [18, с. 76] щодо потреби послідовної реалізації "...комплексу управлінських економічних, організаційних, фінансових заходів, що є компонентами політики забезпечення сталого суспільного розвитку". Тобто мають тривати процеси вибудови партнерських відносин між державою, органами місцевого самоврядування і приватним бізнесом для забезпечення сприятливих умов ведення бізнесу, використання ресурсного потенціалу і реалізації соціально-економічних процесів для забезпечення повоєнного відновлення за принципом "краще ніж було". Особливої уваги потребуватимуть саме безпекові питання на рівні територіальної громади, що відповідає загальноєвропейським тенденціям щодо побудови безпекового середовища за принципом громадянин-громада-держава.

Саме тому цікавою є думка колективу авторів [19, с. 37] щодо розуміння поняття "безпека територіальної громади". Автори пропонують поняття "локальна безпека територіальної громади" в розумінні безпеки саме на місцевому рівні (рівні громади), а саме як "...стан, за якого забезпечуються захист життєво важливих інтересів населення, стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність до сталого та прогресивного розвитку...". Додатково потребують вивчення питання формування

безпекового середовища на рівні територіальної громади та зміни поведінкових звичок мешканців щодо формування певного рівня культури безпеки, що має відповідати тому стану триваючих загроз і викликів воєнного стану, а також відновлення до визначеного (попереднього) стану із збереженням безперервності управлінських процесів.

Тому погодимось з тим [20, с. 119—120], що "захисність людини і громадянина, суспільства і держави забезпечується відповідною діяльністю, яка зменшує або відвертає ймовірні загрози і підвищує захисні, мобілізаційні функції у період небезпеки. В основі цієї діяльності лежить обстоювання і реалізація національного інтересу певної країни — глобального, всеохоплюючого інтегрального інтересу, втілення якого уможливорює здійснення життєво важливих приватних, групових і суспільних інтересів переважної більшості громадян". Відповідно роль держави у розвитку сфери цивільного захисту як складової єдиного безпекового простору є визначальною у зв'язку з неможливістю суспільства самостійно розбудувати цей безпековий напрям через брак необхідних сил і засобів, відсутність ресурсної підтримки та підготовлених сертифікованих фахівців. Власне держава самостійно вибудовує організаційно-правову та інституційну складові системи цивільного захисту, що підтверджує виокремлення цивільного захисту у загальнодержавну спеціальну функцію щодо забезпечення захисту громадян в умовах надзвичайних ситуацій різного характеру.

Певним чином відповіддю на питання збереження безперервності управлінських процесів може бути застосування методології кризового менеджменту для оптимізації прийняття і реалізації управлінських рішень на рівні територіальної громади задля нормалізації життєдіяльності її мешканців [21, с. 91], тому "удосконалення процедур кризового менеджменту, зокрема, впровадження універсальних алгоритмів узгоджених дій щодо реагування на загрози, надзвичайні та кризові ситуації на різних етапах їх розвитку" визначено одним із середньострокових завдань реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості, затвердженої Указом Президента України від 27.09. 2021 № 479/2021 [22].

Як зауважують Darkovich A. та інш. [23], краще підготовленими до надзвичайних (кризових) ситуацій є саме територіальні громади міського типу за рахунок наявності експертного потенціалу та ресурсних спроможностей, що підтверджується показниками активної готовності (preparedness). Дослідники стверджують, що "...матеріальні, так і нематеріальні ресурси впливають на здатність громад справлятися з існуючими загрозами інституційній стабільності...". Тобто соціально-економічні показники територіальних громад відображають готовність громад до спротиву збройній агресії, тоді як віддаленість від фронту та рівень згуртованості та співпраці стали визначними факторами стійкості та адаптивності до нових загроз і викликів. Також вони зазначають, що "...сільські територіальні громади, особливо малі, мають нижчу спроможність генерувати власні доходи, що, у свою чергу, негативно впливає на їх готовність...". Отже, як наголошує Резнікова О.О. [13, с. 68], делегування без-

пекових повноважень на регіональний (місцевий) рівень спричинене завданнями забезпечення стійкості територіальної громади, а також створенням спільних спроможностей декількох громад для протидії спільним для них загрозам регіонального (місцевого) рівня, що пов'язане з неоднаковими спроможностями. До переліку таких безпекових заходів насамперед можна віднести та, що пов'язані із заходами цивільного захисту: реагування на виникнення надзвичайних ситуацій місцевого рівня; накопичення та утримання створення резервів для реагування на надзвичайні (кризові) ситуації місцевого рівня; співпраця з територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади та межуючими територіальними громадами; взаємодія з інститутами громадянського суспільства і громадянами.

Ідея щодо створення "паспорту безпеки" територіальної громади, запропонована Рогулею А.О. [10, с. 160] знайшла свою реалізацію щодо "...забезпечення проведення зонування територій за результатами визначення рівнів ризиків виникнення надзвичайних ситуацій..." [24].

Як відзначають дослідження Інституту миру і порозуміння [25] до початка повномасштабного вторгнення в територіальних громадах при розробці програм локальної безпеки відбувалося акцентування уваги на профілактиці правопорушень і заходах громадської безпеки, а також базових заходах цивільного захисту. Як наголошують дослідники, відбулися суттєві зміни у розумінні місцевою владою важливості безпекових питань сталися саме у прифронтових та деокупованих громадах. Також відзначається перехід до планування заходів запобігання з розумінням застосування комплексного підходу у співпраці із самими мешканцями громади та місцевими інститутами громадянського суспільства. Однак спостерігається тенденція щодо зосередженості безпекових програм саме на фізичному захисті населення — у 65% випадків [25, с. 32] це побудова і реконструкція укриттів цивільного захисту. Тоді як заходи кіберзахисту та інформаційної безпеки як протидія гібридними загрозами (дезінформації та кібератакам) були передбачені у 15% [25, с. 33] програм. За результатами аналізу бюджетів безпекових програм "...в середньому 80% коштів, виділених на безпеку, спрямовується на фізичний захист, тоді як на розвиток "м'яких" компонентів безпеки припадає менше 5%..." [25, с. 33].

Маємо наголосити на тому, що майже половина тилових територіальних громад реалізують безпекові заходи відповідно до програм, затверджених до повномасштабного вторгнення, що не враховують весь спектр загроз і викликів воєнного стану, а також перспективних завдань повоєнного відновлення. Саме тому при проектуванні безпекових заходів в умовах повоєнного відновлення дійсно маємо врахувати кращі світові безпекові практики щодо забезпечення захисту цивільного населення [26, с. 328]. Важливим аспектом зміцнення безпекового потенціалу територіальної громади є налагодження міжвідомчої співпраці та взаємодії з військовими адміністраціями і підрозділами територіальної оборони, зважаючи на відсутність унормування питань співпраці на поточний момент. Також потребує

опрацювання механізми корегування безпекових програм у разі виявлення нових загроз і викликів.

Нажаль у Методиці розроблення програми комплексного відновлення території територіальної громади [27] в розділі "Цивільний захист населення" розміщено рекомендації лише щодо організації фізичного захисту цивільного населення в укриттях цивільного захисту, оповіщення населення у випадках загроз та протипожежного захисту.

Наразі можемо виокремити напрями розвитку безпекових спроможностей територіальної громади в повоєнних умовах, що корелюють з загальноєвропейськими принципами локальної безпеки [28], а саме: створення локального безпекового середовища територіальної громади, консолідоване управління комплексною безпекою територіальної громади, доступні та якісні соціальні послуги на рівні громади шляхом задіяння інформаційно-комунікаційної, соціально-економічної, ресурсної складових безпекового середовища територіальної громади. Відповідно потрібно внести зміни та доповнення до Методики формування спроможних територіальних громад, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 34), що відображатимуть безпекові спроможності громади, зокрема щодо фізичного захисту населення за умов надзвичайних (кризових) ситуацій.

Узагальнюючи можемо визначити, що механізм розвитку безпекових спроможностей територіальної громади в повоєнних умовах є сукупністю засобів організації розвитку спроможностей та мінімізації уразливостей в умовах повоєнного відновлення шляхом налагодження державно-приватних партнерських стосунків на місцевому рівні в умовах запобігання та реагування на загрози і виклики надзвичайних (кризових) ситуацій різного характеру задля створення локального безпекового середовища як складової загальнодержавної системи національної безпеки. Відповідно критеріями оцінки дієвості механізму розвитку безпекових спроможностей територіальної громади в повоєнних умовах можемо визначити: готовність до реагування на загрози і виклики (індивідуальні та спільні безпекові спроможності, плани реагування, належний рівень організаційної та суспільної стійкості); сталій місцевого врядування (надання адміністративних і критично важливих послуг мешканцям громади в умовах надзвичайних (кризових) ситуацій); адаптивність (збереження сталості процесів життєзабезпечення мешканців громади та функціонування об'єктів критичної інфраструктури). До переліку можливих механізмів можна віднести наступні: нормативно-правовий (унормування процесів розподілу повноважень між державною і місцевою владою у безпековій сфері), інформаційно-комунікаційний (кризові комунікації та інформаційна взаємодія між всіма учасниками безпекових процесів на місцевому рівні); соціальний (сталі освітні, культурні, соціальні та медичні послуги на рівні територіальної громади); фінансово-економічний (консолідоване фінансування програм розвитку безпекових спроможностей і залучення грантів).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розвиток безпекових спроможностей територіальної громади в повоєнних умовах є шляхом розбудови стійких до викликів і загроз надзвичайних (кризових) ситуацій територіальних громад та посилення участі громадян на місцевому рівні у безпекових процесах, а також усвідомлення важливості розвитку індивідуальних і колективних безпекових навичок. Можливим форматом зміцнення спроможностей територіальної громади є вивчення вітчизняного досвіду протистояння збройній агресії РФ та консолідації суспільства, а також врахування загальноєвропейських поглядів у сфері безпеки. Реалізація цих заходів можлива за умови прозорості співпраці органів державної та місцевої влади із залученням інститутів громадянського суспільства з активною інтеграцією ветеранів, як тих, хто має власний досвід реагування на виклики і загрози.

Подальшими напрямами дослідження можна визначити вивчення кращих практик управління безпековими процесами на рівні територіальної громади та створення системи підготовки фахівців з безпеки для територіальної громади.

Література:

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 23.02.2025).
2. Данилишин Б.М., Пилипів В.В. Децентралізація у країнах ЄС: уроки для України. Регіональна економіка. 2016. № 1. С. 5—11.
3. Хандога Ю.В., Григорук І.І. Міжнародний досвід управління ризиками в умовах децентралізації. Регіональна економіка. 2024. № 2. С. 140—145.
4. Щадська У. Безпека громади: пошук спільних рішень: посібник. Київ: Типографія "HUSS", 2018. 48 с.
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.
6. Фурман І.В., Камінний Д.В. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 9. С. 119—126.
7. Колодій О.М. Особливості розвитку територіальних громад в сучасних воєнних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 13. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_13_2024 (дата звернення: 23.02.2025).
8. Орлов В. Повоєнна архітектура безпеки громад. Маріупольський конституційний форум "Візі майбутнього: конституційний вимір повоєнного відновлення України та європейської інтеграції": збірник матеріалів і тез (м. Київ, 6 жовтня 2023 р.). Київ: ВАІТЕ, 2023. 176 с., С. 118—121.
9. Бакурова А.В., Діденко А.В. Формування системи безпеки об'єднаних територіальних громад. Наукові перспективи. 2022. № 6 (24). С. 203—214.

10. Рогуля А.О. Реалізація державної політики у сфері безпеки життєдіяльності на рівні територіальних громад. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. №3. С. 157—163.

11. Stoddard, A., Harvey, P., Timmins, N., Pakhomenko, V., Breckenridge, M.-J., & Czwarno, M. (2022, June 10). Enabling the local response: Emerging humanitarian priorities in Ukraine March-May 2022. Humanitarian Outcomes.

12. Пономаренко О.С., Морозюк Ю.В., Нинюк М.А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. Академічні візії. 2023. № 32. С. 1—13.

13. Організація системи забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях: аналіт. доп. / [Резнікова О.О., Войтовський К.Є., Лепіхов А.В.]; за заг. ред. О.О. Резнікової. Київ: НІСД, 2021. 140 с.

14. Резнікова О.О. Особливості формування державної політики за принципами національної стійкості. Вісник Львівського університету. Серія "Філософсько-політологічні студії". 2018. № 18. С. 349—353.

15. Сакун О., Школа В. Особливості повоєнного відновлення громад у контексті європейського зеленого курсу. Socio-Economic Relations in the Digital Society. 2023. Т. 4. № 50, С. 51—60.

16. Євсюкова О.В. Відновлення та розвиток територіальних громад в Україні: проблематика та процесуальна специфіка. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023, № 4 (82). С. 110—118.

17. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 23.02.2025).

18. Васильєва О.І., Васильєва Н.В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 74—78.

19. Данкевич В.Є., Прокопчук О.П., Усюк Т.В. Партиципативне управління локальною безпекою територіальних громад: досвід і практика ЄС. Проблеми економіки. 2020. № 4 (46). С. 35—41.

20. For a European civil protection force: europe aid. Official Journal of the European Union. 2010. № C 169 E / 140. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:169E:0140:0144:EN:PDF> (дата звернення: 23.02.2025).

21. Терент'єва А. В. Управління безпекою територіальної громади в умовах кризи. Публічне урядування. 2022. № 5 (33). С. 89—94.

22. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості": Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (дата звернення: 23.02.2025).

23. Darkovich A., Savisko M. & Rabinovych M. Explaining Ukraine's Resilience to Russia's Invasion: The Role of Local Governance and Decentralization Reform. PONARS. 2023. September, 11. URL: <https://www.ponarseurasia.org/explaining-ukraines-resilience-to-russias-invasion-the-role-of-local-governance-and-decentralization-reform/> (дата звернення: 23.02.2025).

24. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року: розпорядження Кабінету Міністрів Украї-

ни від 10.11.2023 № 1025-р. URL: <https://zakon-rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.02.2025).

25. Трансформація безпекових програм територіальних громад України в умовах повномасштабного вторгнення: виклики та перспективи / Інститут миру і порозуміння. Київ, 2024. 48 с.

26. Терент'єва А. Досвід Держави Ізраїль щодо управління безпекою цивільного населення в умовах кризових ситуацій. Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 2 (14). С. 310—333.

27. Методика розроблення програми комплексного відновлення території територіальної громади. Мінвідновлення, USAIDDOBRE. 2024. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/895/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%9F%D0%9A%D0%92.pdf] (дата звернення: 23.02.2025).

28. Керівні принципи сталого просторового розвитку Європейського континенту. The Council of Europe. 2000. URL: <https://rm.coe.int/168070018e> (дата звернення: 23.02.2025).

References:

1. President of Ukraine (2020), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (Accessed 23 February 2025).

2. Danylyshyn, B.M. and Pylypiv, V.V. (2016), "Decentralization in EU countries: lessons for Ukraine", *Rehionalna ekonomika*, vol. 1, pp. 5—11.

3. Khandoha, Yu.V. and Hryhoruk, I.I. (2024). "International experience in risk management in decentralization", *Rehionalna ekonomika*, vol. 2, pp. 140—145.

4. Shchadska, U. (2018), *Bezpeka hromady: poshuk spilnykh rishen [Community Safety: Searching for Common Solutions]*, Typography "HUSS", Kyiv, Ukraine.

5. Potapenko, V.H. (2023), *Mistseve samovriadvannia yak chynnyk stiikosti tylu [Local self-government as a factor in the stability of the rear]*, Scientific Institute for Strategic Studies, Kyiv, Ukraine.

6. Furman, I.V. and Kaminnyi, D.V. (2023), "Peculiarities of the development of territorial communities under martial law", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol 9, pp. 119—126.

7. Kolodii, O.M. (2024), "Peculiarities of the development of territorial communities in modern military conditions", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, [Online], vol. 13. available at: https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_13_2024 (Accessed 23 February 2025).

8. Orlov, V. (2023), "Post-war architecture of community security", *Mariupol's'kyj konstytutsijnij forum "Vizii majbutn'oho: konstytutsijnij vymir povoiennoho vidnovlennia Ukrainy ta ievropejs'koi intehratsii"* [Mariupol Constitutional Forum "Visions of the Future: Constitutional World of the Post-Revolutionary Ukraine and European Integration"], BAITE, Kyiv, Ukraine, pp. 118—121.

9. Bakurova, A.V. and Didenko, A.V. (2022). "Formation of a security system for united territorial communities", *Naukovi perspektyvy*, vol. 6 (24), pp. 203—214.

10. Rohulia, A.O. (2018). "Implementation of state policy in the field of life safety at the level of territorial communities", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 3, pp. 157—163.

11. Stoddard, A., Harvey, P., Timmins, N., Pakhomenko, V., Breckenridge, M.-J., & Czwarno, M. (2022). Enabling the local response: Emerging humanitarian priorities in Ukraine March-May 2022, *Humanitarian Outcomes*.

12. Ponomarenko, O.S., Moroziuk, Yu.V. and Ny- niuk, M.A. (2023). "The impact of military actions on the effectiveness of public administration in Ukraine". *Aka- demichni vizii*, vol. 3, pp. 1—13.

13. Reznikova, O.O. (2021). *Orhanizatsiia systemy zabezpechennia natsionalnoi stiikosti na rehionalnomu i mistsevomu rivniakh* [Organization of a system for ensuring national resilience at the regional and local levels], Scientific Institute for Strategic Studies, Kyiv, Ukraine.

14. Reznikova, O.O. (2018). "Peculiarities of forming state policy based on the principles of national sustainability", *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya "Filo- sofsko-politohichni studii"*, vol. 18, pp. 349—353.

15. Sakun, O. and Shkola, V. (2023). "Peculiarities of post-war community recovery in the context of the European Green Deal", *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, vol. 4, no. 50, pp. 51—60.

16. Yevsiukova, O.V. (2023). "Restoration and development of territorial communities in Ukraine: issues and procedural specifics". *Derzhava ta rehiony. Seriya: Pu- blichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 4 (82), pp. 110—118.

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), *The Law of Ukraine "On the voluntary unification of territorial communities"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (Accessed 23 February 2025).

18. Vasylieva, O.I. and Vasylieva, N.V. (2018). "Conceptual principles of sustainable development of territorial communities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 74—78.

19. Dankevych, V.le., Prokopchuk, O.P. and Usiuk T.V. (2020). "Participatory management of local security of territorial communities: EU experience and practice", *Problemy ekonomiky*, vol. 4 (46), pp. 35—41.

20. Official Journal of the European Union (2010), "For a European civil protection force: europe aid", available at: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUri-Serv.do?uri=OJ:C:2012:169E:0140:0144:EN:PDF> (Ac- cessed 23.02.2025).

21. Terentieva, A. V. (2022), "Managing the security of a territorial community in times of crisis". *Publiche uriaduvannia*, vol. 5 (33), pp. 89—94.

22. President of Ukraine (2021), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of August 20, 2021 "On the introduction of a national resilience system", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (Accessed 23 February 2025).

23. Darkovich, A., Savisko, M. & Rabinovych, M. (2023), "Explaining Ukraine's Resilience to Russia's Invasion: The Role of Local Governance and Decentralization Reform", *PONARS*, available at: <https://www.ponarseurasia.org/explaining-ukraines-resilience->

[to-russias-invasion-the-role-of-local-governance-and-decentralization-reform/](https://www.ponarseurasia.org/explaining-ukraines-resilience-to-russias-invasion-the-role-of-local-governance-and-decentralization-reform/) (Accessed 23 February 2025).

24. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Order "On approval of the action plan for the implementation of the Concept for ensuring the national resilience system by 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text> (Accessed 23 February 2025).

25. Institute of Peace and Understanding (2024), *Transformatsiia bezpekovykh prohram terytorialnykh hromad Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoho vtorhennia: vyklyky ta perspektyvy* / Instytut myru i porozuminnia [Transformation of security programs of territorial communities of Ukraine in conditions of full-scale invasion: challenges and prospects], Institute of Peace and Understanding, Kyiv, Ukraine.

26. Terentieva, A. (2023). "The experience of the State of Israel in managing the security of the civilian population in crisis situations", *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2 (14), pp. 310—333.

27. The Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine, USAIDDOBRE (2024), "Methodology for developing a comprehensive restoration program for the territory of a territorial community", available at: https://decentralization.ua/uploads/library/file/895/%D0%9C%D0%B5%D1%82-%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%9F%D0%9A%D0%92.pdf] (Accessed 23 February 2025).

28. The Council of Europe (2000), "Guiding principles for sustainable spatial development of the European continent", available at: <https://rm.coe.int/168070018e> (Accessed 23 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.04.2025 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

О. Б. Іноземцева,

к. держ. упр., заступник начальника відділу вищої освіти та науки Управління освіти, науки та спорту апарату, Державна служба України з надзвичайних ситуацій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3764-0389>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.204

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КАДРІВ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

О. Inozemtseva,

PhD in Public Administration, Deputy Head of the Higher Education and Science Division of the Department of Education, Science and Sports, State Emergency Service of Ukraine

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF CIVIL PROTECTION
PERSONNEL: THE ROLE OF PUBLIC POLICY

У статті проаналізовано сучасний стан формування професійної компетентності кадрів у сфері цивільного захисту, визначено основні виклики та тенденції розвитку системи професійної підготовки. Наголошено, що одним із ключових напрямів державної політики у сфері цивільного захисту є створення та розвиток компетентного кадрового потенціалу, здатного ефективно діяти в умовах надзвичайних ситуацій. Відзначено, що Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС України) відіграє провідну роль у реалізації заходів державної політики у сфері цивільного захисту, забезпечуючи координацію між органами державної влади, підприємствами та установами.

Узагальнено основні завдання державної політики у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, запобігання їх виникненню, ліквідації їх наслідків, які включають управління техногенними ризиками, створення міжвідомчої системи моніторингу та прогнозування, підвищення ефективності державного нагляду за функціонуванням небезпечних виробництв тощо. Особливу увагу приділено питанням підготовки кадрів, які повинні мати високу професійну компетентність, навички кризового управління, а також відповідну фізичну, психологічну та технічну підготовку.

Окреслено ключові напрями реформування системи підготовки кадрів у сфері цивільного захисту, що включають модернізацію навчальних програм, розширення міжнародного співробітництва, удосконалення нормативно-правової бази та впровадження сучасних технологій. Особливу увагу приділено аналізу змін у підходах до навчання у зв'язку з правовим режимом воєнного стану в Україні. Встановлено, що кадри у сфері цивільного захисту стикаються з новими викликами, зокрема ліквідацією наслідків бойових дій, розмінуванням територій, реагуванням на гуманітарні катастрофи, що зумовлює необхідність удосконалення системи підготовки кадрів.

Висвітлено роль Єдиної державної системи цивільного захисту (ЄДСЦЗ) як всеохоплюючої структури, що функціонує через функціональні та територіальні підсистеми. Наголошено на важливості індивідуальної та спільної підготовки кадрів у сфері цивільного захисту, визначено їхні основні складові. Визначено, що впровадження сучасних методів підготовки, психологічна підтримка рятувальників та розширення міжнародного досвіду є важливими факторами підвищення ефективності функціонування системи цивільного захисту.

Таким чином, у статті узагальнено основні аспекти державної політики у сфері підготовки кадрів для потреб сфери цивільного захисту, визначено ключові напрями реформування та розглянуто перспективи розвитку кадрової політики у даній сфері. Акцентовано увагу на необхідності підвищення професійної компетентності фахівців, модернізації освітніх програм та розширення міжнародної співпраці як запоруки ефективного функціонування системи цивільного захисту України.

The article analyzes the current state of the formation of professional competence of civil protection personnel in Ukraine, identifies key challenges and trends in the development of the professional training system. It is emphasized that one of the key directions of state policy in the field of civil protection is the creation and development of a competent personnel potential capable of effectively operating in emergency situations. It is noted that the State Emergency Service of Ukraine (SESU) plays a leading role in implementing state policy measures in the field of civil protection, ensuring coordination between government authorities, enterprises, and institutions.

The main objectives of state policy in the field of civil protection, protection of the population and territories from emergencies, prevention of their occurrence, elimination of their consequences, which include management of technogenic risks, creation of an interdepartmental monitoring and forecasting system, increasing the efficiency of state supervision over the operation of hazardous industries, etc. are summarized. Special attention is given to the training of personnel who must possess a high level of professional competence, crisis management skills, as well as adequate physical, psychological, and technical preparedness.

The key directions of reforming the civil protection personnel training system are outlined, including the modernization of educational programs, the expansion of international cooperation, the improvement of regulatory and legal frameworks, and the introduction of modern technologies. Particular emphasis is placed on analyzing changes in training approaches due to the military conflict in Ukraine. It has been established that civil protection personnel face new challenges, including the elimination of the consequences of hostilities, demining of territories, and response to humanitarian disasters, necessitating improvements in the personnel training system.

The role of the Unified State Civil Protection System (USCPS) as a comprehensive structure operating through functional and territorial subsystems is highlighted. The importance of both individual and collective training of civil protection personnel is emphasized, and their key components are defined. It is determined that the implementation of modern training methods, psychological support for rescuers, and the expansion of international experience are crucial factors in enhancing the efficiency of the civil protection system.

Thus, the article summarizes the main aspects of state policy in the field of civil protection personnel training, identifies key directions for reform, and examines the prospects for the development of personnel policy in this area. Attention is drawn to the need to improve the professional competence of specialists, modernize educational programs, and expand international cooperation as a prerequisite for the effective functioning of Ukraine's civil protection system.

Ключові слова: цивільний захист, професійна компетентність, підготовка кадрів, ДСНС України, державна політика, надзвичайні ситуації, управління ризиками, реформування системи безпеки, міжнародне співробітництво, кризове управління.

Key words: civil protection, professional competence, personnel training, SESU Ukraine, state policy, emergencies, risk management, security system reform, international cooperation, crisis management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування професійної компетентності кадрів у сфері цивільного захисту є ключовим завданням для забезпечення ефективного реагування на надзвичайні

ситуації та мінімізації їхніх наслідків. В умовах зростаючих техногенних, природних і соціальних загроз роль державної політики у розвитку кадрового потенціалу цієї сфери стає визначальною. Державне регулювання,

законодавчі ініціативи та спеціальні освітні програми спрямовані на підготовку кваліфікованих кадрів, здатних діяти в умовах кризових ситуацій, координувати роботу різних служб і застосовувати сучасні технології в процесі ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Ефективність державної політики у формуванні професійної компетентності кадрів у сфері цивільного захисту визначається комплексним підходом, який включає освітню підготовку, підвищення кваліфікації, соціальний захист та правове забезпечення діяльності фахівців. Інтеграція міжнародного досвіду, впровадження інноваційних методик навчання та цифрових технологій сприяють підвищенню рівня готовності персоналу до виконання завдань у кризових умовах. В умовах сучасності питання професійної компетентності кадрів у сфері цивільного захисту залишається пріоритетним напрямом державної політики, що потребує системного вдосконалення та адаптації до сучасних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування професійної компетентності фахівців цивільного захисту є стратегічним напрямом державної політики, спрямованим, між іншим, на забезпечення ефективної діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій (далі — ДСНС). Науково-теоретичне підґрунтя цього процесу закладено в дослідженнях таких учених, як А. Артюшенко (дослідження мобільності як складової управління професійною діяльністю), Т. Десятов (розробка компетентнісного підходу до підготовки фахівців), Л. Гаєвська (державно-громадське управління професійною освітою), М. Іщенко (особливості управління освітою в умовах цифровізації), Л. Калініна (організаційні механізми професійної підготовки) та О. Касьянова (моделювання діяльності сучасного фахівця). Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, аналіз спеціальної літератури (Ю. Антошків, А. Ковальчук, І. Овчарук) та узагальнення практичного досвіду свідчать про недостатньо високий рівень професійної, зокрема фізичної, підготовленості кадрів у сфері цивільного захисту, що безпосередньо впливає на їхню здатність ефективно виконувати професійні обов'язки.

Однією з ключових проблем у сфері підготовки кадрів для потреб сфери цивільного захисту є невідповідність між потребою в проведенні аварійно-рятувальних операцій та недостатнім рівнем фізичної підготовки рятувальників. Крім того, відзначається розрив між необхідністю розвитку професійних компетенцій фахівців ДСНС і відсутністю ефективної системи управління цим процесом. Особливу увагу слід приділяти удосконаленню програм професійної підготовки кадрів, впровадженню сучасних освітніх технологій, підвищенню рівня фізичної та психологічної підготовки кадрів у сфері цивільного захисту. Державна політика у сфері формування професійної компетентності кадрів у сфері цивільного захисту має бути спрямована на усунення цих суперечностей шляхом розробки комплексного підходу до підготовки кадрів, що поєднує освітні, організаційні, управлінські та фізичні аспекти підготовки.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасного стану системи підготовки кадрів у сфері цивільного захисту в Україні, визначення ключових викликів та перспектив її удосконалення в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із ключових напрямів державної політики у сфері цивільного захисту є підготовка та розвиток компетентного кадрового потенціалу, здатного ефективно діяти в умовах надзвичайних ситуацій. Відповідно до Конституції України, кожен громадянин має право на захист свого життя і здоров'я від наслідків аварій, катастроф, стихійних лих, а також на забезпечення цього права з боку органів виконавчої влади, підприємств та установ. Держава, як гарант цього права, створює та розвиває Єдину державну систему цивільного захисту (далі — ЄДСЦЗ), основне завдання якої — запобігати надзвичайним ситуаціям та ефективно реагувати на них.

Формування професійної компетентності кадрів у сфері цивільного захисту є невід'ємною складовою ефективного функціонування системи. Це включає реалізацію організаційних, інженерно-технічних, санітарно-гігієнічних та інших заходів, спрямованих на запобігання та ліквідацію надзвичайних ситуацій (далі — НС). Державна політика в цьому напрямі передбачає: управління техногенними ризиками для зменшення кількості НС, створення міжвідомчої системи моніторингу та прогнозування, підвищення ефективності державного нагляду за функціонуванням небезпечних виробництв. У цьому контексті особливого значення набуває підготовка кадрів, які мають бути професійно готовими до реагування на НС, володіти навичками оперативного управління кризовими ситуаціями, а також мати належну фізичну, психологічну та технічну підготовку [1; 5].

Запобігання виникненню НС потребує висококваліфікованого персоналу, здатного оцінювати ступені ризику, оперативно реагувати на потенційні загрози та реалізовувати превентивні заходи. Реагування на НС передбачає злагоджену роботу підрозділів ЄДСЦЗ у межах планів локалізації та ліквідації аварій, оперативне усунення загроз життю і здоров'ю людей, а також надання невідкладної допомоги постраждалим. У зв'язку з цим актуальним завданням державної політики є розробка комплексних програм професійної підготовки кадрів у сфері цивільного захисту, модернізація системи їх навчання та впровадження сучасних технологій для підвищення їхньої професійної компетентності [2; 6].

Особливістю ЄДСЦЗ є її всеохоплюючий характер, адже вона функціонує через свої функціональні та територіальні підсистеми, які забезпечують реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту, охоплюючи всю територію України та всі сфери суспільного життя. Відповідно, питання підготовки кадрів для системи цивільного захисту має особливе значення, оскільки від рівня їхньої професійної компетентності залежить ефективність забезпечення безпеки громадян у надзвичайних ситуаціях.

Створене в 1996 році Міністерство надзвичайних ситуацій України (МНС України), що об'єднало Штаб Цивільної оборони та Міністерство з питань захисту населення від наслідків аварії на Чорнобильській АЕС, про-

тягом 16 років зазнавало постійного реформування. Зміни стосувалися як центрального апарату, так і територіальних органів управління, аварійно-рятувальних служб та формувань. При цьому спостерігалися дві основні тенденції: централізація повноважень та створення нових підрозділів, а також, навпаки, передача відповідальності територіальним органам, що впливало на підготовку кадрів та їх фінансування. Указом Президента України було проведено фундаментальну реорганізацію, в результаті якої МНС України та Державна інспекція техногенної безпеки були об'єднані в ДСНС України, підпорядковану Міністерству оборони України, згодом — Міністерству внутрішніх справ України [2].

У процесі створення та подальшого реформування ДСНС України відбулися значні зміни в системі підготовки кадрів. На початковому етапі підготовка кадрів у сфері цивільного захисту базувалася на засадах, що існували у військах цивільної оборони Збройних сил СРСР. Деякі з цих підходів залишаються актуальними й сьогодні. Проте сучасні виклики вимагають постійного удосконалення системи навчання, що регламентується нормативно-правовими актами. Очікується, що подальші реформи вплинуть на зміст та організацію професійної підготовки фахівців цивільного захисту [3; 6].

Зважаючи на всеохоплюючий характер сфери цивільного захисту, Кабінет Міністрів України ухвалив постанову, яка визначає завдання та порядок підготовки кадрів з числа цивільних осіб, що працюють у сфері цивільного захисту. Документ передбачає, що підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації керівних кадрів і фахівців здійснюється з метою забезпечення потреб органів державного управління, місцевого самоврядування, підприємств та установ. Головний акцент робиться на підготовці фахівців, здатних компетентно виконувати завдання щодо управління техногенною та природною безпекою, мінімізації ризиків надзвичайних ситуацій, впровадження сучасних технологій та ліквідації наслідків НС [6; 9].

Вимоги до професійного рівня кадрів у сфері цивільного захисту визначаються нормативно-правовими актами, що регламентують їхню підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Однак нестабільність законодавчої бази та часті реформи ускладнюють комплексне оцінювання ефективності системи підготовки кадрів. Вперше на законодавчому рівні питання підготовки фахівців цивільного захисту було закріплено в Кодексі цивільного захисту України [4; 10].

Сучасна система підготовки фахівців у сфері цивільного захисту передбачає два основні напрями:

- індивідуальна підготовка — навчання фахівців за певною спеціальністю та рівнем освіти відповідно до посадових обов'язків;

- спільна підготовка — підготовка органів управління та сил цивільного захисту до виконання завдань з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Індивідуальна підготовка включає:

- підготовку осіб рядового та начальницького складу служби цивільного захисту;

- навчання рятувальників та фахівців професійних аварійно-рятувальних служб;

- перепідготовку та підвищення кваліфікації медичних працівників служби цивільного захисту;

- навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією заходів у сфері цивільного захисту.

Підготовка кадрів здійснюється за таким алгоритмом:

- первинна підготовка — навчання та отримання освіти відповідного рівня;

- перепідготовка або спеціалізація — проводиться за необхідністю;

- підвищення кваліфікації — здійснюється у навчальних закладах з відповідною періодичністю;

- службова та професійна підготовка — безперервний процес навчання в рамках виконання посадових обов'язків.

Перед призначенням на посади, що потребують підвищеного рівня відповідальності та ризику, обов'язковими є попередня підготовка або стажування протягом випробувального терміну.

Спільна підготовка включає навчання:

- органів управління функціональних і територіальних підсистем ЄДСЦЗ;

- сил цивільного захисту, які здійснюють ліквідацію наслідків НС.

Кожна підсистема працює у межах класичної моделі управління, що включає сукупність організаційних структур, методичних підходів та нормативної бази.

Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на систему цивільного захисту, висунувши нові вимоги до професійної компетентності її фахівців. На сферу цивільного захисту покладено тепер не лише завдання з ліквідації наслідків природних та техногенних катастроф, але й активного реагування на наслідки воєнних дій, включаючи обстріли, мінування та гуманітарні кризи.

У 2023 році ДСНС України зафіксувала збільшення кількості медико-біологічних надзвичайних ситуацій більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком.

В умовах війни кадрів у сфері цивільного захисту стикаються з новими викликами, такими як реагування на наслідки бойових дій, надання першої медичної допомоги, морально-психологічна підготовка, співпраця з військовими структурами та забезпечення кібербезпеки. Ці обставини вимагають від рятувальників не лише традиційних навичок, але й здатності діяти в умовах підвищеного ризику та стресу.

Державна політика спрямована на модернізацію підготовки кадрів у сфері цивільного захисту. Зокрема, оновлюються програми навчання з акцентом на дії в бойових умовах, мінну безпеку та тактичну медицину. Зміцнюється матеріально-технічна база шляхом постачання сучасного обладнання та засобів захисту. Розширюється міжнародна співпраця для обміну досвідом та підвищення кваліфікації персоналу. Особлива увага приділяється психологічній підтримці рятувальників, включаючи тренінги та реабілітаційні програми.

Крім того, держава активно залучає громадян до навчання основам цивільного захисту, організовуючи курси з надання домедичної допомоги, інструктажі щодо дій під час обстрілів та евакуації, а також програми з поводження з вибухонебезпечними предметами.

Так, на схемі (рис. 1) представлено ключові напрями удосконалення державної політики у сфері формування професійної компетентності кадрів у сфері цивільного захисту. Роль цієї політики полягає у створенні ефективної системи підготовки кадрів, здатних оперативно реагувати



Рис. 1. Напрями удосконалення державної політики формування професійної компетентності кадрів у сфері цивільного захисту

Джерело: розроблено автором.

на надзвичайні ситуації, мінімізувати ризики та забезпечувати безпеку населення. Мета — підвищення рівня професійної підготовки, впровадження сучасних технологій, розширення міжнародної співпраці та зміцнення психологічної стійкості фахівців. Основні напрями реалізації включають модернізацію професійної підготовки через впровадження інформаційних технологій та оновлення нормативно-правової бази, удосконалення матеріально-технічної бази, розширення міжнародної співпраці шляхом обміну досвідом із закордонними рятувальними службами, психологічну підтримку фахівців, що включає заходи з профілактики вигорання, а також підготовку цивільного населення шляхом організації тренінгів з безпеки. Цінність цієї системи полягає у формуванні стійкого кадрового потенціалу, здатного працювати в екстремальних умовах та зберігати високий рівень професіоналізму, що сприяє загальній безпеці держави та громадян [1].

Таким чином, війна змусила систему підготовки кадрів цивільного захисту стати більш адаптивною та динамічною. Державна політика спрямована на вдосконалення професійної підготовки кадрів у сфері цивільного захисту, використовуючи міжнародний досвід та сучасні технології. Підвищення рівня професійної компетентності рятувальників є ключовим фактором ефективного захисту населення та швидкого реагування на виклики, пов'язані з воєнними діями.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючі результати дослідження, можна зробити висновок, що формування професійної компетентності кадрів у сфері цивільного захисту є одним із ключових завдань державної політики у сфері безпеки. Державна служба України з надзвичайних ситуацій відіграє центральну роль у реалізації цієї політики, спрямованої на запобігання надзвичайним ситуаціям, ефективне реагування на них та мінімізацію їх наслідків.

Визначено, що сучасна система підготовки кадрів у сфері цивільного захисту орієнтована на два основні напрями: індивідуальну та спільну підготовку. Індивідуальна підготовка передбачає первинне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації та спеціалізацію відповідно до посадових обов'язків, тоді як спільна підготовка охоплює навчання органів управління та сил цивільного захисту для ефективної взаємодії в надзвичайних ситуа-

ціях. Одним із ключових викликів залишається адаптація навчальних програм до сучасних загроз, зокрема бойових дій, мінної безпеки та кіберзахисту.

Також значним фактором впливу на систему цивільного захисту є реформи, які впроваджували останніх десятиліть спричинили зміни в організаційній структурі ДСНС, процесів управління та кадровій політиці. Зокрема, об'єднання Міністерства надзвичайних ситуацій України та Державної інспекції техногенної безпеки у єдину службу посилило централізоване управління, що дозволяє ефективніше координувати дії на загальнодержавному рівні.

Воєнний стан поставив перед кадрами сфери цивільного захисту нові завдання, такі як реагування на наслідки воєнних дій, забезпечення евакуації населення, ліквідація наслідків руйнувань, надання медичної та психологічної допомоги постраждалим, що вимагає впровадження сучасних технологій навчання, розвитку матеріально-технічної бази та міжнародного співробітництва. Досвід інших країн у сфері підготовки рятувальників стає важливим джерелом для вдосконалення української системи цивільного захисту.

Для покращення професійної компетентності кадрів у сфері цивільного захисту доцільним є впровадження комплексного підходу, що включає оновлення навчальних програм, використання новітніх технологій у процесі підготовки, розширення міжнародної співпраці та створення системи психологічної підтримки. Також необхідно підвищувати рівень підготовки цивільного населення через навчальні курси з безпеки, домедичної допомоги та дій у надзвичайних ситуаціях.

Таким чином, вдосконалення системи професійної підготовки кадрів у сфері цивільного захисту є важливим чинником забезпечення національної безпеки України. Державна політика у даній сфері має бути спрямована на розвиток кадрового потенціалу, підвищення рівня підготовки спеціалістів, впровадження сучасних технологій та зміцнення міжнародного співробітництва. Вищезазначені заходи сприятимуть підвищенню ефективності системи цивільного захисту, що є особливо актуальним у сучасних умовах.

Література:

1. Звіт про основні результати діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій у 2023 році

// Державна служба України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/2/0/4/5/2/3/6/zvit-pro-osnovni-rezultati-diialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf>.

2. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій: постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 р. № 1052. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text>.

3. McConnell E. A. How Close Are You to Burnout? RN. 1981. № 44 (5). P. 29—33.

4. Maslach C., Leiter M. P. Preventing Burnout and Building Engagement: A Complete Program for Organizational Renewal. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. P. 204—220.

5. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання. Київ: Вид-во НАДУ, 2005. 236 с.

6. Про внесення зміни до Положення про єдину державну систему цивільного захисту: постанова Кабінету Міністрів України від 7 травня 2022 р. № 545. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2022-%D0%BF#Text>.

7. Про затвердження Порядку психологічного забезпечення в Державній службі України з надзвичайних ситуацій: наказ МВС України від 31.08.2017 № 747. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1390-17#Text>.

8. Світлична Н. О. Особливості взаємозв'язку долаючої поведінки та емоційного вигорання у працівників ДСНС України. Шляхи покращення системи професійної підготовки правоохоронців до дій в екстремальних умовах: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 18 груд. 2015 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2015. С. 137—139.

9. Селюкова Т. В. Особливості відповідальності, організованості і самоконтролю у майбутніх співробітників ДСНС України. Шляхи покращення системи професійної підготовки правоохоронців до дій в екстремальних умовах: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 18 груд. 2015 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2015. С. 139—142.

10. Сергієчко Н. П. Професійна деформація працівників ДСНС України на різних етапах професіоналізації. Шляхи покращення системи професійної підготовки правоохоронців до дій в екстремальних умовах: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 18 груд. 2015 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2015. С. 145—148.

11. Кадрова політика і державна служба / [С. М. Сergyogin, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська та ін.]. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

12. Stechmiller J., Yarandi H. Predictors of Burnout in Critical Care Nurses. Heart & Lung. 1993. № 22 (6). P. 534—541.

13. Freudenberg H. Staff Burnout. Social Issues. 1974. № 30 (1). P. 159—166.

References:

1. Derzhavna sluzhba Ukrainy z nadzvychainykh sytuatsii (2024), "Report on the main results of the activities of the State Emergency Service of Ukraine in 2023", available at: <https://dsns.gov.ua/upload/2/0/4/5/2/3/6/zvit-pro-osnovni-rezultati-diialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf> (Accessed 11 March 2025).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "On Approval of the Regulations on the State Emergency Service of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text> (Accessed 07 March 2025).

3. McConnell, E. A. (1981), "How Close Are You to Burnout?", RN, vol. 44, no. 5, pp. 29-33.

4. Maslach, C. and Leiter, M. P. (2000), Preventing Burnout and Building Engagement: A Complete Program for Organizational Renewal, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

5. Pashko, L. A. (2005), Liudski resursy u sferi derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady otsiniuvannia [Human Resources in Public Administration: Theoretical and Methodological Foundations of Evaluation], NAPA Publishing, Kyiv, Ukraine.

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On Amendments to the Regulation on the Unified State System of Civil Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 21 March 2025).

7. Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2017), Order "On Approval of the Procedure for Psychological Support in the State Emergency Service of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1390-17#Text> (Accessed 26 March 2025).

8. Svitlychna, N. O. (2015), "Peculiarities of the relationship between coping behavior and emotional burnout among employees of the State Emergency Service of Ukraine", Shliakhy pokrashchennia systemy profesiinoi pidhotovky pravookhorontsiv do dii v ekstremalnykh umovakh [Ways to improve the system of professional training of law enforcement officers for actions in extreme conditions], Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, Ukraine, pp. 137—139.

9. Seliukova, T. V. (2015), "Features of responsibility, organization and self-control among future employees of the State Emergency Service of Ukraine", Shliakhy pokrashchennia systemy profesiinoi pidhotovky pravookhorontsiv do dii v ekstremalnykh umovakh [Ways to improve the system of professional training of law enforcement officers for actions in extreme conditions], Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, Ukraine, pp. 139—142.

10. Serhiiechko, N. P. (2015), "Professional Deformation of Employees of the State Emergency Service of Ukraine at Different Stages of Professionalization", Shliakhy pokrashchennia systemy profesiinoi pidhotovky pravookhorontsiv do dii v ekstremalnykh umovakh [Ways to improve the system of professional training of law enforcement officers for actions in extreme conditions], Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, Ukraine, pp. 139—142.

11. Serohin, S. M., Honcharuk, N. T., Lypovska, N. A., et al. (2011), Kadrova polityka i derzhavna sluzhba [Personnel Policy and Public Service], DRIDU NAPA, Dnipropetrovsk, Ukraine.

12. Stechmiller, J. and Yarandi, H. (1993), "Predictors of Burnout in Critical Care Nurses", Heart & Lung, vol. 22, no. 6, pp. 534—541.

13. Freudenberg, H. (1974), "Staff Burnout", Social Issues, vol. 30, no. 1, pp. 159—166.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2025 р.

Ю. Д. Музика,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0000-9625>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.210

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Y. Muzyka,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics

GENDER EQUALITY AS A MECHANISM FOR ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті досліджується проблема гендерної рівності в публічному управлінні України, що набуває особливої актуальності в умовах війни та загальної трансформації суспільства. Аналізуються основні аспекти гендерного дисбалансу у сфері державного управління, зокрема низький рівень представництва жінок у прийнятті рішень, наявність правових та суспільних бар'єрів, а також недостатня ефективність чинних механізмів контролю за виконанням міжнародних зобов'язань у сфері гендерної рівності.

Значну увагу приділено аналізу сучасного законодавства України, спрямованого на забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Відзначено, що попри наявність спеціальних нормативних актів, їх реалізація залишається недостатньою через декларативний характер багатьох положень та відсутність ефективних механізмів виконання. Також розглянуто питання гендерного бюджетування, необхідність змін у підготовці управлінських кадрів та важливість освітніх програм, спрямованих на зміну суспільного сприйняття ролі жінок у політиці та управлінні.

У статті аналізуються європейські практики впровадження гендерної політики та можливості їх адаптації до українських реалій. Зокрема, розглянуто механізми паритетної участі жінок у процесі прийняття рішень, гендерні квоти у виборчій системі та роль громадських організацій у сприянні гендерній рівності. Визначено, що ефективність впровадження гендерної політики значною мірою залежить не лише від правових змін, а й від суспільної свідомості, що потребує подолання стереотипів та активного залучення жінок до всіх рівнів державного управління.

Підкреслено важливість моніторингу та оцінки ефективності реалізованих заходів, що дозволить своєчасно вносити необхідні корективи у стратегії гендерної політики. Запропоновано низку конкретних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів забезпечення гендерної рівності у сфері муніципального управління, включаючи посилення інституційного контролю, розширення партнерства між державними органами та громадянським суспільством, а також розвиток програм медіації у гендерно-чутливих сферах.

Отримані результати можуть бути використані для розробки нових державних програм із забезпечення гендерної рівності та вдосконалення існуючих механізмів управління. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз впливу соціальних і психологічних факторів на реалізацію гендерної політики та розробку ефективних методів подолання суспільних упереджень.

The article explores the issue of gender equality in public administration in Ukraine, which has become particularly relevant in the context of war and the broader transformation of society. It analyzes key aspects of gender imbalance in state governance, including the low level of women's representation in decision-making, the presence of legal and social barriers, and the insufficient effectiveness of existing mechanisms for monitoring compliance with international gender equality commitments.

Significant attention is given to the analysis of Ukraine's current legislation aimed at ensuring equal rights and opportunities for women and men. It is noted that despite the existence of specialized regulatory acts, their implementation remains inadequate due to the declarative nature of many provisions and the absence of effective enforcement mechanisms. The article also examines the issue of gender budgeting, the need for changes in the training of administrative personnel, and the importance of educational programs aimed at transforming societal perceptions of women's roles in politics and governance.

The study reviews European practices in implementing gender policies and their potential adaptation to Ukrainian realities. In particular, it examines mechanisms for women's equal participation in decision-making, gender quotas in the electoral system, and the role of civil society organizations in promoting gender equality. It is determined that the effectiveness of gender policy implementation depends not only on legal changes but also on societal awareness, which requires overcoming stereotypes and actively involving women at all levels of public administration.

The obtained results can be used to develop new government programs to ensure gender equality and enhance existing governance mechanisms. Further research should focus on analyzing the impact of social and psychological factors on the implementation of gender policies and developing effective methods to overcome societal biases.

Ключові слова: гендерна рівність, гендерна політика, сталий розвиток, публічне управління, територіальні громади.

Keywords: gender equality, gender policy, sustainable development, public administration, territorial communities.

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

У умовах сучасної України питання гендерної рівності стає дедалі актуальнішим, особливо в сфері публічного управління. Тривала війна ще більше загострила проблему гендерного дисбалансу, оскільки жінки все частіше беруть на себе відповідальність у сферах, які раніше переважно належали чоловікам. Це вимагає перегляду політики забезпечення рівних можливостей у муніципалітетах, щоб гарантувати всім громадянам, незалежно від статі, рівний доступ до прийняття рішень та розподілу ресурсів.

Актуальність дослідження гендерної рівності в публічному управлінні зумовлена світовими тенденціями демократизації суспільства та необхідністю підвищення ефективності управління на місцевому рівні. У контексті війни та її наслідків для України зростає потреба у впровадженні політик, які сприяють рівноправній участі жінок у всіх аспектах управління. Гендерна рівність є не лише питанням етики, а й важливим чинником соціальної та економічної стабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У демократичних країнах забезпечення прав людини ґрунтується на застосуванні однакових норм до всіх членів суспільства без винятку, що сприяє встановленню справедливості та рівних умов життя для громадян. Експерти розглядають гендерну політику як важливу складову внутрішньої політики держави, реалізовану

через соціальні програми та заходи, спрямовані на запобігання будь-яким проявам дискримінації. Протягом століть держави розробляли різні підходи до розуміння та впровадження гендерної політики, що відображалося у відповідних механізмах і стратегіях.

Рівний доступ жінок і чоловіків до процесу прийняття рішень в Україні є не лише важливим елементом верховенства права, а й ключовою умовою економічного та соціального зростання країни. Це підтверджується дослідженнями ООН, які свідчать, що держави з високим рівнем представництва жінок у політиці демонструють кращі показники якості життя та економічного розвитку.

З огляду на це, постає необхідність ґрунтовного наукового аналізу політики гендерної рівності в державному управлінні, особливо в умовах модернізації, децентралізації влади, розвитку громадянського суспільства та європейської інтеграції України. Важливим завданням є внесення конкретних пропозицій щодо ефективних заходів, спрямованих на дотримання принципів гендерної рівності у сфері державного управління, а також аналіз новітніх вітчизняних та зарубіжних досліджень. Зокрема, такі науковці, як Була С.С., Клим Л.А. [4], Баштанник В.Б. [3], Батанов О.В. [2], Аль-Атті І.В. [1], та ін., присвятили свої роботи питанням організаційних аспектів впровадження гендерної політики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає у всебічному дослідженні теоретичних засад та практичного застосування гендерної рівності в системі публічного управління територіальних громад, а також у визначенні шляхів вдоскона-

лення політик забезпечення рівності між чоловіками та жінками в умовах сучасних викликів зумовлених імплементацією цілей сталого розвитку України

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гендерний розрив у розумінні громадянами своїх прав і свобод є амбівалентною проблемою, пов'язаною зі статевими стереотипами, що впливають із системи категорій людей за статтю. Дифузні форми гендерних диспропорцій у суспільних відносинах мають системний характер, що несе в собі розвиток системи гендерних маркерів дискримінації, які є основою для оцінки жіночої статі щодо свого статусу щодо нерівності, невинуватених трудових обмежень, нерівномірної винагороди, та недопущення до участі в управлінні. Ми поділяємо точку зору професора Батанова О.В., що, незважаючи на наявність спеціального законодавства України "Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків [6]", "Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні [8]", "Про запобігання насильству в сім'ї [7]" та ін., положення цих актів залишаються переважно декларативними. Як додає науковець, низьке дотримання жінками міжнародних норм у сфері захисту від гендерної дискримінації, домашнього насильства, недоступність юристів для визнання випадків порушення прав жінок дискримінацією, сприйняття міжнародних документів як абстрактних структур без положень реалізації додатків у реальному житті [2].

Відповідно, слід прямо зазначити, що реальних механізмів контролю за виконанням ратифікованих Україною міжнародних угод щодо досягнення прагнень щодо досягнення гендерного паритету в різних сферах життя суспільства, в тому числі в державному управлінні, немає. Реалізація моделі гендерної рівності на державній службі України стикається з викликами, несумісними із шляхом євроінтеграції, яким іде держава як частина національної політики. Основними причинами такого незбалансованого розвитку гендерного паритету в системі державного управління України є відсутність правових механізмів реального втілення принципу рівності жінок і чоловіків.

Склад жінок у державних адміністраціях можна розглядати як специфічний показник ступеня демократизації в певному суспільстві. Реалізацію та конкретну реалізацію положень Закону України "Про місцеві вибори [9]" завершила постанова від 14 липня 2015 року, яка має обов'язкові дії щодо мінімальної квоти 30% жінок-кандидатів. Нині такі імперативи визначені Виборчим кодексом України [5], ухваленим 19 грудня 2019 року, в якому встановлено підвищення мінімального відсотка представників однієї статі до 40%. Місце гендерних квот у системі егалітарної соціально-політичної взаємодії жінок і чоловіків є дуже важливим, оскільки ця сфера законодавства сприяє встановленню відповідності вітчизняних органів державної влади зобов'язанням, що впливають з міжнародних документів та договорів України. Що стосується впровадження гендерного підходу в державне управління, експерти Ради Європи визначають цей процес як "концептуалізацію, розвиток і переорієнтацію політичних процесів таким чином, щоб гендерна рівність використовувалася як кри-

тичний маркер демократизації в усіх секторах". рівні та етапи організації державних адміністрацій, а також як ключовий елемент будь-якого процесу реформування політики".

Підсумовуючи, основні тенденції гендерної політики в державному управлінні на відповідних рівнях (національному, регіональному та місцевому) включають пріоритетність професійної кваліфікації жінок у сфері державного управління, зміну суспільного сприйняття державних ролей з точки зору статі, розвиток нова мережа партнерських організацій для підтримки просування жінок в управлінні та політиці, гендерного бюджетування як важливого політичного інструменту, адвокації та кампанії за гендерну рівність, гендерних досліджень, реформи виборчої та політичної систем, а також зміцнення гендерної співпраці між державні та громадські установи.

У державах ЄС ефективність гендерної політики залежить від трьох показників: паритету на рівні прийняття рішень органами державного управління; механізмами та методи реалізації гендерної рівності; рівність у всіх сферах муніципальної діяльності. Фахівці з гендерної рівності готуються в кожному європейському муніципалітеті, оскільки до муніципального комітету з гендерних питань у кожному проєкті міських турбот входять інженери з гендерних питань, з якими постійно проводяться консультації [12]. Актуальними залишаються побутові жіночі комплекси, які обмежують можливості для самореалізації. Вчені Л.Р. Наливайко та І. О. Грицай до описаного вище жіночого комплексу відносять самобичування, невпевненість у собі, відсутність професійної чистоти, відсутність професійного досвіду, упереджене ставлення роботодавця та колеги [11]. Зважаючи на вищезазначене, новою важливою є запровадження практики медіації у гендерно-чутливих публічних сферах, яку необхідно підняти до статусу пріоритетного напрямку гендерної політики у сфері державного управління.

Отже, державне управління — це така діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування всієї системи органів державної влади та місцевого самоврядування та передбачає широку участь зацікавлених сторін у формуванні та реалізації державної політики. Розширення залучення жінок до політичного життя сучасного суспільства сприятиме не лише забезпеченню справжньої гендерної рівності, у тому числі у сфері політичної та управлінської діяльності, а й збагатить управлінський арсенал через впровадження в нього тієї самої неповторної специфіки, якою володіють жінки. Наприклад, ми маємо на увазі моделі досягнення консенсусу при вирішенні найважливіших питань, оскільки, як правило, жінки за своєю природою виявляють меншу готовність сприяти конфлікту, а радше бачать гармонійні стосунки в колективі.

Гендерна рівність є одним із ключових факторів успішного розвитку демократичних суспільств, що вимагає не лише правових та політичних зусиль, але й психологічної перебудови свідомості як окремих індивідів, так і суспільства в цілому. Пропоновані заходи для підвищення рівня гендерної рівності у муніципальному управлінні спрямовані на досягнення структурних змін через реформування нормативно-правової бази, вдосконалення участі жінок у процесі прийняття рішень, а

також врахування психологічних факторів, які впливають на сприйняття гендерних ролей та можливостей [3].

Зміни у нормативно-правовій базі є фундаментальними для досягнення справжньої гендерної рівності. Проте без психологічного розуміння та сприйняття ці зміни залишаються на формальному рівні. Психологічний аспект впровадження гендерної рівності полягає в тому, що зміни у законодавстві повинні супроводжуватися підвищенням обізнаності населення, адже внутрішні установки й суспільні стереотипи часто чинять опір новим нормам. Закони, що регулюють гендерну рівність, повинні бути чітко інтерпретовані й підкріплені механізмами контролю.

Участь жінок у процесі прийняття рішень є критичним елементом у досягненні гендерної рівності. Однак психологічні бар'єри, такі як стереотипи щодо ролі жінок у суспільстві, недооцінка їхнього лідерського потенціалу та внутрішні установки про "традиційні" гендерні ролі, можуть перешкоджати активному залученню жінок у процес прийняття рішень. Тому необхідно розробити програми, які спрямовані не лише на юридичне посилення ролі жінок, а й на їх психологічну підтримку.

Гендерне бюджетування є інструментом, що допомагає враховувати специфічні потреби чоловіків і жінок у процесі розподілу фінансових ресурсів. Проте на психологічному рівні цей підхід потребує широкого розуміння його значущості серед посадовців та громадян.

Одним із важливих кроків до забезпечення гендерної рівності є впровадження освітніх програм, які б розвивали уявлення про гендерний баланс, створювали психологічні умови для рівноправного співіснування й співпраці чоловіків і жінок у суспільстві.

Для успішного впровадження гендерної політики важливо не тільки розробити відповідні заходи, але й постійно моніторити їхню ефективність:

- Створення системи моніторингу дозволить оперативно оцінювати досягнення й недоліки в процесі впровадження гендерної політики. Психологічний вплив моніторингу полягає в тому, що він стимулює посадовців до активної участі у вдосконаленні процесів, підвищує їхню відповідальність і підзвітність перед громадою.

- Оцінка результатів програм гендерної рівності допоможе визначити, які заходи працюють найбільш ефективно, а які потребують корекції. Психологічний аспект цієї роботи полягає в тому, що оцінка створює відчуття прогресу, що стимулює позитивні зміни та сприяє мотивації до впровадження нових ініціатив.

- Внесення коректив у політику базуватиметься на результатах моніторингу. Цей процес створює простір для постійного вдосконалення політики й методів досягнення гендерної рівності, що має важливе значення для психологічного сприйняття змін населенням і працівниками місцевого самоврядування.

Партнерство між місцевими органами влади та громадськими організаціями є важливою складовою в успішному впровадженні гендерної політики:

- Розширення співпраці з громадськими організаціями дозволить залучати ширші прошарки населення до процесу впровадження гендерної рівності. Психологічно це створює відчуття причетності та спільної відповідальності за результат.

- Підтримка проєктів, спрямованих на підвищення участі жінок у політичному та економічному житті сприяє руйнуванню усталених стереотипів. Це важливо як для підвищення статусу жінок у громаді, так і для психологічної підготовки населення до гендерного паритету в усіх сферах суспільного життя.

- Впровадження публічних консультацій із питань гендерної рівності допомагає створювати відкритий діалог між владою та громадою. Це підсилює довіру до процесу прийняття рішень і сприяє зміні суспільних установок щодо ролі жінок у місцевому управлінні.

Реалізація пропозицій щодо підвищення рівня гендерної рівності в муніципальному управлінні України потребує як правових змін, так і психологічних зусиль, спрямованих на подолання стереотипів і формування нових суспільних уявлень про ролі жінок та чоловіків. Освіта, моніторинг, залучення громадських ініціатив і створення нових можливостей для жінок в управлінні є ключовими інструментами для досягнення справжньої гендерної рівності. Психологічна підтримка та активне включення жінок у процес прийняття рішень допоможуть змінити сприйняття гендерних ролей і забезпечити стійкий розвиток громад.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Гендерна рівність у муніципальному управлінні є ключовим елементом демократичного суспільства, що забезпечує рівні можливості для всіх громадян незалежно від статі у процесі прийняття рішень. У сучасній Україні впровадження політики, спрямованої на забезпечення гендерного балансу, є не лише питанням соціальної справедливості, а й вагомим чинником підвищення ефективності місцевого самоврядування.

За результатами проведеного дослідження можна дійти кількох важливих висновків. Реалізація принципів гендерної рівності на рівні місцевої влади сприяє не лише зростанню справедливості та прозорості, а й активному розвитку громад. Наявність гендерного балансу в керівних органах дозволяє враховувати широкий спектр соціальних та економічних потреб, що, у свою чергу, покращує якість ухвалених рішень. Натомість брак гендерного паритету може призвести до ухвалення однобоких рішень, які негативно впливають на добробут та соціальну стабільність громад.

Аналіз ситуації показує, що, попри певний прогрес у забезпеченні гендерної рівності, значна частина місцевих органів влади в Україні залишається під впливом гендерних стереотипів. Рівень залученості жінок у процесі прийняття рішень, особливо на керівних посадах, залишається недостатнім. Це підтверджується низькою часткою жінок серед старост, керівників відділів та інших управлінських позицій. Незважаючи на позитивні приклади окремих громад, загальний стан справ свідчить про необхідність подальшого вдосконалення механізмів забезпечення гендерної рівності.

Для покращення ситуації необхідно запровадити низку конкретних заходів. Важливим кроком є вдосконалення нормативно-правової бази, зокрема, шляхом запровадження квот для жінок у керівних органах місце-

вого самоврядування, а також механізмів гендерного бюджетування. Необхідно розробити ефективні інструменти контролю за дотриманням принципів гендерної рівності, зокрема через систематичний моніторинг і звітування. Окрім цього, слід активніше залучати громадські організації до впровадження гендерної політики.

Таким чином, впровадження гендерної рівності у місцевому самоврядуванні є стратегічно важливим для розвитку українського суспільства. Це не лише питання соціальної справедливості, а й підвищення ефективності управління, що сприятиме покращенню якості життя громадян. Використання міжнародного досвіду, його адаптація до українських реалій і активне впровадження нових механізмів забезпечення гендерної рівності є необхідними умовами для сталого розвитку громад та суспільства загалом.

Література:

1. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 8. С. 35—41.
2. Батанов О. В. Децентралізація та місцеве самоврядування у гендерному вимірі: вітчизняний досвід та міжнародні стандарти. Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки. 2018. № 3. С. 48—54.
3. Баштанник В. В., Рагімов Ф. В. Еволюція інститутів публічного управління в контексті загальноєвропейського політичного тренду. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 3 (42). С. 28—34.
4. Була С. С., Клим Л. А. Основні шляхи вдосконалення гендерної політики у системі державного управління в Україні. Історико-політичні проблеми сучасного світу. 2019. № 40. С. 153—159.
5. Виборчий кодекс України: Кодекс України від 19.12.2019 № 396-IX: станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> (дата звернення: 04.04.2025).
6. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV: станом на 19 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 04.04.2025).
7. Про запобігання та протидію домашньому насильству: Закон України від 07.12.2017 № 2229-VIII: станом на 19 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text> (дата звернення: 04.04.2025).
8. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI: станом на 30 трав. 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (дата звернення: 04.04.2025).
9. Про місцеві вибори: Закон України від 14.07.2015 № 595-VIII: станом на 10 лип. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-19#Text> (дата звернення: 04.04.2025).
10. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 04.04.2025).
11. Основи теорії гендеру: юридичні, політологічні, філософські, педагогічні, лінгвістичні та культурологічні

засади: монографія / кол. авт.; ред. Л. Р. Наливайко, І. О. Грицай. Київ: Хай-Тек Прес, 2018. 348 с.

12. Яременко О. І., Намазова Ю. І. Теоретичні підходи до формування гендерної політики в публічному управлінні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. С. 70—75.

References:

1. Al-Atii, I. V. (2018), "Public Administration: Essence and Definition", *Aspects of Public Administration*, Vol. 6, No. 8, pp. 35—41.
2. Batanov, O. V. (2018), "Decentralization and Local Self-Government in the Gender Dimension: Domestic Experience and International Standards", *Bulletin of Vasyl Stus Donetsk National University. Series: Political Science*, vol. 3, pp. 48—54.
3. Bashtannik, V. V. and Rahimov, F. V. (2019), "Evolution of Public Administration Institutions in the Context of the General European Political Trend", *Public Administration and Local Self-Government*, vol. 3 (42), pp. 28—34.
4. Bula, S. S. and Klym, L. A. (2019), "Key Ways to Improve Gender Policy in the System of Public Administration in Ukraine", *Historical and Political Problems of the Modern World*, vol. 40, pp. 153-159.
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), "Electoral Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> (Accessed: 04.04.2025).
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine "On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (Accessed: 04.04.2025).
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to Domestic Violence", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text> (Accessed: 04.04.2025).
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On the Principles of Prevention and Counteraction to Discrimination in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (Accessed: 04.04.2025).
9. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Local Elections", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-19#Text> (Accessed: 04.04.2025).
10. President of Ukraine (2019), Decree "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the Period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (Accessed: 04.04.2025).
11. Nalyvaiko, L. R. and Hrytsai, I. O. (2018), *Osnovy teorii genderu: iurydychni, politolohichni, filosofski, pedahohichni, linhvistychni ta kul'turolohichni zasady* [Fundamentals of Gender Theory: Legal, Political, Philosophical, Pedagogical, Linguistic, and Cultural Foundations], High-Tech Press, Kyiv, Ukraine.
12. Yaremenko, O. I. and Namazova, Yu. I. (2022), "Theoretical Approaches to the Formation of Gender Policy in Public Administration", *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, vol. 2, pp. 70—75.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

Н. А. Шпортюк,
к. держ.упр., доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1941-8522>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.215

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КАР'ЄРНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

N. Shportiuk,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management and Law, Dnipro State Agrarian and Economic University

PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING CAREER PLANNING IN THE SPHERE OF CIVIL SERVICE IN UKRAINE

У статті розглядаються ключові виклики та можливості, пов'язані з упровадженням ефективної системи кар'єрного планування в державній службі України. Аналізуються такі проблеми, як низька заробітна плата, бюрократія, корупція, неефективна система оцінювання кадрів, відсутність чітких кар'єрних траєкторій та політична залежність. Окрему увагу приділено труднощам у впровадженні прозорих механізмів кар'єрного зростання. Запропоновано шляхи вирішення цих проблем, включаючи реформування системи оплати праці, боротьбу з корупцією, удосконалення оцінювання кадрів, створення ефективних програм професійного розвитку, зменшення політичного впливу та залучення кваліфікованих фахівців. Також підкреслюється важливість довгострокового планування кар'єри для підвищення ефективності державної служби, посилення її інституційної спроможності, мотивації держслужбовців, стабільності кадрового складу й відновлення довіри суспільства до державних інституцій.

The article "Problems and Prospects of Career Planning Implementation in the Civil Service of Ukraine" explores the significance of career planning as a key element in reforming the Ukrainian civil service. The efficiency of the civil service directly impacts citizens' quality of life, economic growth, and national security. Ensuring a transparent and effective career planning system is crucial for sustainable development.

Career planning in the civil service is not merely a mechanism for promotion but a strategic process aimed at human capital development, increasing motivation, and attracting talented professionals. A well-structured career planning system enhances professionalism, reduces staff turnover, ensures transparency in promotions, and contributes to a positive image of the civil service. However, despite its importance, Ukraine's civil service faces numerous challenges that hinder its implementation.

The article provides a comprehensive analysis of the issues and prospects related to career planning implementation. The study identifies primary challenges, analyzes their impact on motivation and professional development, determines key factors influencing career growth, and formulates recommendations based on national and international best practices.

Research methods include the analysis of academic literature and legislative acts, statistical data analysis, comparative analysis of international experience, and synthesis of collected data.

One of the major issues affecting career planning is low salaries, which drive skilled personnel away from the civil service. Compared to the private sector, where compensation includes higher wages, bonuses, health insurance, and other benefits, the civil service appears less attractive. Young professionals seeking rapid career growth and financial stability are particularly dissuaded from joining the public sector. The article underscores the importance of statistical comparisons between civil service salaries and private sector wages.

Motivational incentives play a crucial role in attracting and retaining qualified personnel. The study examines both material incentives (bonuses, allowances, salary increases) and non-material incentives (recognition, respect, career development opportunities). Recommendations include salary increases, transparent compensation structures, and opportunities for continuous professional growth.

Another significant challenge is bureaucracy and corruption, which create obstacles to career progression and undermine public trust in government institutions. Excessive bureaucracy delays decision-making processes, complicates document handling, and obstructs talent advancement. Corruption fosters unfair hiring and promotion practices, allowing unqualified individuals to occupy key positions. The article proposes anti-corruption measures such as electronic document management, transparent decision-making, and strengthened oversight mechanisms.

Inefficient evaluation and selection systems represent another critical barrier. Existing selection procedures are often opaque and subjective, leading to the appointment of unqualified candidates and blocking career growth for deserving professionals. The study highlights the need for transparent recruitment processes, well-defined assessment criteria, and digital hiring procedures.

Lack of clear career trajectories and development programs affects motivation. Many civil servants lack a clear understanding of their career prospects, leading to decreased engagement and increased staff turnover. The article suggests designing individualized career development plans, professional training programs, and mentorship opportunities.

Political dependence and frequent leadership changes contribute to instability. Political influences often determine appointments rather than professional qualifications, leading to unpredictability in career advancement. The study recommends merit-based appointment procedures, leadership stability, and minimizing political interference.

To address these challenges, the article outlines several key reforms:

- Salary and incentive reforms to align public sector wages with market conditions.*
- Bureaucratic and anti-corruption measures to streamline administrative processes and enhance transparency.*
- Transparent hiring and evaluation systems to ensure merit-based career progression.*
- Development of career pathways through structured training and mentorship initiatives.*
- Reducing political influence by enforcing stable leadership tenures and impartial selection processes.*

The study emphasizes adopting international best practices. Countries with successful civil service reforms have implemented meritocracy, equal opportunities, leadership training, and performance-based evaluations. Ukraine can benefit from adapting such models.

Civil society engagement is crucial in overseeing public sector reforms. The article recommends involving non-governmental organizations and independent experts in monitoring career planning initiatives.

In conclusion, the article provides a thorough analysis of the problems and prospects of career planning in Ukraine's civil service. While challenges such as low salaries, bureaucracy, corruption, inefficient selection processes, and political dependence persist, implementing the proposed reforms can significantly improve the situation. Career planning is a vital element in strengthening the civil service, ensuring professional growth, and restoring public trust in

government institutions. By adopting transparent, merit-based, and motivational career development policies, Ukraine can build a competent and motivated civil service, ultimately contributing to national development and good governance.

Ключові слова: професійна кар'єра, службова кар'єра, кар'єрний розвиток, державні службовці, професійний розвиток державних службовців.

Key words: professional career, civil service career, career development, civil servants, professional development of civil servants.

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

Державна служба є ключовим елементом функціонування будь-якої сучасної держави. Її ефективність безпосередньо впливає на якість життя громадян, економічний розвиток та національну безпеку. В умовах динамічних змін, що відбуваються в українському суспільстві, реформування державної служби стає не просто бажаним, а необхідним кроком для забезпечення сталого розвитку країни. Одним із важливих аспектів цієї реформи є впровадження ефективної системи кар'єрного планування.

Кар'єрне планування в державній службі — це не просто механізм просування по службових сходах, а стратегічний процес, спрямований на розвиток людського капіталу, підвищення мотивації та залучення талановитих фахівців. Ефективна система кар'єрного планування сприяє підвищенню професіоналізму державних службовців, зменшенню плінності кадрів, забезпеченню прозорості та об'єктивності в процесі просування по службі, формуванню позитивного іміджу державної служби. Однак, незважаючи на важливість цієї теми, в Україні система кар'єрного планування в державній службі перебуває на стадії становлення та стикається з численними проблемами. Ці проблеми не лише ускладнюють процес реформування, але й негативно впливають на ефективність державної служби в цілому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є комплексний аналіз проблем та перспектив впровадження кар'єрного планування у сфері державної служби в Україні.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: виявити основні проблемні аспекти, що перешкоджають ефективному кар'єрному плануванню; проаналізувати вплив цих проблем на мотивацію та професійний розвиток державних службовців; визначити ключові фактори, що впливають на кар'єрне зростання; розробити рекомендації щодо покращення системи кар'єрного планування на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду.

У процесі дослідження використані такі методи: аналіз наукових статей та законодавчих актів; статистичний аналіз даних; порівняльний аналіз досвіду інших країн; синтез та узагальнення отриманих даних.

Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності державної служби, що є ключо-

вим фактором успішного розвитку України. Успішне впровадження кар'єрного планування сприятиме формуванню професійної та мотивованої державної служби, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Комплексний підхід до дослідження розвитку кар'єри державних службовців в Україні, охоплюючи широкий спектр аспектів, від психологічної готовності до правового регулювання. Дослідження, з цього питання підкреслюють важливість компетенцій, адаптації до реформ, самоменеджменту та правової свідомості в контексті професійного зростання. Аналіз літературних джерел дозволяє глибше зрозуміти виклики та можливості, з якими стикаються державні службовці в Україні, та визначити ключові напрямки для подальшого розвитку державної служби.

Вивчені джерела охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з розвитком кар'єри державних службовців в Україні. Зокрема, розглядаються компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності в умовах євроінтеграції (Загороднюк С.В. та Акімов О.О., 2013) [1], аналізується кар'єра публічних службовців в контексті реформування системи державного управління в Україні (Доценко Т., 2020) [2], досліджується правосвідомість як фактор розвитку професійно-службової кар'єри в умовах реформування (Хаджирадева С. та Доценко Т., 2023) [6]. Крім того, пропонуються ідеї щодо створення Центру розвитку кар'єри державних службовців (Доценко Т.А., 2020) [3], розглядається самоменеджмент як важливий аспект у розвитку професійної кар'єри (Рачинський А., 2022) [5] та досліджуються правові аспекти регулювання професійного розвитку державних службовців (Луценко О.Є., 2023) [4]. Загалом, ці джерела охоплюють психологічні, правові та організаційні аспекти розвитку кар'єри державних службовців.

Ці науковці та їхні роботи є важливим джерелом інформації для розуміння сучасного стану та перспектив розвитку кар'єрного планування в державній службі України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розгляд проблемних аспектів кар'єрного планування у сфері державної служби в Україні є необхідним кроком для забезпечення ефективності та прозорості державного управління.

Низька заробітна плата є однією з ключових причин відтоку кваліфікованих кадрів з державної служби. У порівнянні з приватним сектором, де компенсаційні пакети часто включають вищі зарплати, бонуси, медичне страхування та інші пільги, державна служба виглядає менш привабливою. Особливо це стосується молодих фахівців, які прагнуть швидкого кар'єрного зростання та фінансової стабільності.

Необхідно навести статистичні дані про відтік кадрів з державної служби, особливо серед молодих фахівців. Порівняти середню заробітну плату державних службовців з середньою зарплатою в приватному секторі за аналогічними посадами. Причини відтоку включають фінансову нестабільність, відсутність можливостей для швидкого кар'єрного зростання, бюрократію та корупцію, а також недостатнє визнання та оцінку праці. Порівняння умов праці та компенсаційних пакетів у державному та приватному секторах є важливим для розуміння причин низької привабливості державної служби [2].

Необхідно порівняти середні зарплати за аналогічними посадами, врахувати регіональні відмінності, а також порівняти компенсаційні пакети, які включають медичне страхування, пенсійні програми, бонуси та премії, можливості для професійного розвитку. Також важливо порівняти умови праці, такі як гнучкість графіку, технічне забезпечення та робоче середовище. Аналіз існуючої системи оплати праці та мотиваційних стимулів є важливим для виявлення її недоліків та розробки рекомендацій щодо покращення. Необхідно проаналізувати тарифну сітку, врахувати стаж, кваліфікацію та результати роботи, а також забезпечити прозорість та об'єктивність.

Мотиваційні стимули включають матеріальні стимули, такі як бонуси, премії, надбавки, нематеріальні стимули, такі як визнання, повага, можливості для професійного розвитку, а також соціальні пільги, такі як медичне страхування та пенсійні програми. Рекомендації включають підвищення заробітної плати, впровадження ефективної системи мотиваційних стимулів, забезпечення прозорості та об'єктивності системи оплати праці, а також створення можливостей для професійного розвитку. Додаткові аспекти включають вплив низької заробітної плати на рівень корупції, вплив мотивації на якість надання державних послуг, а також необхідність реформування системи оплати праці.

Одним із ключових аспектів, який потребує уваги, є вплив низької заробітної плати на рівень корупції. Коли державні службовці отримують недостатньо для забезпечення своїх основних потреб, зростає спокуса вдаватися до корупційних дій. Це не лише підриває довіру суспільства до державної служби, але й створює серйозні перешкоди для ефективного функціонування державних інституцій.

Крім того, мотивація державних службовців безпосередньо впливає на якість надання державних послуг. Низька мотивація призводить до зниження продуктивності, збільшення часу обробки запитів та погіршення якості обслуговування громадян. Це, у свою чергу, негативно впливає на сприйняття державної служби суспільством та знижує рівень довіри до державних органів [4].

Для вирішення цих проблем необхідно реформувати систему оплати праці державних службовців. Реформа повинна включати:

- підвищення заробітної плати до рівня, який відповідає ринковим умовам та забезпечує гідний рівень життя;

- впровадження прозорої та об'єктивної системи оплати праці, яка враховує кваліфікацію, досвід та результати роботи;

- розробку ефективної системи мотиваційних стимулів, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти;

- створення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Важливо також враховувати регіональні відмінності в рівні життя та ринкових умовах при встановленні заробітної плати державних службовців. Це дозволить забезпечити справедливість та ефективність системи оплати праці.

Успішна реформа системи оплати праці та мотиваційних стимулів є ключовим фактором підвищення привабливості державної служби, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а також покращення якості надання державних послуг.

Бюрократія та корупція є серйозними перешкодами для ефективного функціонування державної служби в Україні. Надмірна бюрократія ускладнює процес прийняття рішень, збільшує час обробки документів та створює додаткові бар'єри для кар'єрного зростання державних службовців. Корупція, зі свого боку, підриває довіру суспільства до державних інституцій, створює нерівні умови для конкуренції та перешкоджає залученню талановитих фахівців до державної служби. Бюрократичні процедури часто є непрозорими та складними, що ускладнює процес просування по службі.

Наприклад, тривалість та складність процедур атестації та конкурсного відбору можуть створювати перешкоди для кар'єрного зростання талановитих фахівців. Крім того, корупція може призвести до призначення на посади некомпетентних осіб, які не відповідають вимогам посади. Це не лише знижує ефективність державної служби, але й демотивує чесних та кваліфікованих працівників. Корупція та бюрократія негативно впливають на довіру суспільства до державних інституцій.

Громадяни часто стикаються з випадками вимагання хабарів, зловживання службовим становищем та некомпетентністю державних службовців. Це призводить до розчарування та недовіри до держави, що, у свою чергу, ускладнює процес реформування державної служби. Для подолання корупції та бюрократії необхідно провести комплексний аналіз корупційних ризиків та розробити ефективні механізми їх запобігання. Це може включати впровадження прозорих та ефективних процедур прийняття рішень, забезпечення відкритості та доступності інформації про діяльність державних органів, посилення контролю за діяльністю державних службовців, залучення громадськості до процесу прийняття рішень, впровадження електронного документообігу та цифрових технологій, а також посилення відповідальності за корупційні правопорушення. Крім того, важливо забезпечити незалежність та ефективність ан-

тикорупційних органів. Це дозволить забезпечити ефективне розслідування корупційних злочинів та притягнення винних до відповідальності. Успішна боротьба з бюрократією та корупцією є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби та відновлення довіри суспільства до державних інституцій [5].

Неефективна система оцінювання та відбору кадрів є однією з ключових проблем державної служби в Україні. Непрозорість та необ'єктивність цих процесів призводять до призначення на посади некомпетентних осіб, блокують кар'єрне зростання талановитих фахівців та підривають довіру суспільства до державних інституцій. Існуючі системи оцінювання та відбору кадрів часто є непрозорими та необ'єктивними. Наприклад, процедури конкурсного відбору можуть бути ускладненими та незрозумілими, що створює можливості для зловживань. Крім того, критерії оцінювання можуть бути розмитими або суб'єктивними, що дозволяє впливати на результати конкурсу. Це призводить до того, що на посади призначаються особи, які не відповідають вимогам посади, але мають зв'язки або вплив. Талановиті та кваліфіковані фахівці часто не можуть просунутися по службі через непрозорість та необ'єктивність процедур. Це призводить до демотивації та відтоку кадрів з державної служби. Крім того, призначення на посади некомпетентних осіб знижує ефективність державної служби в цілому. Для покращення системи оцінювання та відбору кадрів необхідно провести комплексний аналіз існуючих систем.

Це може включати аналіз законодавства та нормативних актів, що регулюють процедури оцінювання та відбору, аналіз практики застосування цих процедур, виявлення недоліків та проблем, а також розробку рекомендацій щодо покращення системи. На основі аналізу необхідно розробити рекомендації щодо покращення системи оцінювання та відбору кадрів.

Це може включати впровадження прозорих та об'єктивних процедур конкурсного відбору, розробку чітких та зрозумілих критеріїв оцінювання, залучення незалежних експертів до процесу оцінювання, впровадження електронних систем для проведення конкурсів та оцінювання, а також забезпечення відкритості та доступності інформації про результати конкурсів. Додаткові аспекти включають вплив неефективної системи оцінювання на рівень корупції, необхідність впровадження системи оцінювання результатів роботи державних службовців, а також важливість професійного розвитку та навчання державних службовців. Успішна реформа системи оцінювання та відбору кадрів є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби та залучення талановитих фахівців [6].

Неефективна система оцінювання та відбору кадрів не лише впливає на призначення та кар'єрне зростання, але й створює сприятливе середовище для корупції. Коли процедури є непрозорими та необ'єктивними, з'являється можливість для зловживань та вимагання хабарів. Це підриває довіру суспільства до державної служби та створює негативний імідж державних інституцій.

Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити комплексну систему оцінювання результатів роботи державних службовців. Це дозволить оцінити не лише

кваліфікацію та досвід, але й реальні досягнення та внесок кожного працівника. Важливо розробити чіткі та вимірювані критерії оцінювання, які будуть базуватися на об'єктивних показниках.

Крім того, необхідно забезпечити професійний розвиток та навчання державних службовців. Це дозволить підвищити їх кваліфікацію та компетентність, а також підготувати їх до кар'єрного зростання. Важливо створити систему безперервного навчання, яка буде враховувати потреби та інтереси кожного працівника.

Для ефективного впровадження реформи системи оцінювання та відбору кадрів необхідно залучити до цього процесу незалежних експертів та представників громадськості. Це дозволить забезпечити прозорість та об'єктивність процедур, а також підвищити довіру суспільства до державної служби.

Успішна реформа системи оцінювання та відбору кадрів є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби, залучення талановитих фахівців та відновлення довіри суспільства до державних інституцій.

Відсутність чітких кар'єрних траєкторій та програм розвитку є серйозною проблемою державної служби в Україні. Багато державних службовців не мають чіткого розуміння своїх кар'єрних перспектив та можливостей для професійного розвитку. Це призводить до зниження мотивації, відтоку кадрів та негативно впливає на ефективність державної служби в цілому. Відсутність чітких кар'єрних траєкторій та програм розвитку ускладнює процес професійного зростання державних службовців. Вони не мають чіткого розуміння того, які кроки необхідно зробити для просування по службі та розвитку своїх професійних навичок. Це призводить до зниження мотивації та демотивації, оскільки працівники не бачать перспектив свого розвитку в державній службі.

Крім того, відсутність індивідуальних планів та програм навчання ускладнює процес адаптації нових працівників та підвищення кваліфікації досвідчених службовців. Це негативно впливає на якість надання державних послуг та ефективність роботи державних органів. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити та впровадити індивідуальні плани та програми навчання для державних службовців. Це дозволить визначити кар'єрні цілі кожного працівника, розробити план розвитку професійних навичок, забезпечити безперервне навчання та підвищення кваліфікації, а також підвищити мотивацію та залученість працівників. Індивідуальні плани та програми навчання повинні враховувати потреби та інтереси кожного працівника, а також стратегічні цілі державної служби. Вони повинні бути гнучкими та адаптованими до змін у законодавстві та суспільстві.

Для розробки ефективних індивідуальних планів та програм навчання необхідно провести комплексний аналіз потреб та інтересів державних службовців. Це може включати опитування працівників, аналіз результатів оцінювання роботи, виявлення потреб у навчанні та розвитку, а також аналіз стратегічних цілей державної служби.

На основі цього аналізу необхідно розробити типові індивідуальні плани та програми навчання, які будуть адаптовані до потреб кожного працівника. Для ефективного впровадження індивідуальних планів та програм

навчання необхідно забезпечити фінансування програм навчання, залучити до розробки програм навчання незалежних експертів, створити систему моніторингу та оцінювання ефективності програм навчання, а також забезпечити доступність програм навчання для всіх державних службовців. Успішне впровадження індивідуальних планів та програм навчання є ключовим фактором підвищення мотивації та професійного розвитку державних службовців, а також покращення якості надання державних послуг [4].

Політична залежність та часта зміна керівництва є серйозними проблемами державної служби в Україні. Ці фактори створюють нестабільність та невизначеність для державних службовців, ускладнюють довгострокове кар'єрне планування та негативно впливають на ефективність державної служби в цілому. Політична залежність призводить до того, що призначення на керівні посади в державній службі часто залежать від політичної кон'юнктури, а не від професійних якостей кандидатів. Це створює нестабільність та невизначеність для державних службовців, оскільки вони не можуть бути впевнені у своєму майбутньому на посаді. Часта зміна керівництва також негативно впливає на стабільність державної служби. Коли керівники часто змінюються, це призводить до зміни пріоритетів та стратегій, що ускладнює довгострокове планування та реалізацію реформ.

Політична залежність та часта зміна керівництва ускладнюють довгострокове кар'єрне планування державних службовців. Вони не можуть бути впевнені у тому, що їхні професійні досягнення будуть враховані при просуванні по службі, оскільки політичні фактори можуть мати вирішальне значення. Це призводить до демотивації та відтоку кадрів з державної служби.

Політичний фактор впливає на державну службу різними способами. Наприклад, політичні призначення можуть призвести до того, що на керівні посади призначаються особи, які не мають необхідної кваліфікації та досвіду. Це негативно впливає на ефективність роботи державних органів. Крім того, політична залежність може призвести до того, що державні службовці будуть змушені виконувати політичні завдання, які не відповідають їхнім професійним обов'язкам. Це підриває незалежність державної служби та негативно впливає на якість надання державних послуг [3].

Для зменшення політичної залежності та забезпечення стабільності державної служби необхідно забезпечити незалежність державної служби від політичного впливу, впровадити прозорі та об'єктивні процедури призначення на керівні посади, забезпечити стабільність керівництва державних органів, залучити до процесу прийняття рішень незалежних експертів, а також підвищити професіоналізм та компетентність державних службовців. Успішне вирішення проблеми політичної залежності та частої зміни керівництва є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби та відновлення довіри суспільства до державних інституцій.

Одним із ключових аспектів, який потребує уваги, є вплив політичної залежності на формування кадрової політики в державній службі. Коли призначення на посади залежать від політичних зв'язків, а не від профес-

ійних якостей, це призводить до формування некомпетентного та немотивованого кадрового складу. Це, у свою чергу, негативно впливає на якість надання державних послуг та ефективність роботи державних органів.

Крім того, політична залежність може призвести до того, що державні службовці будуть змушені виконувати політичні завдання, які не відповідають їхнім професійним обов'язкам. Це підриває незалежність державної служби та негативно впливає на якість надання державних послуг. Наприклад, державні службовці можуть бути змушені приймати рішення, які не відповідають інтересам суспільства, а відповідають інтересам політичних сил [3].

Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити ефективні механізми захисту державної служби від політичного впливу. Це може включати:

- Законодавче закріплення незалежності державної служби.
- Впровадження прозорих та об'єктивних процедур призначення на керівні посади.
- Залучення до процесу прийняття рішень незалежних експертів та представників громадськості.
- Підвищення професіоналізму та компетентності державних службовців.
- Створення ефективної системи контролю за діяльністю державних службовців.

Важливо також забезпечити стабільність керівництва державних органів. Часта зміна керівництва призводить до зміни пріоритетів та стратегій, що ускладнює довгострокове планування та реалізацію реформ. Для цього необхідно законодавчо закріпити терміни перебування на посадах керівників державних органів.

Успішне вирішення проблеми політичної залежності та частої зміни керівництва є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби, залучення талановитих фахівців та відновлення довіри суспільства до державних інституцій.

Впровадження ефективної системи кар'єрного планування є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби в Україні. Це дозволить залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити їх мотивацію та професійний розвиток, а також покращити якість надання державних послуг. Для успішного впровадження кар'єрного планування необхідно провести комплексну реформу державної служби, яка включатиме реформування системи оплати праці та мотивації, боротьбу з бюрократією та корупцією, впровадження прозорої та об'єктивної системи оцінювання та відбору кадрів, розробку та впровадження чітких кар'єрних траєкторій та програм розвитку, а також зменшення політичної залежності та забезпечення стабільності [1].

Важливим аспектом реформування державної служби є залучення міжнародного досвіду. Необхідно вивчити та адаптувати найкращі практики інших країн у сфері кар'єрного планування, такі як впровадження системи меритократії, забезпечення рівних можливостей для всіх державних службовців, розвиток лідерських якостей, а також впровадження системи оцінювання результатів роботи. Громадянське суспільство відіграє важливу роль у процесі реформування державної служ-

би. Необхідно залучити громадські організації до розробки та реалізації реформ, а також забезпечити прозорість та відкритість процесу реформування. Успішне впровадження кар'єрного планування в державній службі України дозволить підвищити ефективність роботи державних органів, залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити мотивацію та професійний розвиток державних службовців, покращити якість надання державних послуг, а також відновити довіру суспільства до державних інституцій. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку України як демократичної та правової держави.

Впровадження ефективної системи кар'єрного планування є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби в Україні. Це дозволить залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити їх мотивацію та професійний розвиток, а також покращити якість надання державних послуг. Для успішного впровадження кар'єрного планування необхідно провести комплексну реформу державної служби, яка включатиме реформування системи оплати праці та мотивації, боротьбу з бюрократією та корупцією, впровадження прозорості та об'єктивної системи оцінювання та відбору кадрів, розробку та впровадження чітких кар'єрних траєкторій та програм розвитку, а також зменшення політичної залежності та забезпечення стабільності.

Важливим аспектом реформування державної служби є залучення міжнародного досвіду. Необхідно вивчити та адаптувати найкращі практики інших країн у сфері кар'єрного планування, такі як впровадження системи меритократії, забезпечення рівних можливостей для всіх державних службовців, розвиток лідерських якостей, а також впровадження системи оцінювання результатів роботи.

Громадянське суспільство відіграє важливу роль у процесі реформування державної служби. Необхідно залучити громадські організації до розробки та реалізації реформ, а також забезпечити прозорість та відкритість процесу реформування. Успішне впровадження кар'єрного планування в державній службі України дозволить підвищити ефективність роботи державних органів, залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити мотивацію та професійний розвиток державних службовців, покращити якість надання державних послуг, а також відновити довіру суспільства до державних інституцій. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку України як демократичної та правової держави.

Для успішного впровадження кар'єрного планування необхідно створити ефективну систему моніторингу та оцінювання результатів роботи державних службовців. Це дозволить оцінити не лише кваліфікацію та досвід, але й реальні досягнення та внесок кожного працівника. Важливо розробити чіткі та вимірювані критерії оцінювання, які будуть базуватися на об'єктивних показниках. Крім того, необхідно забезпечити професійний розвиток та навчання державних службовців.

Це дозволить підвищити їх кваліфікацію та компетентність, а також підготувати їх до кар'єрного зростання. Важливо створити систему безперервного навчання, яка буде враховувати потреби та інтереси кожного

працівника. Для ефективного впровадження реформи системи кар'єрного планування необхідно залучити до цього процесу незалежних експертів та представників громадськості. Це дозволить забезпечити прозорість та об'єктивність процедур, а також підвищити довіру суспільства до державної служби. Важливим аспектом реформування державної служби є залучення міжнародного досвіду [6].

Необхідно вивчити та адаптувати найкращі практики інших країн у сфері кар'єрного планування, такі як впровадження системи меритократії, яка передбачає призначення на посади на основі заслуг та професійних якостей, забезпечення рівних можливостей для всіх державних службовців, незалежно від їх статі, віку, раси чи інших ознак, розвиток лідерських якостей державних службовців, що дозволить їм ефективно керувати та мотивувати своїх підлеглих, а також впровадження системи оцінювання результатів роботи, яка буде базуватися на об'єктивних показниках та враховувати внесок кожного працівника. Успішне впровадження кар'єрного планування в державній службі України дозволить підвищити ефективність роботи державних органів, залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити мотивацію та професійний розвиток державних службовців, покращити якість надання державних послуг, а також відновити довіру суспільства до державних інституцій. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку України як демократичної та правової держави.

ВИСНОВОК

У цій статті було проведено комплексний аналіз проблем та перспектив впровадження кар'єрного планування в державній службі України. Було виявлено низку серйозних проблем, які перешкоджають ефективному функціонуванню державної служби, зокрема низька заробітна плата та недостатня мотивація, що призводить до відтоку кваліфікованих кадрів та знижує привабливість державної служби; бюрократія та корупція, що створюють перешкоди для кар'єрного зростання та підривають довіру суспільства до державних інституцій; неефективна система оцінювання та відбору кадрів, де непрозорість та необ'єктивність цих процесів призводять до призначення на посади некомпетентних осіб; відсутність чітких кар'єрних траєкторій та програм розвитку, що ускладнює професійний розвиток державних службовців та знижує їх мотивацію; а також політична залежність та часта зміна керівництва, що створюють нестабільність та невизначеність, негативно впливаючи на довгострокове кар'єрне планування. Однак, незважаючи на ці проблеми, існують перспективи для покращення ситуації.

Для цього необхідно реформувати систему оплати праці та мотивації, підвищивши заробітну плату та впровадивши ефективну систему мотиваційних стимулів; боротися з бюрократією та корупцією, впровадивши прозорі та ефективні процедури прийняття рішень та забезпечивши відкритість та доступність інформації; впровадити прозору та об'єктивну систему оцінювання та відбору кадрів, розробивши чіткі критерії оцінювання та залучивши незалежних експертів до процесу оцінювання; розробити та впровадити чіткі кар'єрні траєкторії та програми розвитку, визначивши кар'єрні цілі

кожного працівника та розробивши план розвитку професійних навичок; а також зменшити політичну залежність та забезпечити стабільність, забезпечивши незалежність державної служби від політичного впливу та впровадивши прозорі процедури призначення на керівні посади.

Для успішного впровадження реформ необхідно залучити до цього процесу незалежних експертів та представників громадськості, врахувати міжнародний досвід у сфері кар'єрного планування, забезпечити фінансування програм навчання та розвитку державних службовців, а також створити ефективну систему моніторингу та оцінювання результатів роботи. Ефективна державна служба є ключовим фактором розвитку України як демократичної та правової держави, забезпечуючи якісне надання державних послуг, сприяючи економічному розвитку та захищаючи національні інтереси.

Успішне впровадження кар'єрного планування в державній службі України дозволить підвищити ефективність роботи державних органів, залучити та утримати талановитих фахівців, підвищити мотивацію та професійний розвиток державних службовців, покращити якість надання державних послуг, а також відновити довіру суспільства до державних інституцій. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку України як сучасної та успішної держави.

Література:

1. Загороднюк, С. В., & Акімов, О. О. (2013). Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах. Ефективність державного управління, 36, 277—286.
2. Доценко, Т. (2020). Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток, 8, 541—563.
3. Доценко, Т. А. (2020). Створення Центру розвитку кар'єри державних службовців. В: Н. І. Обушна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадева (Ред.), 100 ідей для Президента та Уряду України: Збірник наукових праць (інформаційно-аналітичний збірник проєктів у сфері публічного управління) (у 2 томах). (Т. 2, с. 57—60). Київ: НАДУ.
4. Луценко, О. Є. (2023). Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. Науковий вісник УжНУ. Серія: Право, 75(3).
5. Рачинський, А. (2022). Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар'єри державних службовців. Аспекти публічного управління, 10 (6), 88—94. <https://doi.org/10.15421/152248>
6. Хаджирадева, Світлана, і Тетяна Доценко. (2023). Правосвідомість в контексті розвитку професійно-службової кар'єри публічних службовців в умовах реформування державного управління. Аспекти публічного управління, 11 (4), 74—81. <https://doi.org/10.15421/152355>.

References:

1. Zahorodniuk, S. V., & Akimov, O. O. (2013), "Competencies of a civil servant as the basis of psychological

readiness for professional activity in European integration conditions", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 36, pp. 277—286.

2. Dotsenko, T. (2020), "Career of public servants in the context of reforming the public administration system in Ukraine", *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 8, pp. 541—563.

3. Dotsenko, T. A. (2020), "Creating a Career Development Center for Civil Servants", 100 idei dlia Prezidenta ta Uriadu Ukrainy: Zbirnyk naukovykh prats (informatsiino-analitychnyi zbirnyk proektiv u sferi publichnoho upravlinnia) (u 2 tomakh) [100 ideas for the President and the Government of Ukraine: Collection of scientific works (information and analytical collection of projects in the field of public administration) (in 2 volumes)], *NADU*, Kyiv, Ukraine, Vol. 2, pp. 57—60.

4. Lutsenko, O. Ye. (2023), "Legal regulation of professional development of civil servants", *Naukovyi visnyk UzhNU. Seriya: Pravo*, vol. 75(3), available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/51768/1/276513-%d0%a2%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%82%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%96-637306-1-10-20230402.pdf> (Accessed 25 March 2025).

5. Rachynskyi, A. (2022), "Self-management in the context of professional career development of civil servants", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 10 (6), pp. 88—94. <https://doi.org/10.15421/152248>

6. Khadzhiradieva, S. & Dotsenko, T. (2023), "Legal awareness in the context of the development of professional and official career of civil servants in the context of public administration reform", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 11 (4), pp. 74—81. <https://doi.org/10.15421/152355>

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 005.33

Л. В. Ваганова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5812-4597>
Н. В. Матійчук,
студентка, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4874-1401>
М. І. Микулець,
студент, Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5590-7803>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.223

ІНСТИТУЦІЙНІ РЕФОРМИ ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

L. Vahanova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
N. Matiychuk,
Student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
M. Mykulets,
Student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

INSTITUTIONAL REFORMS AS A FACTOR IN THE GROWTH OF DIRECT FOREIGN INVESTMENT

У статті досліджено вплив інституційних реформ на зростання прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Розкрито роль стабільності законодавчої бази, спрощення регуляторних процедур, боротьби з корупцією та забезпечення прав власності як ключових аспектів, що стимулюють інвесторів. Проаналізовано досвід країн, які успішно реалізували інституційні реформи, забезпечивши приплив ПІІ, та зроблено висновки щодо їхньої адаптації до українських реалій. Успішне впровадження інституційних змін здатне створити передбачувані умови для інвесторів, знизити ризики ведення бізнесу та посилити конкурентоспроможність економіки. Запропоновано конкретні заходи для вдосконалення інституційного середовища в Україні, що включають зміцнення судової системи, покращення прозорості державного управління та формування сприятливого бізнес-клімату. Результати дослідження підтверджують, що ефективні та результативні реформи сприяють довгостроковому зростанню інвестицій та сталому економічному розвитку.

The article examines the impact of institutional reforms on the growth of foreign direct investment (FDI). It reveals the role of a stable legal framework, simplification of regulatory procedures, the fight against corruption, and the protection of property rights as key aspects that stimulate investors. It analyzes the experience of countries that have successfully implemented institutional reforms, ensuring the inflow of FDI, and draws conclusions about their adaptation to Ukrainian realities. It proposes specific measures to improve the institutional environment in Ukraine, including strengthening the judicial system, improving the transparency of public administration, and creating a favorable business climate. The results of the study confirm that effective reforms contribute to long-term investment growth and sustainable economic development.

In order to attract resources, many countries resort to introducing tax incentives. The most common tax incentive tool is the investment tax credit, which is a deferral or discount on income tax for investments in new technologies and innovations. The size of the investment tax credit is set as a percentage of the investment value and in developed countries ranges from 10-15% (Canada) to 100% (in the USA and Ireland). Tax incentives, which have been introduced in Ukraine to attract investment since the 1990s, have not lived up to the expectations placed on them. Massive abuse of incentives, tax evasion and the creation of fictitious enterprises in order to obtain tax preferences have led to negative consequences. The current situation has not changed radically, the Tax Code of Ukraine provides for tax incentives for the development of priority industries, but the lack of effective control has turned them into a tool for illicit enrichment.

It is also obvious that trust in the courts in Ukraine among foreign investors remains consistently low, and their views coincide with the opinions of ordinary Ukrainians. Of course, high rates of distrust in the judiciary are a challenge to the functioning of the rule of law, which in turn is a key condition for attracting large investors and transnational companies that are used to working exclusively in the legal field.

*Ключові слова: інвестиції, післявоєнна відбудова, економіка, уряд, світова економіка.
Key words: investments, post-war reconstruction, economy, government, world economy.*

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

Прямі іноземні інвестиції є джерелом фінансових ресурсів для розвитку національної економіки, сприяють створенню нових робочих місць, трансферу технологій та підвищенню конкурентоспроможності країни. Однак, в сучасних умовах України залучення ПІІ стикається з численними перешкодами, серед яких корупція, правова нестабільність, неефективне державне управління та нерозвиненість інституційного середовища. Відсутність системних інституційних реформ знижує довіру іноземних інвесторів та створює ризики для стабільного притоку ресурсів.

Актуальність дослідження обумовлена забезпеченням визначення конкретних шляхів удосконалення інституційного середовища для стимулювання ПІІ. Вивчення досвіду інших країн, які успішно реалізували інституційні реформи, адаптація їхніх підходів до українських реалій, що є кроком для забезпечення тривалого економічного зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові джерела свідчать про чималу різноманітність підходів та методів до державного регулювання іноземного інвестування. О. Кравчун, вивчаючи міжнародні стратегії підтримки іноземних інвестицій і супутні методи регулювання, дійшов до висновку, що в Україні присутні риси кожної з цих стратегій, але неможливо однозначно стверджувати про домінування будь-якої із них. Г. Березюк зазначив, що державна інвестиційна політика, використовуючи податкові та амортизаційні пільги, а також методи грошово-кредитного регулювання, забезпечує управління процесом іноземних інвес-

тицій на макроекономічному рівні. Т. Майорова, аналізуючи вплив податкової політики, підкреслила, що ставки податків не є головним важелем, тоді як важливим є формування сприятливого податкового середовища. Дибя М. та Ходакевич С. вважають, що варто застосувати "механізм податкового та митного стимулювання учасників зовнішньо-економічної діяльності, які працюють у сегменті торгівлі та супроводжуються високо— та середньо— високотехнологічну промислову продукцію, надають наукомісткі та технологічно-орієнтовані послуги, а також імпортують обладнання, що не має вітчизняних аналогів за критеріями технологічності та ефективності".

Досить змістовну позицію що до управління іноземними інвестиціями виклав сучасний науковець Кривенко Ю.В, який чітко наголошує на тому, що держава повинна створити такі умови, щоб інвестори, будь-то великі корпорації чи маленькі підприємці, мали однакові можливості для вкладення коштів та отримання прибутку. Для цього необхідно забезпечити прозорість, справедливі правила гри та захист прав власності. Держава має також стимулювати інвестиції в перспективні галузі економіки та сприяти розвитку фінансового ринку. Як бачимо, науковець значну відповідальність покладає саме на державу, адже політика держави має бути сконцентрована на прискоренні темпів економічного зростання на власній відтворювальній (інвестиційній) базі та на достатній ринковій основі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити сутність та роль іноземних інвестицій в економіці країни, розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління, задля підвищення інвестиційної привабливості країни.

Таблиця 1. Прямі іноземні інвестиції в Україні за 2020—2024 рр., млн дол. США

Роки	Прямі іноземні інвестиції в Україну		Прямі іноземні інвестиції з України		Сальдо	
	Сума	Зміна (+;-)	Сума	Зміна (+;-)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
2020	-868	-6728	82	-566	-950	-118,2%
2021	6687	+7555	-198	-280	+6885	+824,7%
2022	1152	-5535	529	+727	+623	-91,0%
2023	4247	+3097	42	-487	+4205	+575,0%
2024	2960	-1287	-97	-139	+3057	-27,3%

Джерело: складено авторкою на основі [2].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиції є одним із основних елементів розвитку сучасної економіки, вони забезпечують приплив капіталу, стимулюють створення нових робочих місць, підвищують технологічний рівень виробництва та сприяють інтеграції країни у світову економіку. Але які особливості приховуються під інвестиціями і чому їх значення важко переоцінити?

Для України інвестиції є життєво-важливим фактором. Війна призвела до значних збитків в економіці країни і певною мірою призупинила інвестиційну привабливість. Уряду важливо розуміти, що від закордонних партнерів варто не лише брати кошти, а і вміти залучати їх в довгостроковій перспективі. Наразі кошти від закордонних партнерів, в основному, надходять у вигляді "пакетів допомоги", які звісно ж, після війни потрібно буде компенсувати.

Як Україна віддаватиме гроші після перемоги, пояснив головний консультант Центру зовнішньополітичних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД), економіст Іван Ус: "Так, це кредити. Але, по-перше, відсотки за ними не такі й великі. По-друге, власне ці відсотки, які треба сплатити, їх платитимуть країни ЄС, вони на себе взяли цю опцію, нам доведеться повернути тільки тіло кредиту, як то кажуть. Повернути його треба буде не негайно після завершення війни, а в різні періоди. Тобто, Україна матиме змогу відбудувати свою економіку, запустити її на повну потужність, навіть, напевно, вступити вже до ЄС, і після цього повертати гроші [1]. Якими би яскравими та заспокоїливими слова експертів б не видавалися, варто розуміти, що борг буде, і не маленький.

У післявоєнній відбудові держава значну кількість коштів буде направляти на погашення кредитів, підтримку військових і сімей які втратили домівки та на відбудову інфраструктури. А от саме інвестиції можуть стати потужним каталізатором розвитку всіх галузей економіки. Тому, наразі Україні варто сконцентрувати зусилля для поліпшення інвестиційного клімату як для іноземних, так і для українських інвесторів. Також варто розуміти, що відбудова зруйнованих міст, доріг, мостів та енергетичних об'єктів потребує величезних фінансових ресурсів, які не завжди можуть забезпечити із державного бюджету. Іноземні інвестиції здатні компенсувати цей дефіцит, спрямовуючи витрати у стратегічні галузі, такі як транспорт, енергетика та житлове будів-

ництво. Все зазначене вище показує глобальність та важливість інвестицій.

Вважаємо, що саме прямі іноземні інвестиції відіграють ключову роль, адже вони супроводжують вкладення капіталу з метою придбання довгострокового економічного інтересу в країні — реципієнті капіталу. ПІІ — найбільш бажана форма капіталовкладень для економік, що розвиваються, крім того в країну надходять нові технології, нові практики корпоративного управління, тощо. Статистику що до залучення прямих іноземних інвестицій в Україні наведено нижче (Табл. 1).

З таблиці видно, що у 2020 році відбулося різке скорочення прямих іноземних інвестицій, їхній обсяг знизився до -868 млн дол., що є найнижчим показником за аналізовані періоди. У 2021 році ПІІ зросли до 6687 млн дол., що стало результатом відновлення економіки після пандемії. Проте, в 2022 році обсяги ПІІ знову впали до 1152 млн дол., що свідчить про спад ділової активності через повномасштабне вторгнення, а також через підвищену невизначеність і ризики. У 2023 році сума інвестицій становила близько 4247 млн дол., хоча це не від'ємний показник, але і не значний. У 2024 році обсяг ПІІ знизився до 2960 млн дол., таке скорочення свідчить про нестабільність інвестиційного клімату. Російська воєнна агресія продовжує очолювати перелік факторів негативного впливу на інвестиційний клімат, далі йде корупція та слабка судова система, тіньова економіка, атаки на українську енергосистему. На думку 81% опитаних компаній [3], на інвестиційну привабливість України негативно впливає обмеження валютних операцій.

Державне управління іноземними інвестиціями здійснюється через вплив державних органів, який спрямований на певне звуження можливостей вибору того чи іншого варіанту поведінки суб'єктів, а також на коригування їх поведінки шляхом застосування норм, що супроводжуються юридичною відповідальністю. Управління інвестиційними процесами здійснюється на двох рівнях:

1. макроекономічний рівень (територіальний рівень, який включає рівень регіону та національний рівень);
2. мікроекономічний рівень (рівень підприємства).

Інструменти, які держава використовує для формування та реалізації інвестиційної політики досить обмежені. Кожен із важелів виявляється ефективним лише у конкретній ситуації, та не завжди спрацює в тих чи інших умовах. У такому випадку доцільно звернутись до зарубіжного досвіду, адже у сучасних умовах інвестиційні рішення приймаються швидко, і помилки в економічній політиці можуть мати серйозні наслідки (Табл. 2).

Актуальність питання стимулювання іноземних інвестицій обумовлена тим, що швидкість залучення цих інвестицій та ефективність їх використання мають ключове значення для успішної модернізації національної економіки. У зв'язку з цим основне завдання полягає у визначенні оптимальних методів, інструментів і пріоритетів стимулювання іноземного капіталу для створення ефективної довгострокової моделі залучення інвестицій. Особливу увагу варто звернути на США, адже саме ця країна посідає перше місце та

Таблиця 2. Заходи стимулювання інвестиційної активності в розвинутих країнах

Країна	Інвестиційні стимули
США	Скорочений термін амортизації при здійсненні НДДКР; підтримка інновацій; 100% інвестиційний податковий кредит у енергетичній галузі; зниження податку на прибуток на інвестиції в НДДКР; податкові знижки на приріст інвестицій; чітка система захисту прав інвестора.
Польща	Субсидування інвестицій у розмірі до 50% від максимального обсягу державних інвестицій у регіони; субсидування новостворених робочих місць, підготовки й навчання найманих працівників.
Угорщина	Неподаткові пільги у формі безпроцентних кредитів, субсидій, гарантій для інвестиційних експортно-орієнтованих проєктів; спрощення процедур реєстрації компаній; підтримка регулюючих органів для здійснення інвестицій; захист довкілля.
Німеччина	Зниження податкового навантаження при здійсненні інвестицій; підтримка інновацій.
Канада	Стимулювання проведення НДДКР; податкові пільги для корпорацій: інвестиційний податковий кредит, прискорені норми амортизації, пільгові умови оподаткування активів.
Ірландія	Зниження податку на прибуток до 10%; збільшення від сплати ПДВ для підприємств, що створюють нові робочі місця; скасування податку на прибуток на виробництво експортно-орієнтованої продукції; податковий кредит на рівні 10%.
Великобританія	Створення вільних і підприємницьких зон; пільгові умови отримання віз і посвідки на проживання для іноземних інвесторів; диверсифікація регіональної структури залучення інвестицій; інвестиційний податковий кредит; прискорені норми амортизації.
Китай	Залучення іноземних інвестицій через доступ до сучасних технологій; створення підприємств на основі коштів іноземних інвесторів; пільговий податковий режим для виробничих підприємств, орієнтованих на експорт; захист навколишнього середовища.

Джерело: складено авторкою на основі [4].

має рекордні показники залучення іноземного капіталу (Рис. 1).

У США правове регулювання іноземних інвестицій здійснюється в межах загального регулювання зовнішньоекономічної діяльності відповідно до Комплексно-

го закону про торгівлю і конкуренцію (1988 рік) й антитрестового законодавства. Останнє має на увазі заборону монополії, створення дефіциту, товарного демпінгу тощо. Варто зазначити, що окремі штати активно працюють над залученням іноземних інвестицій, змагаючись між собою у створенні сприятливих умов для іноземних інвесторів. Серед поширених заходів: звільнення від місцевих податків на нерухомість та податків на прибуток, що спрямовується на капіталовкладення.

З метою залучення ресурсів багато країн вдаються до запровадження податкових пільг. Найрозповсюдженішим інструментом податкового стимулювання є інвестиційний податковий кредит, що представляє собою відстрочення або знижку з податку на прибуток на інвестиції у нові технології та інновації. Розмір інвестиційного податкового кредиту встановлюється у відсотках від вартості інвестицій і становить у розвинених країнах від 10—15% (Канада) до 100% (у США та Ірландії) [5].

Податкові пільги, які в Україні запроваджувались з метою залучення інвестицій, ще з 1990-х років, не виправдали покладених на них сподівань. Масове зловживання пільгами, ухилення від сплати податків та створення фіктивних підприємств, з метою отримання податкових преференцій призвели до негативних наслідків. Нинішня ситуація не змінилась кардинально, Податковий кодекс України передбачає податкові пільги для розвитку пріоритетних галузей, але відсутність ефективного контролю перетворила їх на інструмент незаконного збагачення.

Чому так відбувається? Відповідь криється у слабкості інституційної системи. Відсутність прозорого контролю, нечіткість критеріїв надання пільг та недоліки законодавства створюють сприятливий ґрунт для маніпуляцій. Податковий кодекс України пропонує пільги для розвитку пріоритетних галузей, але їхній реальний вплив на економіку залишається мінімальним через недостатній нагляд за ефективністю їх використання.

Що ж необхідно зробити, аби змінити ситуацію? По-перше, забезпечити прозорість процесу. Сюди варто віднести публікацію детальної інформації про отримувачів пільг та їхній внесок у економіку. По-друге, варто чітко окреслити критерії надання пільг. Лише ті проєкти, які доводять свою корисність для суспільства, мають право на фінансову підтримку. По-третє, слід створити незалежний орган, який здійснюватиме постійний аудит використання пільг та накладатиме санкції за порушення.

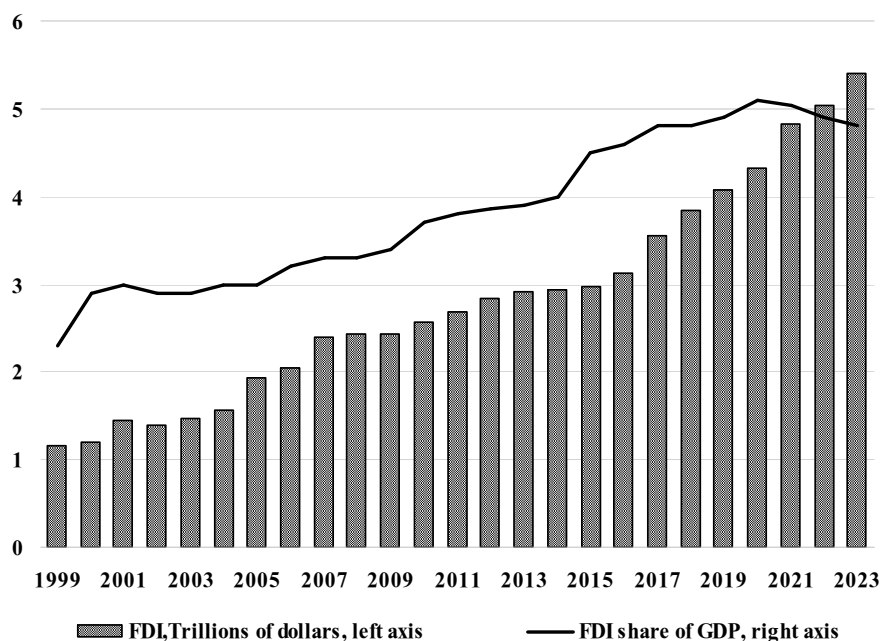


Рис. 1. Обсяг прямих іноземних інвестицій (трлн дол)

Джерело: [7].

Але проблема полягає не лише у технічних аспектах. Глибші корені цього явища — це відсутність довіри до державних інститутів. Інвестори потребують гарантій стабільності та чесності. Тому податкові пільги мають супроводжуватися загальним покращенням інвестиційного клімату: спрощенням регуляторних процедур, боротьбою з корупцією та забезпеченням справедливого правосуддя. Податкові пільги можуть стати потужним інструментом розвитку, але тільки за умови, якщо їхня реалізація базується на прозорості, відповідальності та довірі. В іншому випадку, вони залишаться не більше, ніж механізмом збагачення окремих осіб, гальмуючи прогрес усієї країни.

Очевидним є і те, що довіра до судів в Україні серед іноземних інвесторів залишається стабільно низькою, і їхні погляди збігаються з думками пересічних українців. Безумовно, високі показники недовіри до судової гілки влади є викликом для функціонування правової держави, що зі свого боку є ключовою умовою залучення великих інвесторів і транснаціональних компаній, які звикли працювати виключно у правовому полі [6]. Для підвищення довіри іноземних інвесторів до судової системи необхідно провести судову реформу, забезпечивши реальну незалежність суддівського корпусу. Вона передбачає реформування системи відбору суддів, яке має відбуватися на прозорих засадах. Лише високоморальні та компетентні кандидати, які пройшли ретельну перевірку повинні мати змогу стати суддями. У результаті це підвищить довіру до рішень суддів, оскільки інвестори та суспільство загалом знатимуть, що судді неупереджені та незалежні у своїх рішеннях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інституційні реформи відіграють ключову роль у залученні прямих іноземних інвестицій, оскільки саме вони формують базу для стабільного та прозорого інвестиційного середовища. Аналіз міжнародного досвіду та української практики свідчить, що ефективність реформ залежить від чіткої реалізації таких заходів, як забезпечення верховенства права, боротьба з корупцією, спрощення регуляторних процедур та захист прав власності. Правове регулювання іноземних інвестицій у США базується на комплексному підході, який охоплює як загальне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, так і антитрестове законодавство, що протидіє монополії. Така політика балансує між залученням інвестицій і захистом стратегічних інтересів країни. Додатково, штати активно стимулюють іноземні інвестиції, пропонуючи податкові пільги, що підвищує привабливість США як інвестиційного напрямку.

Успішне впровадження інституційних змін здатне створити передбачувані умови для інвесторів, знизити ризики ведення бізнесу та посилити конкурентоспроможність економіки. Для України важливим є не лише формальне прийняття законодавчих змін, але й ефективна імплементація їх у практику. Впровадження прозорих правил та рівних можливостей для інвесторів, стимулювання стратегічних галузей економіки та розвиток фінансового ринку є важливими умовами для ефективного залучення капіталу. Таким чином, створення спри-

ятливого інвестиційного клімату, забезпечення стабільності, прозорості та захисту прав інвесторів сприятиме підвищенню довіри до України та розвитку її економічного потенціалу.

Література:

1. Як Україна віддаватиме борги після перемоги: пояснення економіста URL: <https://tsn.ua/groshi/yak-ukrayina-viddavati-borgi-pislya-peremogi-poyasnen-nya-ekonomista-2239714.html>
2. Пряме іноземне інвестування. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2022/>
3. В Україні покращився інвестиційний клімат: індекс ЄБА зріс URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/11/05/721454/>
4. Малахова Ю.А., Хобта М.О., Гончар Т.М. Зарубіжний досвід стимулювання інвестиційної активності підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8655>
5. Гоцуляк Л.В. Інвестиційна політика розвинених країн в умовах становлення інноваційної економіки. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3330>
6. Приватні інвестиції у військової трансформації України. Юридична газета онлайн. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/privatni-investitsiyi-upovoenniytransformaciyi-ukrayini.html>
7. Міністерство торгівлі США. URL: <https://www.commerce.gov/data-and-reports/reports/2024/10/foreign-direct-investment-united-states>

References:

1. Official TSN website (2023), "How Ukraine will repay its debts after victory: an economist's explanation", available at: <https://tsn.ua/groshi/yak-ukrayina-viddavati-borgi-pislya-peremogi-poyasnen-nya-ekonomista-2239714.html> (Accessed 30 November 2024).
2. Ministry of Finance of Ukraine (2022), "Foreign direct investment", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2022/> (Accessed 30 November 2024).
3. Economic Truth (2024), "The investment climate has improved in Ukraine: the EBA index has increased", available at: <https://epravda.com.ua/news/2024/11/05/721454/> (Accessed 30 November 2024).
4. Malakhova, Yu. Khotba, M. and Gonchar, T. (2021), "Foreign experience in stimulating investment activity of enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, pp. 34—40.
5. Gotsulyak, L. (2014), "Investment policy of developed countries in the conditions of the formation of an innovative economy", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, pp. 56—64.
6. Legal newspaper online (2006), "Private investments in Ukraine's transformation", available at: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/privatni-investitsiyi-upovoenniytransformaciyi-ukrayini.html> (Accessed 1 December 2024).
7. U.S. Department of Commerce (2024), "Foreign Direct Investment in The United States", available at: <https://www.commerce.gov/data-and-reports/reports/2024/10/foreign-direct-investment-united-states> (Accessed 1 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

М. В. Вавришчук,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9334-086X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.228

ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

М. Vavryshchuk,
Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ECO-INDUSTRIAL PARKS AS A TOOL FOR SUSTAINABLE WASTE MANAGEMENT AT THE LOCAL LEVEL

У статті досліджено перспективи впровадження еко-індустріальних парків (ЕІП) в Україні як ефективного інструменту сталого управління відходами на місцевому рівні. Розглянуто концепцію еко-індустріального парку Zero Waste, що базується на принципах сталого розвитку та інтегрує управлінські, економічні й екологічні підходи на національному, регіональному та місцевому рівнях. Визначено моделі управління ЕІП та їхній вплив на екологічну, економічну і соціальну сфери.

Проаналізовано законодавчі ініціативи щодо підтримки функціонування ЕІП в Україні, зокрема через систему податкових пільг, що стимулюють розвиток екологічно відповідального бізнесу. Наведено міжнародний досвід, який підкреслює важливість податкових стимулів у забезпеченні успішної діяльності таких парків.

Запропоновано модель Zero Waste, що передбачає створення замкнених циклів виробництва, у яких відходи перетворюються на ресурси для інших процесів. Такий підхід сприяє ефективному використанню ресурсів, зниженню споживання природних матеріалів і скороченню викидів парникових газів. Модель забезпечує координацію між підприємствами, органами влади та іншими зацікавленими сторонами, що є важливим для реалізації принципів кругової економіки та досягнення сталого розвитку.

Особливу увагу приділено процесу сертифікації ЕІП Zero Waste, який підтверджує відповідність міжнародним екологічним стандартам, сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та зміцнює довіру з боку національних і міжнародних партнерів.

The article explores the prospects of introduction of eco-industrial parks (EIP) in Ukraine as an effective instrument of old waste management at the local level. The concept of eco-industrial park Zero Waste, which is based on the principles of sustainable development and integrates managerial, economic and environmental approaches at the national, regional and local levels, is described. The models of EIP management and their impact on the environmental, economic and social spheres have been identified. It has been proven that eco-industrial parks, as an established practice of industrial symbiosis, contribute to increasing resource efficiency and reducing negative environmental impacts through the integrated exchange of waste and by-products between tenant enterprises.

It analyzes the legislative initiatives to support the functioning of EIP in Ukraine, in particular through the system of tax incentives that stimulate the development of environmentally responsible business. International experience is presented, which confirms the importance of tax incentives in ensuring the successful operation of such parks. It has been established that among the tax benefits for industrial parks in different countries of the world, the following are used: corporate income tax benefits; exemption from import duty on equipment and facilities for the operation of enterprises within the industrial park; exemption from real estate tax; exemption from land tax or land lease tax; exemption from local taxes and fees; reduction in utility tariffs.

The Zero Waste model is proposed, which envisages the creation of closed cycles of production, in which waste is transformed into resources for other processes. This approach contributes to the efficient use of resources, reducing the consumption of natural materials and reducing greenhouse gas emissions. The model ensures coordination between enterprises, authorities and other stakeholders, which is important for the implementation of the principles of circular economy and achieving sustainable development. Particular attention is paid to the process of certification of EWP Zero Waste, which confirms compliance with international environmental standards, contributes to improving the efficiency of resource management and increases the confidence of national and international partners.

Ключові слова: Відходи, управління відходами, сталий розвиток, циркулярна економіка, еко-індустріальні парки, еко-індустріальний парк Zero Waste, сертифікація.

Key words: waste, waste management, steel development, circular economy, eco-industrial parks, Zero Waste eco-industrial park, certification.

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

В умовах глобалізації та активного розвитку концепції сталого розвитку, питання управління відходами та збереження ресурсів набувають особливої актуальності. Одним із інструментів досягнення цих цілей є створення еко-індустріальних парків (ЕІП), які забезпечують інтеграцію екологічно чистих практик у промисловість і сприяють оптимізації використання ресурсів. Важливим аспектом розвитку ЕІП є застосування концепції циркулярної економіки, що передбачає замкнений цикл виробництва, в якому відходи одних підприємств стають ресурсами для інших.

Європейський досвід у створенні еко-індустріальних парків є джерелом для розробки національних моделей управління такими інноваційними структурами. Європейський Союз активно підтримує впровадження концепції сталого розвитку через низку рамкових документів, серед яких варто відзначити Європейську стратегію щодо циркулярної економіки [11] та Директиву про відходи [12], яка встановлює правила щодо управління відходами та стимулює розробку більш ефективних та стійких виробничих процесів. ЄС надає фінансо-

ву підтримку проектам, що сприяють реалізації принципів сталого розвитку, включаючи інвестиції в індустріальні парки, орієнтовані на зменшення екологічного впливу. Європейський досвід свідчить про важливість інтеграції різних рівнів управління — національного, регіонального та місцевого — для ефективного функціонування еко-індустріальних парків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема розвитку екоіндустріальних парків є активно досліджуваною темою як науковцями, так і практиками. Наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема О. Івашко [6], В. Галасюка [5], Н. Шевчук [7], О. Лазаренко [4], Т. Мазур [9], Н. Беллантуоно [10], Г. Массар; Д. Цюрке [13] охоплюють широкий спектр питань — від теоретичних основ створення екоіндустріальних парків до практичних аспектів їх функціонування. В той же час, недостатньо дослідженими залишаються питання впровадження моделі еко-індустріального парку Zero Waste в Україні. Ця модель ґрунтується на принципах нульових відходів, що передбачає максимальне повторне використання ресурсів, мінімізацію утворення відходів та їх переробку у виробничих циклах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення перспектив створення та функціонування еко-індустріальних парків Zero Waste в Україні на основі європейського досвіду забезпечення сталого розвитку, зменшення відходів та оптимізації використання ресурсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Україна активно впроваджує концепцію "нуль відходів" на місцевому рівні. 1 травня 2024 року в Україні стартував проєкт "Міста Нуль Відходів в Україні" за фінансової підтримки програми LIFE Європейського Союзу. Метою проєкту є підтримка органів місцевого самоврядування у впровадженні нових вимог законодавства у сфері управління відходами [1].

Важливу роль у цій трансформації відіграють еко-індустріальні парки (ЕІП), які сприяють ефективному управлінню ресурсами та мінімізації відходів через інтеграцію промислової симбіозу. Їхнє впровадження в міську інфраструктуру не лише зменшує екологічне навантаження, а й формує основу для сталого розвитку урбаністичних територій.

Концепція еко-індустріальних парків (ЕІП) виникла на початку 1990-х років як відповідь на зростаючий вплив промисловості на довкілля. Її обговорення відбулося під час Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку, відомої як Саміт Землі, що проходила в Ріо-де-Жанейро з 3 по 14 червня 1992 року. Ця конференція зібрала представників 179 країн, які обговорювали питання сталого розвитку та охорони навколишнього середовища. Одним із результатів Саміту стала Декларація Ріо-де-Жанейро, яка закріпила 27 принципів екологічно збалансованого розвитку. Хоча в самій Декларації не згадуються еко-індустріальні парки, ідеї, висловлені на конференції, сприяли розвитку концепцій, спрямованих на інтеграцію промислового розвитку з екологічною відповідальністю.

Еко-індустріальні парки — це нові типи індустріальних парків, розроблені та створені відповідно до критеріїв циркулярної економіки, промислової екології та вимог чистого виробництва. Дизайн еко-індустріальних парків значною мірою спирається на еко-еволюційну діяльність і представляє значне оновлення традиційних індустріальних парків до моделі еко-розвитку. Розвиток еко-індустріальних парків може пришвидшити перехід індустріальних парків до екологічної цивілізації, стимулювати трансформацію промисловості від старої моделі зростання до моделі сталого розвитку та стимулювати розвиток високотехнологічних галузей промисловості, що в кінцевому підсумку частково зменшує тиск забруднення навколишнього середовища та, як наслідок, впливає на як наслідок, впливає на покращення екологічної якості територій, зменшення антропогенного навантаження на природні екосистеми та формування ресурсоефективної моделі економіки. Крім того, розвиток еко-індустріальних парків сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів, залученню інвестицій у "зелені" технології та створенню нових робочих місць у секторах циркулярної економіки.

Еко-індустріальні парки (ЕІП), як усталена практика промислового симбіозу, сприяють підвищенню ресурсоефективності та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище завдяки інтегрованому обміну відходами та побічними продуктами між підприємствами-орендаторами. Попри зростання кількості ЕІП у світі, їхня циркулярність залишається обмеженою через високу динаміку ринку та нестабільність бізнесових умов, що ускладнює впровадження замкнених виробничих циклів.

В Україні еко-індустріальні парки (ЕІП) тільки починають набувати популярності, однак їх потенціал для розвитку є значним. У Стратегії розвитку індустріальних парків на період до 2030 року [2] одним із основних завдань є удосконалення правових засад створення та функціонування індустріальних парків, що дозволить забезпечити їхню ефективність та конкурентоспроможність. Одним із ключових напрямків є запровадження моделі еко-індустріального парку, що сприятиме не лише підвищенню економічної ефективності, а й поліпшенню екологічних і соціальних показників діяльності. Законодавче визначення та забезпечення практичної реалізації цієї моделі, включаючи промисловий симбіоз та взаємодію з територіальними громадами, стане основою для інтеграції сталих практик у процеси виробництва та управління відходами, що дозволить ефективно скорочувати негативний вплив на навколишнє середовище та створювати нові можливості для розвитку місцевих економік. У січні 2025 року Верховна Рада України ухвалила у першому читанні законопроект № 12117 про удосконалення функціонування індустріальних парків, в якому запроваджується поняття "еко-індустріальний парк" — індустріальний парк, включений до Реєстру індустріальних парків, в межах якого ініціатор створення, керуюча компанія, учасники та інші суб'єкти індустріального парку здійснюють діяльність у сфері промислового симбіозу [3].

ЮНІДО виокремлює три основні моделі управління екоіндустріальними парками (ЕІП): державну, приватну та модель державно-приватного партнерства [8]. У моделі державного управління держава відіграє ключову роль, керуючи парком безпосередньо або через спеціалізовану компанію. Приватне управління передбачає, що оператором є приватна компанія, яка укладає контракти з інвесторами. У випадку державно-приватного партнерства управління парком здійснюється спільно урядом і приватними інвесторами. Незалежно від моделі, державно підтримка є важливою для успіху та стійкості ЕІП. Така підтримка може включати фінансування інфраструктурних проєктів, надання податкових пільг, а також розробку сприятливого законодавчого середовища, яке стимулює підприємства до впровадження ефективних ресурсозберігаючих технологій і практик промислового симбіозу. На сьогодні в різних країнах існують різні інституціональні пільги щодо функціонування індустріальних парків, найчастіше мотиватором створення індустріальних парків виступають податкові пільги. Так, серед податкових пільг щодо індустріальних парків у різних країнах світу застосовують [7; 10]:

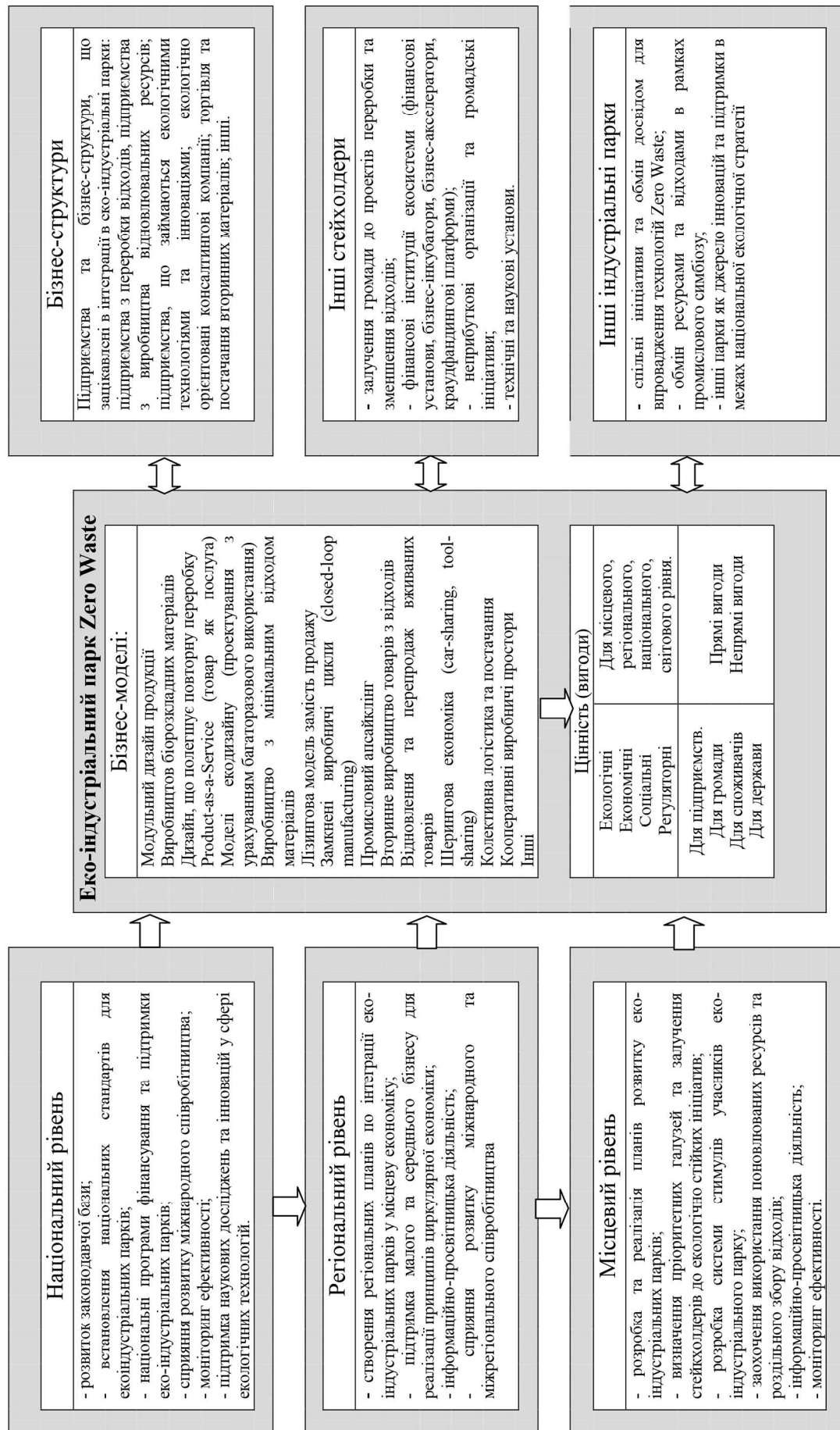


Рис. 1. Модель еко-індустріального парку Zero Waste

Джерело: запропоновано автором.

— пільги щодо податку на прибуток підприємств (такі пільги в різних відсотках встановлені в Туреччині, Чехії, Нідерландах, Китайській Народній Республіці);

— звільнення від ввізного мита на обладнання та устаткування для роботи підприємств у межах індустріального парку (серед країн, що застосовують такі пільги: Азербайджан, Білорусь, Нідерланди, Туреччина, Узбекистан);

— звільнення від сплати податку на нерухомість (досить часто зустрічається саме така пільга, оскільки в багатьох країнах цей податок є досить суттєвим. Серед країн, що застосовують таку пільгу щодо індустріальних парків, належать: Азербайджан, Білорусь, Польща, Нідерланди, Туреччина, Тайвань, Казахстан, Узбекистан);

— звільнення від податку на землю або податку на оренду землі (Туреччина, Тайвань, Китай, Литва);

— звільнення від сплати місцевих податків та зборів (Угорщина);

— зниження тарифів на комунальні послуги (Туреччина, Угорщина).

Одним інструментом державного стимулювання розвитку індустріальних парків є надання податкових пільг [2]. Згідно з Податковим кодексом України, органи місцевого самоврядування мають повноваження визначати ставки та пільги щодо сплати місцевих податків і зборів, зокрема податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, а також плати за землю. В контексті еко-індустріальних парків, надання податкових пільг може стати важливим механізмом для стимулювання підприємств до впровадження сталих практик, спрямованих на зменшення екологічного впливу та підвищення ресурсоефективності. Це сприятиме створенню сприятливого бізнес-середовища для розвитку екоіндустріальних парків, стимулюючи інвестування в інноваційні та екологічно чисті технології, а також забезпечить економічні переваги для учасників таких парків.

Для забезпечення ефективного розвитку еко-індустріальних парків важливим є створення відповідних моделей управління, які б інтегрували принципи сталого розвитку. Вони мають сприяти оптимізації ресурсокористування, мінімізації відходів та впровадженню екологічно дружніх технологій, що відповідають сучасним викликам у сфері екологічного менеджменту. Одним із перспективних підходів, що забезпечує комплексний підхід до формування екологічно ефективних промислових зон, є концепція еко-індустріального парку Zero Waste. Вона базується на принципах циркулярної економіки та виступає важливим інструментом для інтеграції екологічно чистих практик на різних рівнях. Завдяки оптимальному використанню ресурсів, зменшенню відходів та впровадженню замкнених виробничих циклів така модель сприяє сталому економічному розвитку, мінімізує екологічний вплив та формує передумови для створення екологічно нейтральної промисловості.

Модель еко-індустріального парку Zero Waste передбачає інтеграцію принципів циркулярної економі-

ки на різних рівнях управління та взаємодії між підприємствами, регіонами та державними структурами (рис. 1). На національному рівні основними заходами є розвиток законодавчої бази та встановлення національних стандартів для еко-індустріальних парків, що забезпечує підтримку розвитку екологічно орієнтованих інновацій. На регіональному рівні створюються плани інтеграції еко-індустріальних парків у місцеву економіку, а також підтримуються малі та середні підприємства, які реалізують принципи циркулярної економіки.

Регіональний рівень також передбачає інформаційно-просвітницьку діяльність і сприяння міжнародному співробітництву. Місцевий рівень включає розробку планів розвитку парку, визначення пріоритетних галузей та залучення стейкхолдерів до екологічно стійких ініціатив. Ключовими бізнес-моделями парку є замкнені виробничі цикли, промисловий апсайклінг, виробництво біорозкладних матеріалів, модульний дизайн продукції та моделі екодизайну, що включають повторне використання і переробку матеріалів. Для підприємств, які є учасниками парку, це дає можливість зменшити витрати, оптимізувати виробничі процеси та зменшити відходи. Вигоди для громади включають створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури та поліпшення якості навколишнього середовища. Споживачі отримують доступ до екологічно чистих товарів і послуг, а держава забезпечує досягнення цілей сталого розвитку та підвищення національної конкурентоспроможності через підтримку таких ініціатив. Крім того, інтеграція з іншими еко-індустріальними парками дає можливість обміну ресурсами та відходами через механізми промислового симбіозу, що дозволяє посилити інноваційні процеси та підвищити ефективність циркулярної економіки на національному та міжнародному рівнях. Це сприяє розвитку єдиного екологічного середовища, яке об'єднує різні парки в рамках стійкої екосистеми, де відходи одних підприємств стають ресурсами для інших, що в свою чергу забезпечує сталість і економічні вигоди для всіх учасників.

Таким чином, створення еко-індустріального парку Zero Waste із комплексною системою управління твердими побутовими відходами є ефективним і стратегічно важливим підходом до вирішення проблеми надмірного накопичення відходів та дефіциту ресурсів. Така модель впроваджує принципи сталого розвитку, поєднуючи циркулярну економіку з інноваційними методами утилізації. Це сприяє гармонійному співіснуванню міської інфраструктури та природного середовища, забезпечуючи екологічну збалансованість урбаністичного простору.

Для ефективного функціонування еко-індустріальних парків та їх відповідності концепції сталого розвитку необхідно спиратися на чітко визначені принципи, що забезпечують їхню сталість та ефективність. З огляду на це, у табл. 1 представлено ключові принципи для еко-індустріальних парків, а також специфічні принципи, що лежать в основі еко-індустріального парку Zero Waste. Вони охоплюють екологічні, економічні, соціальні та технічні аспекти, які формують системний підхід до оці-

Таблиця 1. Принципи функціонування еко-індустріального парку Zero Waste

Напрямок	Принципи еко-індустріального парку	Принципи еко-індустріального парку Zero Waste
Енерго-ефективність	Оптимізація або зменшення споживання енергії, включаючи енергію, необхідну для будівель, інфраструктури та промислового виробництва.	Використання енергоощадних технологій, перехід на замкнуті енергетичні цикли, мінімізація енергетичних втрат, застосування smart-систем управління енергоспоживанням.
Відновлювані джерела енергії	Використання та/або виробництво відновлюваної енергії на місці. Включає сонячну енергію, вітроенергетику, гідроенергетику, когенерацію (CHP), виробництво енергії з відходів, геотермальну енергію, припливно-хвильову енергетику, біопаливо.	Максимальна інтеграція відновлюваних джерел енергії, енергетична самодостатність парку, використання вторинної енергії від промислових процесів.
Управління відходами	Збір, транспортування, переробка або утилізація відходів на місці чи зовнішніми підприємствами.	Повний перехід на концепцію «нуль відходів», застосування технологій повторного використання та переробки, розширена відповідальність виробника (EPR), замкнуті виробничі цикли.
Управління водними ресурсами	Очищення стічних вод на місці, оптимізація споживання води для інфраструктури та виробництва.	Створення замкнених систем водопостачання та очищення, повторне використання очищеної води, мінімізація промислових водовитрат.
Матеріальні/хімічні потоки	Синергія між підприємствами, обмін матеріалами (хімікатами, відходи тощо), міжфакторна співпраця. Інтеграція вхідних-вихідних потоків відповідно до концепції індустріальної симбіозу.	Впровадження принципів промислової симбіозу, максимальна повторна переробка матеріалів, використання біорозкладних та екологічно безпечних матеріалів.
Біорізноманіття	Збереження та відновлення екосистем у межах промислово-урбаністичної території та прилеглих районів.	Відновлення та підтримка екосистем у промислових зонах, озеленення територій, використання екосистемних послуг для підвищення екологічної стійкості.
Мобільність, транспорт	Організація ефективних транспортних рішень для людей і товарів з низьким впливом на довкілля (громадський транспорт, електромобілі, гібриди, системи карпулінгу).	Використання екологічного транспорту, впровадження систем розподіленої логістики для мінімізації викидів CO ₂ , електрифікація вантажного та пасажирського транспорту.
Використання земельних ресурсів	Оптимізація або зменшення використання земель для промислової та міської інфраструктури, ревіталізація занедбаних територій.	Використання принципів екологічного планування, ренатуралізація територій, розвиток вертикальних та багатофункціональних промислових комплексів.
Запобігання забрудненню повітря	Зниження рівня забруднення завдяки впровадженню чистих технологій або кінцевих технологій очищення (end-of-pipe technologies).	Використання технологій уловлювання та утилізації CO ₂ , зменшення промислових викидів, контроль та мінімізація летких органічних сполук.
Запобігання шумовому забрудненню	Зменшення рівня шуму за рахунок чистих виробничих процесів або кінцевих технологій шумозниження.	Використання шумопоглинаючих матеріалів, акустичних бар'єрів, обмеження шумових навантажень у технологічних процесах.
Системи екологічного менеджменту	Сертифікація та стандартизація екологічного менеджменту на рівні парку (ISO 14000, EMAS).	Запровадження Zero Waste сертифікації, впровадження систем управління екологічною ефективністю, моніторинг екологічних показників у режимі реального часу.
Культура, соціальні аспекти, здоров'я та безпека	Збереження культурного розмаїття та локальної самобутності; соціальні аспекти (гендерна рівність, професійна реінтеграція, догляд за дітьми, інтеграція осіб з інвалідністю); забезпечення безпечного та чистого середовища для життя і праці.	Підтримка екологічної культури, навчальні програми з екологічної свідомості, сприяння сталому способу життя працівників, інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Джерело: доповнено автором на основі [13].

нювання діяльності таких парків. Дотримання цих принципів сприяє не лише підвищенню екологічної ефективності, а й інтеграції сталих практик на державному та місцевому рівнях, забезпечуючи комплексне управління екологічними, економічними та соціальними процесами.

Сертифікація еко-індустріальних парків є важливим інструментом для забезпечення їхньої відповідності принципам сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Ефективне публічне управління у сфері екологічної сертифікації та регулювання діяльності еко-індустріальних парків сприяє узгодженню інтересів держави, бізнесу та суспільства, створюючи умови для екологічно відповідального розвитку індустріальних зон. Зокрема, вони можуть стати основою для розробки національних стандартів та механізмів сертифікації еко-індустріальних парків і екологічно орієнтованого бізнесу.

Сертифікація слугуватиме інструментом підвищення інвестиційної привабливості, сприятиме залученню "зелених" інвестицій і зміцненню конкурентоспроможності підприємств, що працюють у межах таких парків. Чим більш комплексними та вимогливими є екологічні, економічні, соціальні та технічні критерії, тим потужніший вплив вони матимуть на сталий розвиток еко-індустріальних парків. Міжнародний досвід демонструє різноманітні підходи до сертифікації та стандартизації діяльності ЕІП. У країнах ЄС існують національні програми та стандарти, спрямовані на розвиток ЕІП. Наприклад, у Німеччині, Італії та Швеції впроваджено національні критерії та системи сертифікації, які враховують специфіку місцевого законодавства та екологічні пріоритети. В Україні також тривають зусилля щодо розробки національних стандартів для ЕІП. Зокрема, було презентовано проєкт ДСТУ "Еко-індустріальні парки. Критерії сталості та метод оцінювання" [13; 15], який адаптує міжнародний досвід до українських реалій та сприяє інтеграції України до Європейського зеленого курсу. Загалом, зарубіжний досвід свідчить про те, що ефективна сертифікація ЕІП базується на поєднанні міжнародних стандартів та національних особливостей, що дозволяє створити гнучку та ефективну систему оцінювання та стимулювання сталого розвитку промислових зон.

Сертифікація Zero Waste парків відіграє ключову роль у підтвердженні їхньої відповідності принципам циркулярної економіки та екологічної стійкості. Оцінювання таких парків потребує спеціалізованих підходів, що враховують рівень ресурсоефективності, застосування інноваційних технологій утилізації та переробки, а також ефективність міжгалузевої кооперації для реалізації принципів промислової симбіозу. Запровадження чітких стандартів сприятиме формуванню сприятливого середовища для підприємств, які впроваджують безвідходні виробничі процеси та використовують вторинні ресурси. Крім того, міжнародне визнання таких сертифікаційних систем посилить їхню інвестиційну привабливість, відкриваючи можливості для залучення "зелених" фінансів та розвитку екологічно орієнтованого бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Законодавчі ініціативи Європи вказують на необхідність створення сприятливого середовища для розвитку еко-індустріальних парків через державну підтримку, зокрема через податкові пільги, субсидії та стимулювання інвестицій у "зелені" технології. Крім того, важливу роль у розвитку ЕІП відіграють партнерства між державним та приватним секторами, що дозволяють інтегрувати інноваційні підходи та забезпечити фінансування на всіх етапах реалізації проєктів. В Україні досвід європейських країн може бути використаний для адаптації національної політики в галузі управління відходами та розвитку еко-індустріальних парків, що дозволить зменшити екологічний вплив, підвищити ефективність використання ресурсів та стимулювати сталий розвиток місцевих економік. Важливим чинником ефективності еко-індустріальних парків є дотримання принципів сталого розвитку, зокрема циркулярної економіки, ресурсоефективності, екологічної відповідальності та промислової симбіозу. Запровадження відповідних стандартів і механізмів сертифікації сприятиме оцінюванню екологічної, економічної та соціальної ефективності таких парків. Чіткі критерії сертифікації дозволять формувати прозору систему моніторингу їх діяльності, стимулювати екологічні ініціативи та підвищувати довіру з боку інвесторів. Врахування європейських практик у цьому напрямі сприятиме формуванню дієвої системи сертифікації еко-індустріальних парків в Україні та їх інтеграції до міжнародного простору сталого розвитку.

Література:

1. Старт проєкту "Міста Нуль Відходів в Україні" за підтримки програми LIFE. URL: https://zerowaste.org.ua/2024/05/15/start-proyektu-mista-nulvidhodiv-v-ukrayini-za-pidtrymky-programy-life/?utm_source=chatgpt.com
2. Про схвалення Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023—2030 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text>
3. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення функціонування індустріальних парків. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/45012>
4. Лазаренко Д. О., Белінська Я. В., Папук Д. О. (2024). Залучення екоіндустріальних парків у циркулярну економіку: державна підтримка підприємств із переробки продуктів руй нації. Економіка промисловості. № 4 (108). С. 34—48. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindus try.2024.04.034>
5. Галасюк В. В. (2018). Індустріальні парки: світовий досвід та перспективи створення в Україні. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Т 28. № 1. С. 40—50. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33691/1/7.pdf>
6. Івашко О. (2018). Індустріальні парки в сис темі інвестиційної безпеки держави: теорія та практика. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Вип. 4. С. 32—40. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/view-ByFileId/431482.pdf>

7. Шевчук Н. (2021). Світовий досвід розвитку індустріальних парків та їхні переваги для розвитку економіки України. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 4 (28). С. 68—74. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262444/258872>

8. UNIDO, 2017. Implementation Handbook for Eco-Industrial Parks. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-05/UNIDO%20Eco-Industrial%20Park%20Handbook_English.pdf

9. Мазур, Т., & Король, Є. (2023). Еко-індустріальні парки як напрям інноваційного розвитку виробничих територій. Просторовий розвиток, (6), 71—90. URL: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.6.71-90>

10. Bellantuono N. The organization of eco-industrial parks and their sustainable practices. Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 161. Pp. 362—375

11. European Commission. 2020a. A New Circular Economy Action Plan for a Cleaner and More Competitive Europe. Available. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2020%3A98%3AFIN>

12. Directive 2008/98/EC Directive 2008/98/EC on Waste (Waste Framework Directive)-Environment; European Commission: Brussels, Belgium, 2008. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32008L0098>

13. International survey on eco-innovation parks.: Federal Office for the Environment FOEN. 2014. 310 str. URL: <https://www.bafu.admin.ch/bafu/en/home/topics/education/publications-studies/publications/international-survey-on-eco-innovation-parks.html>

14. Семінар-практикум. Презентація другої редакції проекту ДСТУ Еко-індустріальні парки. Критерії сталості та метод оцінювання. URL: <https://bcdst.kiev.ua/seminar-praktykum-prezentatsiia-druhoi-redaktsii-proektu-dstu-eko-industrialni-parky-kryterii-stalosti-ta-metod-otsiniuvannia.html>

15. Проект першої редакції ДСТУ Еко-індустріальні парки. Критерії сталості та метод оцінювання. URL: <https://docs.google.com/document/d/1-nHKxkKyqiHWapqg4rGK73-LzaaRzYpB/edit>

References:

1. Zero Waste (2024), "Launch of the "Zero Waste Cities in Ukraine" project with the support of the LIFE program", available at: https://zerowaste.org.ua/2024/05/15/start-proyektu-mista-nul-vidhodiv-v-ukrayini-zapidtrymky-programy-life/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 8 April 2025).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On approval of the Strategy for the Development of Industrial Parks for 2023-2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text> (Accessed 8 April 2025).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "Draft Law on Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving the Functioning of Industrial Parks", available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/45012> (Accessed 8 April 2025).

4. Lazarenko, D. O., Belinska Ya. V., & Papuk, D. O. (2024), "Engagement of eco-industrial parks in the circular economy: state support for enterprises processing construction waste products", Econ. promisl., vol. 4 (108),

pp. 34—48. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindust-ry2024.04.034> (Accessed 8 April 2025).

5. Halasiuk, V. V. (2018), "Industrial parks: world experience and prospects for creation in Ukraine", Ekonomichniy analiz: collection of scientific papers, vol. 28 (1), pp. 40—50, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33691/1/7.pdf> (Accessed 8 April 2025).

6. Ivashko, O. (2018), "Industrial parks in the state investment security system: theory and practice", Ekonomichniy chasopys Skhidno ievropeyskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky, vol. 4, pp 32—40, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/431482.pdf> (Accessed 8 April 2025).

7. Shevchuk, N. (2021), "The world experience of the development of industrial parks and their advantages for the development of the economy of Ukraine", Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnya, vol. 4 (28), pp. 68-74, available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262444/258872> (Accessed 8 April 2025).

8. UNIDO (2017), "Implementation Handbook for Eco-Industrial Parks", available at: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-05/UNIDO%20Eco-Industrial%20Park%20Handbook_English.pdf (Accessed 8 April 2025).

9. Mazur, T., and Korol, E. (2023), "Eco-industrial parks as a direction of innovative development of production areas", Prostorovyi rozvytok, vol. 6, 71—90. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.6.71-90>.

10. Bellantuono, N. (2017), "The organization of eco-industrial parks and their sustainable practices", Journal of Cleaner Production, Vol. 161, pp. 362-375

11. European Commission (2020), "A New Circular Economy Action Plan for a Cleaner and More Competitive Europe", Available, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2020%3A98%3AFIN> (Accessed 8 April 2025).

12. European Commission (2008), "Directive 2008/98/EC Directive 2008/98/EC on Waste (Waste Framework Directive)-Environment", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32008L0098> (Accessed 8 April 2025).

13. Federal Office for the Environment FOEN (2014), "International survey on eco-innovation parks", available at: <https://www.bafu.admin.ch/bafu/en/home/topics/education/publications-studies/publications/international-survey-on-eco-innovation-parks.html> (Accessed 8 April 2025).

14. Kyivoblstandartmetrology (2025), "Workshop. Presentation of the second edition of the DSTU project Eco-industrial parks. Sustainability criteria and assessment method", available at: <https://bcdst.kiev.ua/seminar-praktykum-prezentatsiia-druhoi-redaktsii-proektu-dstu-eko-industrialni-parky-kryterii-stalosti-ta-metod-otsiniuvannia.html> (Accessed 8 April 2025).

15. Kyivoblstandartmetrology (2025), "Draft of the first edition of DSTU Eco-industrial parks. Sustainability criteria and assessment method", available at: <https://docs.google.com/document/d/1-nHKxkKyqiHWapqg4rGK73-LzaaRzYpB/edit> (Accessed 8 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.04.2025 р.

А. Г. Васюк,
аспірант, Запорізького національного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6896-4348>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.236

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

A. Vasyuk,
PhD student, Zaporizhzhia National University

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING HUMANITARIAN POLICY IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REGION

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого науково-технічного прогресу інноваційний розвиток регіонів є ключовим чинником забезпечення сталого економічного зростання та соціальної стабільності. При цьому часто основна увага приділяється технічним, економічним чи технологічним аспектам розвитку. Проте роль гуманітарної освіти в цьому процесі є не менш важливою, а іноді навіть визначальною. Для переходу на інноваційний шлях розвитку потрібна цілеспрямована комплексна політика держави, що включає як найважливіший компонент гуманітарну складову — розвиток людського потенціалу на базі високорозвинених сфер науки, культури, освіти. Необхідні суттєві інвестиції у формування інноваційної людини, нового типу особистості, що має інноваційний тип мислення та поведінки.

Гуманітарна освіта сприяє підвищенню рівня громадянської свідомості, толерантності, соціальної відповідальності. Це є основою для розвитку відкритого інноваційного середовища в регіоні, де громади здатні самоорганізовуватися, брати участь у прийнятті рішень і співпрацювати задля досягнення спільних цілей.

Сучасна економіка дедалі більше орієнтується на креативні індустрії — дизайн, мода, медіа, культурний туризм, IT-контент тощо. Усі ці сфери потребують фахівців з високим рівнем гуманітарної підготовки. Розвиток таких індустрій на регіональному рівні стимулює економіку, створює нові робочі місця, приваблює інвестиції. Поєднання технологічних знань з гуманітарними компетенціями дозволяє створювати продукти, що враховують культурні особливості регіону, відповідають потребам місцевого населення та сприяють збереженню культурної спадщини. Це може стати основою для формування унікального інноваційного профілю регіону. Університети й гуманітарні факультети відіграють важливу роль у формуванні інноваційного середовища, забезпечуючи не лише підготовку фахівців, а й ведучи наукові дослідження, сприяючи діалогу між наукою, владою, бізнесом і громадськістю.

Гуманітарна політика є невід'ємною складовою інноваційного розвитку регіону. Вона не лише формує ціннісні орієнтири та світогляд, а й створює основу для креативного потенціалу, соціальної згуртованості та сталого розвитку. Тож для досягнення справжнього прогресу регіональні стратегії мають враховувати не лише технічні та економічні аспекти, але й повною мірою використовувати потенціал гуманітарної сфери.

In the modern conditions of globalization and rapid scientific and technological progress, the innovative development of regions is a key factor in ensuring sustainable economic growth and social stability. At the same time, the main focus is often on technical, economic or technological aspects of development. However, the role of humanities education in this process is no less important, and sometimes even decisive. To transition to an innovative path of development, a targeted comprehensive state policy is needed, which includes as the most important component the humanitarian component — the development of human potential based on highly developed spheres of science, culture, and education. Significant investments are needed in the formation of an innovative person, a new type of personality with an innovative type of thinking and behavior.

Humanities education contributes to increasing the level of civic awareness, tolerance, and social responsibility. This is the basis for the development of an open innovation environment in the region, where communities are able to self-organize, participate in decision-making, and collaborate to achieve common goals.

The modern economy is increasingly focused on creative industries — design, fashion, media, cultural tourism, IT content, etc. All these areas require specialists with a high level of humanitarian training. The development of such industries at the regional level stimulates the economy, creates new jobs, and attracts investments. Combining technological knowledge with humanitarian competencies allows us to create products that take into account the cultural characteristics of the region, meet the needs of the local population, and contribute to

the preservation of cultural heritage. This can become the basis for forming a unique innovation profile of the region. Universities and humanities faculties play an important role in forming an innovative environment, providing not only the training of specialists, but also conducting scientific research, promoting dialogue between science, government, business, and the public.

Humanitarian policy is an integral part of the innovative development of the region. It not only shapes values and worldviews, but also creates the basis for creative potential, social cohesion, and sustainable development. Therefore, to achieve real progress, regional strategies must take into account not only technical and economic aspects, but also fully utilize the potential of the humanitarian sphere.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, гуманітарна політика, гуманітарна освіта, інноваційний розвиток регіону, інноваційне мислення.

Key words: public administration, public administration mechanisms, humanitarian policy, humanitarian education, innovative development of the region, innovative thinking.

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

Сьогодні стабільний економічний розвиток регіону передбачає повсюдне впровадження інновацій у різні сфери діяльності. За такого підвищеного, загостреного інтересу до інновацій, у тому числі й на урядовому рівні, колосального прориву у бік інноваційної економіки не спостерігається.

Очевидно, існує цілий спектр причин, що пояснюють подібну ситуацію і все впевненіше в цих поясненнях звучить заклик до того, що насамперед паралельно з формуванням інноваційної економіки необхідні суттєві інвестиції у формування інноваційної людини, нового типу особистості, що має інноваційний тип мислення. Мова йде про гуманітарну складову у сфері вищої професійної освіти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми інноваційного розвитку регіону широко висвітлюються в наукових публікаціях таких вчених як, Л. Антонюк і В. Сацик. А. Глушенко та П. Лузік вважають саме регіони основними осередками інновацій. Роль гуманітарної освіти в інноваційному розвитку регіону були предметом уваги Н. Барановської, Л. Віннікової, І. Осінчук, А. Тузова, Е. Лузік, М. Кірюхіної, О. Діденка і С. Шумовецької та інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є проведення аналізу ролі гуманітарної політики в інноваційному розвитку регіону, розвитку людського потенціалу на базі високорозвинених сфер науки, культури, освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сьогодні все частіше озвучується потреба у фахівцях, які володіють високою культурою, широкою ерудицією, інноваційними компетенціями. Слід мати на увазі, що гуманітарні знання стають дедалі необхіднішими й актуальнішими для будь-якого виду діяльності та фахівців усіх профілів. Що вищий рівень так званої гуманітарної культури, то повноцінніша самореалізація творчого потенціалу, конструктивніші комунікації, ефективніша діяльність.

Гуманітарність стає системоутворюючою компонентою нової освітньої системи, яка, у свою чергу, перетворюється на прі-

оритетно домінуючий фактор соціально-економічного розвитку суспільства.

Цільові установки у сфері гуманітаризації спрямовані те що, щоб закладати основи широкого світогляду, формувати інноваційне мислення. Гуманітарна освіта допомагає людині віднайти саму себе, відстояти своє право на самореалізацію, самовизначення, створює її культурне поле, тобто бере на себе тягар проблем світоглядного, загальнокультурного, духовного та інтелектуального розвитку особистості. Вже не викликає сумніву той факт, що для розвитку інноваційної економіки необхідний новий тип особистості, якому притаманний вигляд багатofакторного та кластерного мислення, володіння сучасними когнітивно-аналітичними практиками та стратегіями.

Разом з тим аналіз нормативних законодавчих актів і документів показує, що формуванню подібного типу особистості та в цілому розвитку гуманітарної освіти в державних масштабах приділяється недостатньо уваги.

Так, наприклад, у Стратегії сталого розвитку України до 2030 року України основна увага зосереджена на формах та механізмах стратегічних перетворень у сфері бізнесу та технологічного виробництва. Серед пріоритетних напрямів у галузі освіти (модернізація інститутів та освітніх програм) гуманітарна освіта як основний "постачальник" інноваційної особистості не знайшла належного відображення. Подібна ситуація спостерігається і при аналізі Стратегії сталого розвитку України до 2020 року.

Метою цієї Стратегії заявлено переведення до 2030 р. економіки України на інноваційний шлях розвитку, в рамках якого частка України на світових ринках високотехнологічних товарів і послуг досягне не менше 5—10% у 5—7 і більше секторах, а частка підприємств, що здійснюють технологічні інновації, зросте. Пріоритетними напрямками інноваційного розвитку названо виробництво авіакосмічної техніки, нанотехнології, композитні матеріали, біомедичні технології, окремі напрямки раціонального природокористування та екології [3, с. 154].

Слід зазначити, що у Стратегії приділяється особливу увагу розвитку та формуванню ключових для інноваційного підприємця особистісних якостей — мобільність, бажання навчатися протягом усього життя, схильність до ухвалення ризику, стресостійкість та ін. У той же час пріоритетними спеціальностями в даному документі є природничо-наукові та інженерно-технічні, в рамках яких складно приділити увагу розвитку якостей особистості з інноваційним типом мислення та поведінки.

Визначення регіонального інноваційного потенціалу є важливим, тому що від його рівня залежить ефективність інноваційної діяльності, соціально-економічного розвитку території

та її конкурентоспроможність. Способи визначення інноваційного потенціалу регіонів України, які застосовуються зараз органами виконавчої влади, керівництвом великих підприємств, різними рейтинговими агентствами, недостатньо ефективні, тому що вони не враховують його структуру і не дозволяють визначити найбільш сильні і слабкі його місця. Отже, відсутня можливість обрати найпріоритетніші напрямки інноваційної стратегії регіону, які мають найвищу ресурсну базу.

Однією з особливостей розвитку регіонів України є нерівномірність їхнього соціально-економічного розвитку, забезпечення різними видами ресурсів. Багато уваги цьому питанню приділяється Урядом України, висвітлюється у засобах масової інформації. Така нерівномірність є джерелом відмінностей у регіональному інноваційному потенціалі як за рівнем, так і за його структурою. Внаслідок цього мають бути відмінності у виборі пріоритетних напрямів стратегії інноваційного розвитку для кожного регіону.

Виявлено, що в інноваційному потенціалі кожного регіону спостерігається переважання тих чи інших інноваційних ресурсів. Залежно від домінуючої групи наявних ресурсів у структурі всі регіони можна класифікувати на:

- регіони з кадроворієнтованим інноваційним потенціалом;
- регіони із фінансово стійким інноваційним потенціалом;
- регіони з інноваційно-активним інноваційним потенціалом;
- регіони з інституційно-інфраструктурним інноваційним потенціалом;
- регіони із універсальним інноваційним потенціалом.

Відповідно до цієї типології можна визначити особливості стратегії інноваційного розвитку для того чи іншого регіону.

У регіонах із кадроворієнтованим інноваційним потенціалом мають кількісну перевагу показники, що характеризують забезпечення інноваційного процесу людськими ресурсами. У таких регіонах України, порівняно з іншими складовими інноваційного потенціалу, найвища якість освіти на всіх рівнях, розвинені компетенції у сфері досліджень та розробок, мотивація до інновацій у вишах, висока частка вчених та наукового персоналу, населення найбільш сприйнятливий до інновацій [5, с. 147].

У зв'язку з цим при розробці стратегії інноваційного розвитку регіону найбільшу увагу слід приділити пошуку власних фінансових можливостей забезпечення інноваційної діяльності в регіоні, підвищення інноваційної активності та розвитку інноваційної інфраструктури. При цьому максимально використовувати людські ресурси, що вже є. Перевагою користуватимуться програми, які не потребують високих витрат.

Доцільно використання стратегії наздоганяючого розвитку з домінуючою роллю людського фактора у її реалізації. Вона має бути спрямована на стимулювання інноваційної активності наукових, науково-технічних організацій, бізнесу, збільшення об'єктів інфраструктури та підвищення її ефективності, забезпечення правової та фінансової підтримки інноваційної діяльності з боку держави. При цьому передбачається відсутність цілеспрямованих масштабних зусиль на нарощування людського потенціалу у сфері науки, освіти, технологій та інновацій.

У регіонах із фінансово стійким інноваційним потенціалом мають кількісну перевагу показники, що характеризують достатність наявних фінансових ресурсів регіону для здійснення інноваційної діяльності. Тут найвищі витрати як самих підприємств на здійснення інноваційної діяльності, і держави з урахуванням фінансування наукової та інноваційної сфери з допомогою залучення коштів регіонального і державного бюджетів. Як правило, це регіони із високим рівнем соціально-економічного розвитку.

Стратегія наздоганяючого розвитку. Повинна бути спрямована на заходи щодо розвитку людського капіталу, формування інноваційного клімату, пропаганди інноваційного підприємництва та наукової діяльності, стимулювання населення та інноваційні товари. Також необхідно стимулювання інноваційної активності наукових, науково-технічних організацій, бізнесу, підвищення об'єктів інфраструктури та підвищення її ефективності, забезпечення правової та фінансової підтримки інноваційної діяльності з боку держави.

При цьому передбачається, що в регіоні достатньо фінансових коштів для реалізації заходів сприяння інноваційній діяльності, які потребують високих витрат. У цьому випадку, коли інноваційна діяльність має достатню фінансову підтримку, потрібно спрямовувати зусилля на усунення причин її низької результативності та наздоганяти в інноваційному розвитку провідні регіони. Інноваційна стратегія розвитку регіону має бути спрямована на нарощування людського потенціалу, забезпечення відтворення в регіоні наукових кадрів, розробку механізмів підвищення інноваційної активності підприємств, наукової діяльності в регіонах України, розвиток та підвищення ефективності інноваційної інфраструктури.

У регіонах з інноваційно-активним інноваційним потенціалом мають кількісну перевагу показники, що характеризують здатність регіону генерувати та впроваджувати нововведення. На цих територіях найактивніше здійснюється розробка та впровадження інновацій на підприємствах, випускається інноваційна продукція, високий рівень використання сучасних інформаційних технологій у сфері бізнесу. У сфері науки також мають перевагу такі показники як кількість активних дослідників, кількість опублікованих наукових статей тощо.

Це має на увазі, що в регіоні вже існує досить сприятливий інноваційний клімат та заходи інноваційного розвитку необхідно спрямовувати на підвищення кадрового потенціалу, залучення інвестицій на науково-технічну діяльність, розвиток власних розробок у регіоні. Також необхідний розвиток та підвищення ефективності інноваційної інфраструктури. Основною метою інноваційної стратегії може бути досягнення лідерства серед регіонів в інноваційних секторах економіки, оскільки висока інноваційна активність підвищує інвестиційну привабливість регіону.

Стратегія досягнення інноваційного лідерства. Повинна бути спрямована на заходи щодо розвитку людського капіталу, збільшення об'єктів інфраструктури та підвищення її ефективності, забезпечення правової та фінансової підтримки інноваційної діяльності з боку держави. Необхідна робота із залучення інвестицій у регіон, як приватних, і державних.

У регіонах з інституційно-інфраструктурним інноваційним потенціалом мають кількісну перевагу показники, що характеризують комплекс взаємопов'язаних структур, які обслуговують та забезпечують реалізацію інноваційної діяльності. До суб'єктів інноваційної інфраструктури належать науково-дослідні інститути, установи вищої професійної освіти, інноваційно-технологічні центри, спеціальні економічні зони, центри колективного користування, фонди розвитку та інші спеціалізовані організації [1].

У цій ситуації збільшення інноваційних можливостей регіону можливе за рахунок підвищення ефективності використання суб'єктів інфраструктури шляхом залучення та відтворення власних людських ресурсів, надання заходів щодо стимулювання їхньої діяльності, залучення до процесу інноваційної діяльності підприємств із різних галузей та форм власності, залучення інвестицій з боку. Найбільш оптимальним буде використання стратегії розвитку, що наздоганяє, з орієнтацією на використання вже наявних суб'єктів інноваційної інфраструктури регіону.

Стратегія наздоганяючого розвитку з орієнтацією використання наявних суб'єктів інноваційної інфраструктури регіону. Повинна бути спрямована на заходи щодо розвитку людського капіталу, забезпечення інвестиційної привабливості регіону за рахунок підвищення його інноваційної активності, забезпечення правової та фінансової підтримки інноваційної діяльності з боку держави.

У регіонах із універсальним інноваційним потенціалом усі ресурси розподілені рівномірно.

Збалансований розподіл інноваційних ресурсів у регіоні дозволяє найбільш повно використовувати наявний інноваційний потенціал суб'єктів господарювання регіональної економіки. У таких регіонах можлива реалізація стратегії нарощування потенціалу регіону, яка передбачає всебічний комплексний план нарощування потенціалу регіону, спрямований на досягнення довгострокової мети, що включає завдання та пріоритети розвитку регіону та комплекс відповідних дій та рішень. Такою метою має стати забезпечення сталої та довготривалої позитивної динаміки інноваційних процесів на регіональному рівні [4, с. 221].

Прокламації про перехід до інноваційної моделі розвитку, постіндустріального суспільства, суспільства знань представлені майже в кожній програмі економічного розвитку країни та регіонів. Безумовно, нашій країні, як і всьому цивілізованому світу, потрібні кваліфіковані науково-технічні, інженерні кадри, без яких неможливо подолати ризики та вирішити проблеми інноваційного виробництва. Тим не менш, у центрі будь-яких процесів і всього, що відбувається в суспільстві, стоїть людина, природа і сутність якої є головним предметом гуманітарної освіти. Саме посилення ролі людського капіталу, підвищення уваги якості підготовки фахівців інноваційного типу пояснюється зростаюча популярність і затребуваність сучасного гуманітарного знання.

Необхідно відзначити, що багато сучасних учених оцінюють стан професійної гуманітарної освіти як кризовий, представляючи його зоною невизначеності та ризику, оскільки односторонність ціннісних орієнтирів змінюється світоглядним плюралізмом, а вимоги інтернаціоналізації та ринкової орієнтованості підривають його функції трансляції молоді базових універсальних цінностей.

Особливі претензії пред'являються до змісту професійної соціально-гуманітарної освіти за його невідповідність запитам ринку, надмірність, інертність, нездатність враховувати швидкість оновлення знань, зміну ціннісних пріоритетів.

Причини ситуації зазвичай пов'язують із кризою культури, переродженням гуманізму, кризою людської особистості. Під впливом споживчого ажіотажу, що охоплює дедалі більше країн на всіх континентах, люди втрачають інтерес до сенсових аспектів свого буття і прямують до миттєвих благ.

Це, своєю чергою, викликає необхідність аналізу стану освітньої сфери щодо запровадження, поширення та вдосконалення викладання соціально-гуманітарних дисциплін. Насамперед потрібно визначення статусу соціально-гуманітарної освіти на рівні середньої освіти, її значущості у формуванні професійних орієнтацій молоді [2, с. 117].

Далі виникає необхідність аналізу стану соціально-гуманітарної освіти у вузі для студентів не гуманітаріїв. Необхідний розгляд способів відповіді вишу на відповідні виклики часу, облік вимог ринку праці у цьому плані.

Нову змістовну якість підготовки фахівця, готового вирішувати інноваційні завдання, потрібно будувати на міждисциплінарній основі з використанням комплексного гуманітарного та природничо-наукового знання. Необхідний творчий синтез дисциплін математичного та гуманітарного циклу, що дозволяє досягти необхідної якості підготовки кадрів, здатних до створення та впровадження інновацій у будь-якій сфері.

Інноваційна діяльність потребує "гуманітарного забезпечення", необхідний інтелектуальний прорив у освоєнні інноваційних типів мислення та поведінки, що неминуче призведе до соціально-економічних ефектів, пов'язаних із забезпеченням умов сталого розвитку українського суспільства, зі зростанням інноваційного людського потенціалу та бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в інноваційному розвитку регіону гуманітарна складова має бути імперативом. Для переходу на інноваційний шлях розвитку необхідна активна комплексна інноваційна політика держави, куди входить розвиток людського потенціалу з урахуванням високорозвинених сфер науки, культури, освіти. Інноваційні ресурси у регіонах України, зазвичай, розподілені нерівномірно, що зумовлює необхідність вибору різних пріоритетів щодо напрямів їх стратегічного розвитку. З урахуванням переважання тих чи інших показників інноваційного потенціалу органами державної влади регіонів повинен здійснюватися такий вибір стратегії його інноваційного розвитку, який дозволить найбільш повно використовувати інноваційні ресурси, що вже є, і сконцентрувати зусилля на проблемних зонах регіону, що необхідно для максимально швидкого досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку території.

Література:

1. Цифрова трансформація освіти і науки. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki> (дата звернення: 06.03.2025).
2. Білак Г. Діагностика подібності регіонів України за проблемами соціально-економічного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 12. С. 115—123.
3. Телебенєва, Є., Баріло, І. Соціально-економічний розвиток регіону як об'єкт суспільно-географічного дослідження. Часопис соціально-економічної географії. 2016. № 19 (2). С. 152—156.
4. Устенко С. В. Методологічні основи розвитку економіки України і перспективи підвищення її потенціалу в ринкових умовах. Держава та регіони: (серія: Економіка та підприємство). 2005. № 3. С. 220—224.
5. Шестаковська Т. Л., Савченко В. Ф. Особливості формування соціально орієнтованих кластерів в Україні. Науковий вісник Полісся. 2016. № 1 (5). С. 46—55.

References:

1. Ministry of Education and Science of Ukraine (2025), "Digital transformation of education and science", available at: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki> (Accessed 6 March 2025).
2. Bilak, H. (2013), "Diagnostics of similarity of regions of Ukraine on the problems of socio-economic development", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 12, pp. 115—123.
3. Telebenieva, Ye. and Barylo, I. (2016). "Socio-economic development of the region as an object of socio-geographic research", Chasopys sotsialno-ekonomichnoi hieohrafii, vol. 19 (2), pp. 152—156.
4. Ustenko, S.V. (2005), "Methodological foundations for the development of Ukraine's economy and prospects for increasing its potential in market conditions", Derzhavata rehiony: Seriya Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 3, pp. 220—224.
5. Shestakovska, T. & Savchenko, V. (2016), "Features of formation of socially oriented clusters in Ukraine", Naukovy visnyk Polissja, vol. 1, pp. 46—55.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

О. П. Липовий,
аспірант, Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4074-6503>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.240

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВІЙСЬКОВО-СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ДЕРЖАВОТВОРЧИЙ ПРОЦЕС

О. Lypovyi,
Postgraduate student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

FORMATION OF THE SYSTEM OF MILITARY-SOCIAL MANAGEMENT AS A KEY STATE-BUILDING PROCESS

У статті здійснено дослідження особливостей формування системи військово-соціального управління як ключового державотворчого процесу. Зокрема, охарактеризовано відмінність військово-соціального управління від соціального управління. Визначено головні складові військово-соціального управління. Обгрунтовано системну природу військово-соціального управління.

Показано, що відмінність військово-соціального управління від соціального управління полягає в його специфіці: військово-організаційна система може перебувати у двох станах — мирного та воєнного часу; індивіди в системі військово-соціального управління перебувають у ній без їхнього бажання; високий рівень регламентації військової служби; послідовна "вертикальна" супідрядність елементів воєнної системи; суворий пріоритет дій та право втручання підсистем верхнього рівня в дії підсистем нижчого рівня; залежність дій підсистем верхнього рівня від виконання своїх функцій підсистемами нижчого рівня.

Зазначено, що головними складовими частинами військово-соціального управління є суб'єкт і об'єкт управління, які пов'язані між собою за допомогою прямого і зворотного зв'язку з інформацією, що присутня в їх межах. Отже, військово-соціальне управління повинно бути єдиною соціальною спільнотою, що складається з тісно взаємодіючих суб'єктів та об'єктів управління, пов'язаних між собою за допомогою інформаційного чинника.

Зазначено, що військовослужбовці мають відмінності за спеціальностями, за віком, життєвим і службовим досвідом, освітою та рівнем розвитку особистісних якостей, а також загальною та педагогічною культурою. Ядром аналізованої соціальної системи є офіцери — суб'єкти управління, яким належить визначальна роль вихованні та навчанні особового складу.

Підкреслено, що військово-соціальне управління, будучи процесом упорядкування та регулювання тієї чи іншої системи збройних сил відповідно до властивих їй закономірностей, є процесом регулювання основних системоутворюючих ознак військового об'єкта. Це регулювання проявляється у різноманітних та різнопланових впливах суб'єктів управління на збройні сили або їх підсистеми з метою відтворення та підвищення їх можливостей виконати поставлені перед ними завдання.

The article studies the peculiarities of the formation of the system of military-social management as a key state-building process. In particular, the difference between military-social management and social management is characterized. The main components of military-social management are defined. The systemic nature of military-social management is substantiated.

It is shown that the difference between military-social management and social management lies in its specificity: the military-organizational system can be in two states ? peacetime and wartime; individuals in the system of military-social management are in it without their desire; high level of regulation of military service; consistent "vertical" superpower of elements of the military system; strict priority of actions and the right of intervention of upper-level subsystems in actions of lower-level subsystems; dependence of actions of upper-level subsystems on performance of their functions by lower-level subsystems.

It is noted that the main components of military-social management are the subject and object of management, which are interconnected through direct and feedback with the information present within them. Therefore, military-social management should be a single social community consisting of closely interacting subjects and objects of management, interconnected through an information factor.

It is noted that military personnel have differences in specialties, age, life and service experience, education and level of development of personal qualities, as well as general and pedagogical culture. The core of the analyzed social system are officers ? subjects of management, who have a decisive role in the education and training of personnel.

It is emphasized that military-social management, being a process of ordering and regulating of a particular system of the armed forces in accordance with its inherent patterns, is a process of regulating of the main system-forming features of a military object. This regulation manifests itself in the diverse influences of the subjects of management on the armed forces or their subsystems in order to reproduce and increase their ability to perform the tasks assigned to them.

Ключові слова: державотворчий процес, військово-організаційна система, військово-соціальне управління, системоутворюючі ознаки.

Key words: state-building process, military-organizational system, military-social management, system-forming features.

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

Військово-соціальне управління, будучи процесом упорядкування та регулювання тієї чи іншої системи збройних сил відповідно до властивих їй закономірностей, є процесом регулювання основних системоутворюючих ознак військового об'єкта. Це регулювання проявляється у різноманітних та різнопланових впливах суб'єктів управління на збройні сили або їх підсистеми з метою відтворення та підвищення їх можливостей виконати поставлені перед ними завдання. Отже, військово-соціальне управління є систематичним зовнішнім і внутрішнім впливом на військово-соціальну систему з метою приведення її в стан, що дозволяє успішно вирішувати бойові та службово-бойові завдання. Вищезазначене обумовлює актуальність теми дослідження, особливо у контексті нинішніх подій в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід звернути увагу на те, що останніми роками багато наукових і практичних напрацювань вітчизняних і закордонних авторів присвячено питанням публічного

управління у воєнній сфері, а також суміжним аспектам. Зокрема, такі автори, як: Єманов В. В., Белай С. В., Коврига О. С. та ін. звертають увагу на вказану проблематику. Проте системний характер військового управління та його роль і місце у процесах державотворення залишаються поза увагою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження особливостей формування системи військово-соціального управління як ключового державотворчого процесу.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- охарактеризувати відмінність військово-соціального управління від соціального управління;
- визначити головні складові військово-соціального управління;
- обґрунтувати системну природу військово-соціального управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відмінність військово-соціального управління від соціального управління полягає в його специфіці:

— по-перше, військово-організаційна система, в якій здійснюється військово-соціальне управління, може перебувати у двох станах — мирного та воєнного часу;

— по-друге, індивіди в системі військово-соціального управління, особливо військовослужбовці на заклик і більшість чоловічого населення у воєнний час перебувають у ній без їхнього бажання;

— по-третє, високий рівень регламентації військової служби;

— по-четверте, послідовна "вертикальна" супідрядність елементів воєнної системи;

— по-п'яте, суворий пріоритет дій та право втручання підсистем верхнього рівня в дії підсистем нижчого рівня;

— по-шосте, залежність дій підсистем верхнього рівня від виконання своїх функцій підсистемами нижчого рівня [2; 5].

Головними складовими частинами військово-соціального управління є суб'єкт і об'єкт управління, які пов'язані між собою за допомогою прямого і зворотного зв'язку з інформацією, що присутня в їх межах.

Зазвичай, під об'єктом розуміється та частина сукупного, об'єктивного і суб'єктивного світу, на яку спрямовано пізнання і діяльність суб'єкта, і з якою суб'єкт перебуває у безпосередньому і прямому взаємозв'язку.

Під суб'єктом розуміється людина, особистість, різні соціальні спільноти як джерела та носії пізнавальної та перетворюючої діяльності, що мають соціально-детерміновану активність, спрямовану на об'єкт [3; 4].

Важко відповісти на питання про те, чи є інформаційний чинник в управлінні є об'єктивним або суб'єктивним. Неусвідомлена (неосмислена) інформація у системі управління об'єктивна, а усвідомлена (осмислена) будь-яким об'єктом (суб'єктом) управління — суб'єктивна. Але в той же час інформація, що несе суб'єктивне навантаження, спрямована на об'єкт, на який вона впливає. Інформація може бути правильно зрозуміла чи усвідомлена взагалі, тобто залишитися об'єктивним (неосмисленим) інформаційним чинником.

Індивідуальна свідомість майже завжди бути суб'єктивною. Але колективна свідомість однозначно неспроможна перебувати у об'єктивному чи суб'єктивному стані. На виконання будь-якого конкретного завдання інформація усвідомлюється об'єктами та суб'єктами управління. Але після досягнення певного результату внаслідок виконання завдання інформація стає об'єктивною, неусвідомлюваною, тому що в результаті постановки іншого завдання, усвідомлюється вже та інформація, яка необхідна для виконання поточного завдання. Тому інформація у системі управління може бути як у об'єктивному, і у суб'єктивному стані. Тобто інформація у системі управління інтерсуб'єктивна.

Цей підхід цілком прийнятний і до військових колективів. Але військовий колектив з огляду на те, що головним законом управління в армійському середовищі є закон єдиначальності, за визначенням складається з суб'єктів та об'єктів, старших та молодших, а також рівних за посадовим становищем. Військовослужбовці мають відмінності за спеціальностями, за віком, життєвим і службовим досвідом, освітою та рівнем розвитку особистісних якостей, а також загальною та педагогічною культурою. Ядром аналізованої соціальної систе-

ми є офіцери — суб'єкти управління, яким належить визначальна роль вихованні та навчанні особового складу [1; 2].

Біологічні та природні системи підтримують свою працездатність і життєстійкість саме синергетичним способом, коли рівень негативних впливів на ту чи іншу систему врівноважується необхідними внутрішніми протидіями. І в армійських колективах, де суб'єкти управління усунулися від виконання своїх безпосередніх обов'язків, військовослужбовці, які за своїм моральним і фізичним станом мають так звані "лідерські" якості, беруть на себе "неформальне" виконання ролі суб'єктів управління. Відбувається заміна рольової складової системи управління. Суб'єкти, які за своїм посадовим становищем зобов'язані безпосередньо виконувати свої функції, насправді ці функції не виконують і стають так званими об'єктами управління. Тому їх роль в управлінській системі можна позначити як "об'єкт (суб'єкт)" управління, тобто формально вони є суб'єктами управління, але ці функції не виконують і, відповідно, є об'єктами управління. А військовослужбовці, які є "неформальними" лідери, стають у ролі "суб'єкта (об'єкта)" системи управління, тобто формально є об'єктами управління, але реально виконують суб'єктні (керуючі) функції [2; 4].

Ця інтерсуб'єктивність у системі військового управління призводить до різних негативних і нелюдських фактів, що відбуваються в армійському середовищі.

Отже, військово-соціальне управління повинно бути єдиною соціальною спільнотою, що складається з тісно взаємодіючих суб'єктів та об'єктів управління, пов'язаних між собою за допомогою інформаційного чинника в межах системи.

У сучасних наукових дослідженнях поняття "система" трактується наступним чином:

— як сукупність елементів, що у відносинах і зв'язках між собою і утворюють певну цілісність, єдність;

— як сукупність елементів, об'єднаних спільною метою функціонування, структурою та загальним функціональним середовищем;

— як безліч взаємодіючих елементів, що перебувають у відносинах зв'язку одне з одним та є складовим цілісного утворення;

— як безліч пов'язаних між собою компонентів тієї чи іншої природи, упорядкованих за відносинами, що мають цілком певні властивості: ця множина характеризується єдністю, яка виражається в інтегральних властивостях і функціях множини;

— як об'єднання деякої різноманітності в єдине і чітко розмежоване ціле, елементи якого по відношенню до цілого та інших частин займають відповідні їм місця [1; 5].

Але, попри широке поширення, поняття "система", досі немає визначення, яке вважалося б загальноприйнятим. Труднощі полягають, ймовірно, у фундаментальному, граничному характері того узагальнення, яке ховається за словом "система", яке розуміється багатьма вченими по-різному.

Так, систему можна розуміти як ціле, що передбачає наявність структури, яка складається з елементів з відповідними функціями, що знаходяться у певних зв'язках та відносинах.

Систему можна також охарактеризувати як відносно самостійне явище, що зберігає свої принципи та інші характеристики під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, що дестабілізують.

До системи, як до явища, висуваються певні вимоги, які полягають у наступному.

По-перше, система повинна розглядатися як деякий об'єкт, що має цілісність або розглядається як ціле. Об'єкт цей може бути матеріальним, конкретним, але може бути ідеальним, абстрактним.

По-друге, повинен бути певний критерій наявності системи, системоутворюючий параметр, що визначає взаємно близьке перебування елементів системи, об'єднання їх в єдине ціле.

По-третє, система повинна бути в певному середовищі, і бути частиною або підсистемою якоїсь більшої системи. Звідси випливає, що потрібна наявність хоча б однієї більшої системи, яка включала б у себе дану систему.

І, нарешті, по-четверте, система повинна мати можливість виділення меншої частини чи підсистеми. Тобто будь-який елемент матеріальної системи представляє собою, в свою чергу, також систему, що складається з ще меншої кількості елементів [1; 4].

З перерахованого вище можна зробити твердження, що виконання зазначених чотирьох вимог, дає право розглядати досліджуваний об'єкт — військово-соціальне управління — як систему.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, слід зазначити, що управління перебуває у зв'язку з таким явищем суспільства, як організація. Власне сама організація є громадським інститутом, через який з покоління в покоління передаються навички управління. Отже, військово-соціальне управління можливо розглядати як військово-організаційну систему.

Література:

1. Єманов В.В., Бєлай С.В., Тробчук В.І. Обґрунтування пропозицій з удосконалення системи підготовки та перепідготовки персоналу сектору безпеки і оборони України в умовах відсічі збройної агресії. Вісник Національного університету цивільного захисту. Державне управління. Харків, 2023. Вип. 1 (18). С. 271—279.
2. Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Державне управління. 2019. Т. № 4. С. 67—72.
3. Носач А.В. Загрози національній безпеці як обов'язкова ознака злочинності, що посягає на державний суверенітет і територіальну цілісність України. Право і суспільство. 2019. № 3. С. 50—56.
4. Пермяков О.Ю., Рябцев В.В., Вернер І.Є. Інформаційні технології в збройній боротьбі: тенденції та перспективи використання. Наука і оборона. 2004. № 2. С. 23—28.
5. Шмаков О.М. Методологічні основи теорії внутрішньої безпеки держави. Честь і закон. 2004. № 2. С. 3—8.

References:

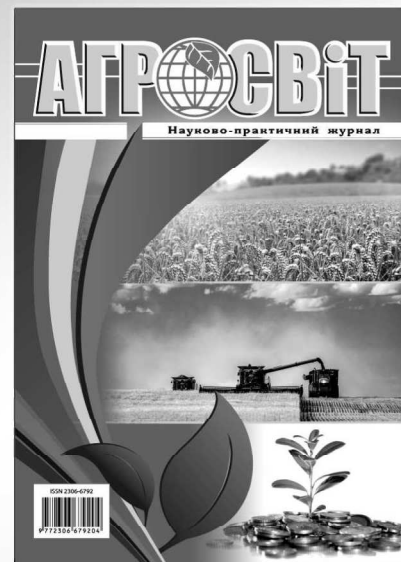
1. Yemanov, V.V., Belay S.V. & Trobyuk, V.I. (2023), "Substantiation of proposals for improving the system of training and retraining of personnel of the security and defense sector of Ukraine in the context of repulsing of armed aggression", Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu. Seriya: "Derzhavne upravlinnia", vol. 1 (18), pp. 271—279.
2. Kovryga, O.S. (2019), "The process of making managerial decisions in public administration", Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: "Derzhavne upravlinnia", vol. 4, pp. 67—72.
3. Nosach, A.V. (2019), "Threats to national security as an obligatory sign of crime encroaching on the state sovereignty and territorial integrity of Ukraine", Pravo i suspilstvo, vol. 3, pp. 50—56.
4. Permyakov, O. Yu., Ryabtsev, V.V. & Werner, I. E. (2004), "Information technology in the armed struggle: trends and prospects of use", Nauka i oborona, vol. 2, pp. 23—28.
5. Shmakov, O.M. (2004), "Methodological foundations of the theory of internal security of the state", Chest i zakon, vol. 2, pp. 3—8.

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

Т. О. Татарнікова,
здобувач, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5470-8288>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.244

ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЗЛОЧИНІВ Й АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ БЕЗПЕКИ

Т. Tatarnikova,
Applicant, National University of Civil Defence of Ukraine

PREVENTION OF CRIMES AND ADMINISTRATIVE OFFENSES AS AN INSTRUMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF INTERNAL SECURITY

У статті здійснено дослідження специфіки попередження злочинів й адміністративних правопорушень як інструмент державного управління у сфері забезпечення внутрішньої безпеки. Зокрема, визначено напрямки попередження злочинів та адміністративних правопорушень. Виокремлено шляхи вирішення завдань попередження злочинів та адміністративних правопорушень. Виділено можливі тенденції, що можуть впливати на криміногенну обстановку протягом найближчих років.

Зазначено, що, залежно від місця виникнення та розташування джерела небезпеки слід розрізняти внутрішні та зовнішні загрози, а ступінь сформованості загроз вказує на їх потенційний чи реальний характер. Класифікація загроз на такі види має виключно важливе значення для всієї системи національної безпеки, оскільки дозволяє прогнозувати, попереджати та знижувати їх вплив на різні сфери та сфери життєдіяльності.

Показано, що вирішення завдань попередження злочинів та адміністративних правопорушень передбачає: виявлення кола осіб, які з досить високим ступенем ймовірності можуть вчинити протиправні дії; постановку відповідного контингенту громадян на передбачений законодавством облік таких осіб; здійснення передбачених законом заходів щодо контролю та індивідуально-попереджувального впливу щодо особи, поставленої на профілактичний або інший облік у поліції.

Відмічено, що, виходячи з принципу варіантності прогнозування криміногенної обстановки на основі розвитку організованої злочинної діяльності, прогностична модель може включати три логіко-статистичні варіанти прогнозу: реалістичний, песимістичний та оптимістичний. Кожен із цих варіантів кількісно детермінований переважним впливом однієї з макрокримінологічних тенденцій.

Підкреслено, що, незалежно від ступеня складності траєкторії розвитку українського суспільства, узагальнені показники злочинності загалом у найближчій перспективі будуть визначатися сумарним проявом усіх трьох перерахованих макрокримінологічних тенденцій, взятих у комплексі. Конкретні ж кількісні значення злочинності — як щоквартальні, і підсумкові протягом року — визначаються переважним проявом однієї з трьох перелічених тенденцій.

The article studies the specifics of crime prevention and administrative offenses as an instrument of public administration in the field of internal security. In particular, the directions of crime prevention and administrative offenses are defined. The ways of solving of problems of crime prevention and administrative offenses are allocated. The possible tendencies that can influence the criminogenic situation in the nearest years are defines.

It is specified that, depending on the place of occurrence and location of the source of danger, it is necessary to distinguish the internal and external threats, and the degree of formation of threats indicates their potential or real nature. Classification of threats into such types is extremely important for the entire system of national security, as it allows to predict, prevent and reduce their impact on various spheres of life.

It is shown that the solution of tasks of crime prevention and administrative offenses involves: identification of the circle of persons who with a fairly high degree of probability can commit illegal actions; putting the relevant contingent of citizens on the account of such persons provided for by law; implementation of measures stipulated by law for control and individual preventive action against a person placed on preventive or other registration with the police.

It is noted that, based on the principle of variant forecasting of the criminal situation on the basis of the development of organized criminal activity, the predictive model can include three logical-statistical variants of the forecast: realistic, pessimistic and optimistic ones. Each of these variants is quantitatively determined by the predominant influence of one of the macrocriminological trends.

It is emphasized that, regardless of the degree of complexity of the trajectory of the development of Ukrainian society, generalized crime indicators in general in the near future will be determined by the total manifestation of all three listed macrocriminological trends taken in the complex. Specific quantitative values of crime — both quarterly and final ones during the year — are determined by the predominant manifestation of one of the three listed trends.

*Ключові слова: державне управління, злочини, адміністративні правопорушення, внутрішня безпека.
Key words: public administration, crimes, administrative offenses, internal security.*

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

Аналіз функціонування системи забезпечення внутрішньої безпеки українського суспільства в сучасних умовах з усією очевидністю показав, що своєчасне і об'єктивне виявлення загроз, їх негативного характеру і ступеня виразності допоможе визначити основні напрямки діяльності щодо їх запобігання та локалізації, а також форми, способи, засоби та методи вирішення завдань, що випливають з тієї сукупності умов і факторів, які становлять небезпеку. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження змісту загроз безпеки українського суспільства показує, що більшість з них носять переважно внутрішній характер і зосереджені у внутрішньополітичній, економічній, соціальній та духовній сферах. Зовнішні загрози та геополітичне становище України опосередковано впливають на внутрішню безпеку, але не мають вирішального значення для неї та дозволяють перерозподілити певні сили та засоби держави і суспільства для вирішення першочергових внутрішніх проблем. При цьому слід звернути увагу на те, що багато вчених і практиків останніми роками приділяли увагу дослідженню питань забезпечення внутрішньої безпеки, проте шлях попередження злочинів й адміністративних правопорушень все ще потребують додаткової деталізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження специфіки попередження злочинів й адміністративних правопорушень як інструмент державного управління у сфері забезпечення внутрішньої безпеки.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

— визначити напрямки попередження злочинів та адміністративних правопорушень;

— виокремити шляхи вирішення завдань попередження злочинів та адміністративних правопорушень;
— виділити можливі тенденції, що можуть впливати на криміногенну обстановку протягом найближчих років.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Попередження злочинів та адміністративних правопорушень, що замишляються та готуються, провадиться поліцією у формі:

— виявлення причин та умов, що сприяють скоєнню злочинів та адміністративних правопорушень, вжиття передбачених законом заходів щодо їх нейтралізації, ослаблення дії або щодо їх усунення;

— виявлення осіб, потенційно схильних до скоєння злочину, їх реєстрації у системах профілактичного, криміналістичного та оперативного обліків, з подальшим здійсненням на них відповідного оперативно-профілактичного впливу;

— аналізу фактів злочинів та адміністративних правопорушень, що мали місце, розробки на цій основі як окремих заходів, так і комплексних планів, програм профілактики правопорушень;

— вжиття адміністративно-правових заходів, проведення оперативно-розшукових заходів, кримінально-процесуальних дій щодо припинення вчинених злочинів та адміністративних правопорушень;

— охорони на основі договорів приватної, державної, комунальної та інших форм власності [1; 3].

Вирішення завдань попередження злочинів та адміністративних правопорушень передбачає:

— по-перше, виявлення кола осіб, які з досить високим ступенем ймовірності можуть вчинити протиправні дії;

— по-друге, постановку відповідного контингенту громадян на передбачений законодавством облік таких осіб;

— по-третє, здійснення передбачених законом заходів щодо контролю та індивідуально-попереджувального впливу щодо особи, поставленої на профілактичний або інший облік у поліції [2; 4].

До джерел підвищеної небезпеки належить і автотранспорт. З метою забезпечення громадської безпеки на дорогах патрульна поліція здійснює нагляд за дорожнім рухом, приймає іспити в осіб, які претендують

отримати право на керування автотранспортними засобами, веде державний облік цих засобів, забезпечує організацію та регулювання дорожнього руху.

Залежно від місця виникнення та розташування джерела небезпеки слід розрізняти внутрішні та зовнішні загрози, а ступінь сформованості загроз вказує на їх потенційний чи реальний характер. Класифікація загроз на такі види має виключно важливе значення для всієї системи національної безпеки, оскільки дозволяє прогнозувати, попереджати та знижувати їх вплив на різні сфери та сфери життєдіяльності.

Кризовий стан економіки призвів до збільшення чисельності населення, що живе за межею бідності, розшарування суспільства за рівнем доходів, посилення соціальної напруженості, безробіття; виявився національний та регіональний сепаратизм, що супроводжується масовою міграцією та конфліктами на цьому ґрунті; руйнація єдиного правового та духовного простору поряд з непростачними помилками, допущеними на початковому етапі проведення реформ як в економічній, соціальній, політичній, правоохоронній, так і в інших сферах державної діяльності призвели до масштабної криміналізації суспільних відносин на всьому просторі України. Темпи приросту злочинів протягом останніх 10 років мають тенденцію до зростання. У злочинності відбулися якісні зміни, причому в гірший бік, вона стала більш кваліфікованою і витонченою [3; 5].

Реальний стан справ у цій сфері дозволяє зробити прогноз про те, що криміногенна ситуація в найближчі роки визначатиметься впливом трьох різнохарактерних тенденцій, кожна з яких має свою специфіку.

Перша, довгострокова, — є глобальною кримінологічною тенденцією, яка визначає обов'язкове абсолютне та відносне зростання злочинності.

Друга — це тенденція особливо різкого короткочасного зростання рівня злочинності, властивого для окремих періодів розвитку суспільства. Ця тенденція характеризує максимально зафіксоване зростання злочинності у і дозволяє передбачити варіант небажаного розвитку криміногенної обстановки, який може повторитися за несприятливих соціально-економічних умов.

Третя — "коливальна" тенденція — відображає періодичні (синусоїдальні або більш складні) відхилення рівня злочинності від лінії довгострокової тенденції. Розмах цих відхилень має зростаючий характер, причому за етапом зростання обов'язково настає спад кримінологічного спаду, тобто зниження рівня злочинності. Згаданий "коливальний" процес перебував останнім часом у фазі кримінологічного спаду [2; 4].

Питання, яка з трьох тенденцій набуде превалюючого значення у повоєнний період, цілком визначається інтенсивністю впливу факторних комплексів злочинності та умовами соціально-економічного розвитку країни.

Виходячи з принципу варіантності прогнозування криміногенної обстановки на основі розвитку організованої злочинної діяльності, прогностична модель може включати три логіко-статистичні варіанти прогнозу: реалістичний, песимістичний та оптимістичний. Кожен із цих варіантів кількісно детермінований переважним впливом однієї з макрокримінологічних тенденцій [1; 5].

Особливо слід наголосити, що незалежно від ступеня складності траєкторії розвитку українського су-

спільства, узагальнені показники злочинності загалом у найближчій перспективі будуть визначатися сумарним проявом усіх трьох перерахованих макрокримінологічних тенденцій, взятих у комплексі. Конкретні ж кількісні значення злочинності — як щоквартальні, і підсумкові протягом року — визначаються переважним проявом однієї з трьох перелічених тенденцій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, політико-правовий аналіз діяльності органів прокуратури та сил забезпечення внутрішньої безпеки українського суспільства свідчить про те, що у нашій країні існує певна законодавча база у цій галузі, а також система парламентського відомчого та громадського контролю діяльності спеціальних служб; досить конкретно визначено їх повноваження, завдання й функції. Проте їхня діяльність не завжди є ефективною і потребує подальшого вдосконалення та оптимізації.

Література:

1. Гордієнко С. Г. Сутність та зміст поняття "державна безпека". Стратегічна панорама. 2003. № 2. С. 114—120.
2. Корж І. Ф. Державна безпека: методологічні підходи до системи складових понять. Правова інформатика. 2012. № 4 (36). С. 69—75.
3. Мюджахіт Б., Стельмах А. Сучасні аспекти формування та реалізації публічної безпеки: європейський досвід. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 5. С. 6—17.
4. Омелченко О. С. Поняття та сутність протидії розслідуванню злочинів на стадії кримінального провадження. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2013. № 1 (60). С. 96—103.
5. Остапенко О. Про сучасні правові засади протидії вчиненню адміністративних правопорушень. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Юридичні науки". 2017. № 876. С. 182—188.

References:

1. Hordiienko, S. H. (2023), "The essence and content of the concept of "state security", *Stratehichna panorama*, vol. 2, pp. 114—120.
 2. Korzh, I. F. (2012), "State security: methodological approaches to the system of constituent concepts", *Pravova informatyka*, vol. 4 (36), pp. 69—75.
 3. Miudzhakhit, B. & Stelmakh, A. (2023), "Modern aspects of the formation and implementation of public security: European experience", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, vol. 5, pp. 6—17.
 4. Omelchenko, O. S. (2013), "Concept and essence of counteraction to the investigation of crimes at the stage of criminal proceedings", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 1(60), pp. 96—103.
 5. Ostapenko, O. (2017), "On modern legal principles of counteraction to commission of administrative offenses", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Seriia: "Yurydychni nauky"*, vol. 876, pp. 182—188.
- Стаття надійшла до редакції 31.03.2025 р.*